

## ZARZĄDZANIE KADRĄ PEDAGOGICZNĄ JAKO KAPITAŁEM LUDZKIM W KONTEKŚCIE ZAŁOŻEŃ EDUKACJI WŁĄCZAJĄCEJ

Marlena Samek-Wojtyła<sup>1\*</sup>


<sup>1</sup> Szkoła Podstawowa im. Władysława Szafera w Żarkach, Polska

**Streszczenie:** Społeczeństwa XXI wieku nieustannie stoją przed wyzwaniami adaptacji i innowacji w różnych dziedzinach życia; wszystko dla jednego celu – trwałego rozwoju. Znaczenie kapitału ludzkiego jako fundamentu postępu nabiera zatem zupełnie nowego, głębszego i bardziej wyrazistego znaczenia. W kontekście edukacji włączającej, zapewniającej równy dostęp do edukacji dla wszystkich uczniów, zarządzanie kadrą pedagogiczną, będącą kapitałem ludzkim, staje się obligatoryjnym elementem. Mając to na uwadze, podjęto próbę omówienia zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim na tle założeń edukacji włączającej. W świetle wielu wyzwań, dynamicznie zmieniającego się środowiska edukacyjnego, a przede wszystkim dobrostanu (zarówno uczniów, jak i nauczycieli) konieczne jest ciągłe doskonalenie umiejętności, współpraca z rodzicami oraz odpowiednie wsparcie ze strony organów prowadzących, co w konsekwencji determinować powinno wysoką jakość kształcenia i rozwój wszystkich uczniów. Jako główny cel niniejszego opracowania założono zaproponowanie rozwiązań w kwestii zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w kontekście wiodących aspektów edukacji włączającej. Cel główny był możliwy do zrealizowania dzięki przeprowadzonym i przeanalizowanym badaniom własnym wśród nauczycieli szkół masowych nt. aktualnego stanu polskiej edukacji w placówkach publicznych, do których uczęszczają uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

**Słowa kluczowe:** edukacja, edukacja włączająca, kadra pedagogiczna, kapitał ludzki, zarządzanie

**Kod klasyfikacji JEL:** I20, J24

---

<sup>1</sup> Marlena Samek-Wojtyła, mgr, ul. Częstochowska 61, 42-310 Żarki, Polska, samek.marlena@gmail.com,  <https://orcid.org/0009-0004-0230-0493>

\* Autor korespondencyjny: Marlena Samek-Wojtyła, samek.marlena@gmail.com

## Wprowadzenie

Współcześnie zmagamy się z nieustannymi wyzwaniami, coraz bardziej zdając sobie sprawę, że kluczem do trwałego rozwoju jest inwestowanie w kapitał ludzki (Juchnowicz & Kinowska, 2023; Chabowska-Litka & Werner 2020). W kontekście edukacji włączającej, która stawia na ucznia jako centralny punkt procesu nauczania, zarządzanie kadrami pedagogicznymi nabiera szczególnego znaczenia. Współczesna szkoła, będąca miejscem spotkania dzieci o różnorodnych potrzebach i zdolnościach, wymaga od nauczycieli elastyczności, empatii i permanentnego doskonalenia.

Kadra pedagogiczna, składająca się z dyrektorów, nauczycieli, pedagogów i innych specjalistów, stanowi zatem priorytet w procesie kształcenia i rozwoju uczniów. W szkole masowej, gdzie spotykają się uczniowie z różnych środowisk i z różnymi potrzebami edukacyjnymi, wyzwania stojące przed kadrami pedagogicznymi są szczególnie wymagające. W kontekście edukacji włączającej, dążącej do zapewnienia każdemu uczniowi warunków do pełnego uczestnictwa w procesie nauczania, rola nauczycieli staje się jeszcze bardziej złożona. Niejednokrotnie nauczyciel musi zmagać się z sytuacją, w której w jednej klasie uczą się zarówno dzieci neurotypowe, jak i te z diagnozami, takimi jak autyzm czy inne niepełnosprawności. Nie ulega wątpliwości, że w świetle takiej właśnie rzeczywistości kadra pedagogiczna musi być odpowiednio przygotowana do pracy z silnie zróżnicowanymi grupami uczniów. Konieczne jest zatem permanentne doskonalenie umiejętności i znajomość nowych metod nauczania, zwłaszcza w obszarze pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Nauczyciele potrzebują wsparcia zarówno ze strony placówki, jak i organów prowadzących, aby móc sprostać wyzwaniom stawianym przez edukację włączającą. Praca nauczycieli, szczególnie pedagogów specjalnych, nauczycieli wspomagających stanowi zatem priorytet dla zapewnienia każdemu uczniowi możliwości rozwoju i nauki zgodnie z jego indywidualnymi potrzebami. Należy również zauważyć, iż dla skutecznej realizacji celów edukacji włączającej konieczne jest wsparcie ze strony rodziców i organów prowadzących. Współpraca między wszystkimi zaangażowanymi stronami jest niemal nierealna w aktualnej rzeczywistości, jednak obligatoryjna dla sukcesu tego podejścia.

W kontekście założeń edukacji włączającej zarządzanie kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim nabiera zatem szczególnego znaczenia (Jachimczak et al., 2023). Skupiając się na roli nauczyciela wspomagającego, można dostrzec kluczową funkcję, jaką pełni on w tworzeniu inkludującego środowiska edukacyjnego. Nauczyciel wspomagający odgrywa istotną rolę w codziennej pracy, szczególnie jeśli chodzi o budowanie przyjaznej atmosfery w klasie. Jego rola w kształtowaniu relacji z uczniami oraz wspieraniu emocjonalnym i społecznym stanowi podstawę procesu nauczania. Wzajemne zrozumienie i akceptacja wśród uczniów sprzyjają rozwojowi jednostki oraz tworzą pozytywną dynamikę grupy.

## Przegląd literatury

Zarządzanie kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej stanowi niezmiernie istotny aspekt. Współcześnie pojęcie kapitału ludzkiego obejmuje szeroki zakres cech jednostki, łącznie z umiejętnościami zawodowymi, doświadczeniem życiowym, stanem zdrowia i innymi czynnikami (Mazurkiewicz, 2010). Analiza literatury dotyczącej tego zagadnienia wskazuje na różnorodność determinantów kapitału ludzkiego, takich jak inteligencja, energia, rzetelność i motywacja (Bratnicki & Strużyna, 2001). Autorzy podkreślają również znaczenie kapitału ludzkiego dla wartości podmiotu; składa się on m.in. z kompetencji, zdolności intelektualnych i motywacji (Nowakowska et al., 2011). Rozważania nad tym zagadnieniem prowadzą do głębszego zrozumienia istoty i składników kapitału ludzkiego, co jest podstawą dla sukcesu gospodarczego na różnych poziomach.

Badania nad składnikami kapitału ludzkiego, takimi jak wiedza czy zdrowie, wykazują ich wpływ na różne obszary życia społecznego i ekonomicznego. Na przykład wyższy poziom wykształcenia społeczeństwa może skutkować spadkiem przestępczości i wydatków budżetowych na bezpieczeństwo (Skawińska, 2012). Analiza wpływu kapitału ludzkiego na rozwój społeczny i ekonomiczny podkreśla również rolę zaangażowania i aktywności społecznej (Wilmańska-Sosnowska & Usielska, 2009). Kapitał społeczny, obejmujący zaufanie, normy i relacje międzyludzkie, wpływa na skuteczność działań społecznych, gospodarczych i politycznych. Współcześnie zauważalna jest potrzeba zrozumienia i promowania zarówno kapitału ludzkiego, jak i społecznego, aby obydwa przyczynić się mogły do zrównoważonego rozwoju społecznego, ekonomicznego i politycznego.

Traktując o problematyce niniejszego artykułu, należy również podkreślić, iż zarządzanie kapitałem ludzkim stanowi nieodłączną determinantę sukcesu przedsiębiorstw i instytucji publicznych (Wilmańska-Sosnowska, 2009). Innowacyjność, kreatywność, doświadczenie zawodowe oraz umiejętności miękkie stanowią elementy kapitału ludzkiego przejawiające się w konkurencyjności i atrakcyjności organizacji (Levashova, 2010). Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach edukacyjnych nabiera zatem szczególnego znaczenia w kontekście transformacji społeczno-gospodarczej, która przenosi naszą cywilizację z ery przemysłowej do epoki postindustrialnej (Potocka, 2001). Wraz z narastającym znaczeniem społeczeństwa opartego na wiedzy rośnie również rola zarządzania wiedzą jako podstawowego determinantu sukcesu ekonomicznego (Skawińska, 2012). Era przemysłowa ustępuje miejsca czasom, w których najcenniejszym kapitałem staje się informacja, a organizacje osiągają przewagę konkurencyjną właśnie dzięki wykorzystaniu wiedzy i kapitału intelektualnego (Wilmańska-Sosnowska, 2009). W dobie społeczeństwa informacyjnego, kiedy dostęp i wykorzystanie informacji są priorytetem, technologie informacyjne i telekomunikacyjne umożliwiają pracę zespołową na skalę globalną (Mikuła et al., 2002; Morawski, 2005). Podmioty zarówno gospodarcze, jak i społeczne coraz bardziej polegają na wiedzy jako zasobie obligatoryjnym dla ich funkcjonowania (Fic, 2005). Definicje wiedzy różnią się w zależności od perspektywy, z której są formułowane. Niektóre skupiają się na aspekcie filozoficznym, inne na

praktycznym (Woolf et al., 1990; Drucker, 1999; Applehans et al., 1999; Tiwana, 2003; Galata, 2004; Błaszczuk et al., 2004). Wiedza jest opisywana jako złożony zbiór różnych czynników, takich jak m.in. informacje, doświadczenia, wartości i umiejętności, co podkreśla jej wieloaspektowość. Zarządzanie wiedzą, będące stosunkowo nową dziedziną zarządzania, obejmuje metody i techniki mające na celu jak najskuteczniejsze wykorzystanie tych zasobów (Bukowitz & Williams, 1999; Sarvary, 1999; Pechuda, 2005). Zarządzanie wiedzą wspiera komunikację, współpracę i innowacje, umożliwiając adaptację do zmieniających się warunków życia (Mikołajczyk, 2001). Kapitał ludzki, będący podstawą dla zarządzania wiedzą, obejmuje zarówno wiedzę, jak i umiejętności pracowników. Innowacyjność przedsiębiorstwa zależy zatem głównie od poziomu kapitału ludzkiego, co podkreśla jego znaczenie w procesie zarządzania. Podmioty gospodarcze i społeczne coraz częściej koncentrują się na stymulowaniu kreatywności i innowacyjności pracowników oraz doskonaleniu zarządzania wiedzą i kompetencjami.

W kontekście rozważań o zarządzaniu kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim obligatoryjne wydaje się uwzględnienie szerokiego spektrum czynników, przyczyniających się do doskonalenia systemu edukacji i budowy silnej społeczności akademickiej. Rozważając dalsze aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w kontekście edukacji włączającej, warto również zwrócić uwagę na rozwój kompetencji pedagogicznych nauczycieli. Kompetencje te obejmują nie tylko wiedzę fachową z danej dziedziny, ale również umiejętności interpersonalne, empatię, zdolność adaptacji do różnorodności uczniów oraz umiejętność współpracy z innymi nauczycielami i rodzicami. Tworzenie otwartych i inkludujących środowisk pracy może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania nauczycieli oraz stworzenia pozytywnej atmosfery sprzyjającej rozwojowi uczniów. *Ergo* zarządzanie kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w kontekście edukacji włączającej wymaga uwzględnienia różnorodnych aspektów, takich jak m.in. rozwój kompetencji pedagogicznych nauczycieli, dbałość o warunki pracy oraz promowanie kultury organizacyjnej opartej na zasadach równości i szacunku. Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego nauczycieli może przyczynić się do lepszych rezultatów w nauczaniu i wspieraniu rozwoju wszystkich uczniów.

## Metodyka badawcza

Badanie zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej wydaje się zasadne w świetle postępujących zmian cywilizacyjnych oraz rosnącej różnorodności społecznej – wobec potrzeb akceptacji „inności” i otwartości na kulturowe, religijne oraz rozwojowe różnice. W tej perspektywie edukacja włączająca jest odpowiedzią na potrzeby społeczne, kładąc nacisk na indywidualne podejście do uczniów i eliminując bariery, nazwijmy to, segregacyjne. Choć ideę integracji edukacyjnej wprowadzono już wcześniej, to edukacja włączająca wykracza poza nią, stawiając na stworzenie środowiska edukacyjnego sprzyjającego rozwojowi każdego ucznia. To podejście elastyczne, oparte na ciągłej adaptacji metodyk nauczania do indywidualnych potrzeb i możliwości uczniów w imię rezygnacji ze sztywnych standardów.

Rozważania niniejszego artykułu postanowiono wzbogacić o badania własne w formie anonimowej ankiety wśród nauczycieli. Uznano, że będzie to rzeczywiste, aktualne źródło wiedzy nt. poruszanej problematyki. Zawężono typologię edukacji włączającej do kwestii uczęszczania do szkoły masowej ucznia z ZA (zespół Aspergera). Formularz ankiety składał się z 22 pytań, które dotyczyły aspektów metrykalnych (m.in. płeć, wiek, doświadczenie zawodowe, zajmowane stanowisko), kwestii szkoły masowej (cechy, problemy), uczęszczania ucznia z ZA do szkoły masowej (pola trudności i wyzwań, skojarzenia), relacji z rodzicami. Ankieta została przeprowadzona w formie online w miesiącach kwiecień-maj 2023 roku.

Na podstawie udostępnionych odpowiedzi można dokonać podsumowania części metrykalnej ankiety:

*Płeć:* Kobieta: 93%; Mężczyzna: 7%.

*Wiek:* 26-30: 10%; 31-35: 3%; 36-40: 10%; 41-45: 31%; 46-50: 7%; 51++: 38%

*Miejsce pracy (typ szkoły):* Szkoła podstawowa: 60%; Liceum: 24%; Technikum: 15%; Szkoła branżowa: 1%.

*Wielkość miejscowości, w której znajduje się szkoła:* Miasto < 5 000 mieszkańców: 48%; Miasto 5 000-10 000 mieszkańców: 10%; Miasto 10 000-50 000 mieszkańców: 14%; Miasto > 50 000 mieszkańców: 14%; Wieś: 14%.

*Doświadczenie zawodowe (staż pracy):* 1-5 lat: 7%; 6-10 lat: 21%; 11-20 lat: 28%; 21-30 lat: 17%; 30 lat ++: 28%.

*Stanowisko zawodowe:* Nauczyciel przedmiotów humanistycznych: 52%; Nauczyciel wspomagający: 34%; Nauczyciel edukacji wczesnoszkolnej: 7%; Nauczyciel przedmiotów ścisłych: 17%; Pedagog specjalny: 3%.

Warto zauważyć, że odpowiedzi pochodzą głównie od kobiet, które pracują w szkołach podstawowych. Przeważają osoby w wieku 41-45 lat. Co do doświadczenia zawodowego, największa grupa respondentów ma staż pracy wynoszący od 11 do 20 lat. Miejscowości poniżej 5 000 mieszkańców stanowią najliczniejszą grupę wśród placówek, w których respondenci pracują. Większość respondentów pracuje jako nauczyciele przedmiotów humanistycznych lub wspomagający. Wśród pozostałych stanowisk występują nauczyciele edukacji wczesnoszkolnej, przedmiotów ścisłych oraz jeden pedagog specjalny.

## Wyniki badań

Pierwsze pytanie dotyczyło cech szkoły masowej: **Jakie są trzy cechy szkoły masowej? (Pierwsze skojarzenia)**. Analizując odpowiedzi, można zauważyć różnorodność w spostrzeżeniach na temat cech szkoły masowej. Uśrednione odpowiedzi oraz procentowy podział na pozytywne i negatywne aspekty przedstawiają się następująco:

- Negatywne aspekty: hałas – 35% („hałas, tłok, różnorodność przypadków”; „głośnie, rozkojarzona, wesoła”); tłok – 30%; brak indywidualizmu – 15% („brak indywidualizmu, stres”; „słabe indywidualizacja nauczania”; „zbyt mały nacisk na rozwój kompetencji miękkich, presja wyniku, za mało poświęca się uwagi rozwojowi uczuć i wyobraźni”); przeładowany program nauczania – 15%; duża liczba uczniów – 15%; różnorodność przypadków – 10%; trudne relacje – 10%

- („darmowa, stare metody pracy, trudne relacje”; „chaos, brak nowoczesnych narzędzi, wypalenie”); stres – 5%; brak warunków do właściwej organizacji pracy dla uczniów z trudnościami – 5%; roszczeniowość rodziców – 5%; brak nowoczesnych narzędzi – 5%; wypalenie – 5%; brak nacisku na rozwój kompetencji miękkich – 5%; presja wyniku – 5%; brak uwagi dla rozwoju uczuć i wyobraźni – 5%; problemy z komunikacją – 5%; brak dostosowania wymagań do możliwości dziecka – 5%; brak zaplecza – 5%; trudność w realizacji indywidualnego podejścia do ucznia – 5%; anonimowość – 5%; brak dyscypliny – 5%.
- Pozytywne cechy: integracja, akceptacja i komunikacja występują również, choć nie są tak często wspomniane (po 3% każda z wymienionych odpowiedzi).

Należy jednak pamiętać, że odpowiedzi na to pytanie są subiektywne i oparte na osobistych doświadczeniach respondentów. Wnioskując z powyższego, najczęściej wymieniane cechy szkoły masowej to hałas i tłok, które zostały podane odpowiednio w 35% i 30% odpowiedzi. Brak indywidualizmu, przeładowany program nauczania oraz duża liczba uczniów zostały wymienione przez respondentów równie często, w 15% odpowiedzi. Pozostałe cechy zostały wymienione niewielką liczbą razy i mają mniejsze wystąpienia procentowe. Wyniki te są oparte na podanych odpowiedziach i przedstawiają najczęściej wymieniane cechy szkoły masowej. Warto zauważyć, że niektóre cechy, takie jak „darmowa”, „integracja”, „akceptacja” i „komunikacja”, zostały wymienione raz i wydają się być pozytywnymi aspektami szkoły masowej. Jednak większość odpowiedzi skupia się na negatywnych aspektach, takich jak hałas, tłok, brak indywidualizmu i stres. Wiele odpowiedzi podkreśla problem hałasu i tłoku w szkole masowej. Respondenci wskazywali na przeciążenie programem nauczania w szkole masowej. Duża ilość materiału do opanowania może prowadzić do stresu i trudności w zapewnieniu odpowiedniego tempa nauczania i zrozumienia przez uczniów. W niektórych odpowiedziach wspomniano o trudnościach w komunikacji między uczniami, nauczycielami i rodzicami. Dużej liczbie uczniów może towarzyszyć brak osobistego kontaktu i trudności w budowaniu bliskich relacji. Kilka odpowiedzi wskazało na potrzebę większego nacisku na rozwój kompetencji miękkich, takich jak umiejętności społeczne, kreatywność i empatia. Szkoła masowa może być skoncentrowana na wynikach i ocenach, co czasami prowadzi do zaniedbywania tych ważnych aspektów. *Ergo* choć szkoła masowa ma swoje zalety, jak uniwersalny dostęp do edukacji i różnorodność uczniów, istnieją również pewne negatywne aspekty, takie jak hałas, tłok, brak indywidualizmu i trudności w komunikacji. Wprowadzenie odpowiednich zmian i innowacji może pomóc w poprawie tych aspektów i stworzeniu bardziej efektywnego i przyjaznego środowiska edukacyjnego.

Analizując cechy szkoły masowej w kontekście zarządzania kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w świetle założeń edukacji włączającej, możemy dostrzec różnorodność opinii na temat tego typu placówek. Spostrzeżenia respondentów wskazują na zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty funkcjonowania szkoły masowej. W badaniu wskazano na negatywne cechy, takie jak hałas, tłok, brak indywidualizmu czy przeładowany program nauczania. Te aspekty mogą być szczególnie istotne w kontekście edukacji włączającej, która stawia sobie za cel uwzględnianie indywidualnych potrzeb uczniów, również tych z różnymi rodzajami

zaburzeń. Warto zauważyć, że brak indywidualizmu w nauczaniu może stanowić wyzwanie w kontekście zapewnienia wsparcia dzieciom z różnymi potrzebami edukacyjnymi. Dla uczniów z zaburzeniami ze spektrum autyzmu (ZA), takimi jak nadwrażliwość na bodźce sensoryczne, hałas i tłok, w szkole masowej mogą być szczególnie trudne do zniesienia. Dodatkowo konieczność indywidualnego podejścia do nauki i wsparcia staje się kluczowa, co może stanowić wyzwanie w kontekście dużej liczby uczniów w klasie i ograniczonych zasobów. Aby stworzyć bardziej przyjazne środowisko edukacyjne dla uczniów z ZA w szkole masowej, istotne jest wprowadzenie odpowiednich dostosowań i wsparcia. Indywidualne plany edukacyjne, dodatkowe wsparcie pedagogiczne i terapeutyczne oraz zwiększenie świadomości potrzeb uczniów wśród kadry pedagogicznej mogą znacząco przyczynić się do poprawy efektywności nauki i integracji społecznej uczniów z ZA.

Analizując odpowiedzi na kolejne pytania i uwzględniając uśrednienie, otrzymano następujące wyniki:

***Co Pani/Pana zdaniem jest najistotniejsze w pracy z uczniem z ZA?***

Czas: 60%; empatia: 85%; cierpliwość: 70%; zrozumienie: 60%; wiedza specjalistyczna: 60%; doświadczenie zawodowe: 35%; bycie człowiekiem: 5%; asertywność: 5%.

Wielu respondentów podkreśla, że empatia, cierpliwość i zrozumienie są kluczowymi czynnikami w pracy z uczniem z ZA. Jest to zgodne z potrzebą stworzenia atmosfery opartej na zrozumieniu i wsparciu dla ucznia. Czas jest istotnym elementem, który często pojawia się w odpowiedziach. Odpowiednie poświęcenie czasu dla ucznia z ZA pozwala na indywidualizację pracy i lepsze dopasowanie do jego potrzeb. Wiedza specjalistyczna jest uznawana za ważny aspekt pracy z uczniem z ZA. Nauczyciele muszą być wyposażeni w odpowiednie narzędzia i techniki, aby móc skutecznie wspierać rozwój ucznia. Doświadczenie zawodowe również jest wymieniane jako czynnik istotny w pracy z uczniem z ZA. Nauczyciele o większym doświadczeniu często posiadają lepsze umiejętności i strategie pracy z uczniami z różnymi potrzebami edukacyjnymi. Niewielka liczba respondentów wskazała na asertywność jako istotny czynnik w pracy z uczniem z ZA. Niemniej jednak, umiejętność wyrażania własnych potrzeb i zasad w sposób asertywny może przyczynić się do skutecznej pracy z uczniem.

***Proszę o zaznaczenie trzech Pani/Pana skojarzeń z pracą z uczniem z ZA.***

Wyzwanie: 85%; nieprzewidywalność: 70%; wyrozumiałość: 45%; zmęczenie: 25%; stres: 20%; opanowanie: 30%; ciekawość: 25%; radość: 10%; agresja: 5%; złość: 5%; szczęście: 5%; dostosowanie: 5%; presja: 10%; kara: 5%.

Praca z uczniem z ZA jest postrzegana jako wyzwanie, które wymaga elastyczności i adaptacji do różnych sytuacji. Nieprzewidywalność jest często spotykanym elementem w pracy z uczniem z ZA, co wymaga od nauczycieli umiejętności szybkiego dostosowania się. Wyrozumiałość jest kluczowym czynnikiem w pracy z uczniem z ZA, ponieważ może pomóc w budowaniu zaufania i wspieraniu ucznia w jego potrzebach edukacyjnych i społecznych. Zmęczenie i stres są również wymieniane, co wskazuje na to, że praca z uczniem z ZA może być trudna i wymagająca fizycznie i emocjonalnie. Opanowanie jest ważnym elementem w pracy z uczniem

z ZA, ponieważ nauczyciele muszą być w stanie zachować spokój i kontrolę w różnych sytuacjach, aby skutecznie reagować na potrzeby ucznia. Presja i presja społeczna były wymieniane w mniejszym stopniu, ale nadal pojawiały się w odpowiedziach. Praca z uczniem z ZA często wiąże się z oczekiwaniami społecznymi i presją związaną z osiąganiem określonych wyników.

Kolejne pytanie brzmiało: ***Czy według Pani/Pana uczeń z ZA w szkole masowej stanowi karę, czy wyzwanie dla kadry pedagogicznej?*** Odpowiedzi klarowały się jedynie pośród dwóch opcji: 37,9% „zarówno wyzwanie, jak i karę” oraz 62,1% „wyzwanie”. Nikt z respondentów nie orzekł jednoznacznie, że jest to kara, nie wstrzymał się od odpowiedzi lub stwierdził, że nie wie. Na podstawie tych wyników oraz odpowiedzi, udzielonych na kolejne pytanie (***Proszę o uzasadnienie odpowiedzi udzielonej w poprzednim pytaniu***). Z udzielonych odpowiedzi wynika, że większość respondentów uważa, że uczeń z ZA w szkole masowej stanowi wyzwanie dla kadry pedagogicznej. Wskazuje na konieczność dostosowania procesu nauczania, metod pracy i warunków edukacyjnych do indywidualnych potrzeb ucznia z ZA. Uczniowie z ZA mogą wymagać większego zaangażowania i kreatywności ze strony nauczycieli, aby zapewnić im odpowiednie wsparcie i warunki do nauki. Jednakże część respondentów uważa, że uczeń z ZA może być również postrzegany jako „zarówno kara, jak i wyzwanie” dla kadry pedagogicznej. Wskazują wtedy bardziej na negatywne skutki, takie jak dezorganizacja lekcji, zakłócanie procesu nauczania czy trudności w utrzymaniu harmonii w klasie. Niektórzy nauczyciele mogą odczuwać trudności w radzeniu sobie z zachowaniami nieprzystosowanymi społecznie i wyzwaniem wynikającymi z zaburzeń uczniów z ZA. Należy zauważyć, że niektórzy respondenci podkreślają, że ocena, czy uczeń z ZA stanowi karę, czy wyzwanie, zależy od indywidualnych cech ucznia oraz przygotowania i zaangażowania nauczycieli. Istnieje zróżnicowanie w podejściach do pracy z uczniami z ZA, zarówno ze strony samych nauczycieli, jak i innych uczniów w klasie. Analiza wyników badania w kontekście zarządzania kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w edukacji włączającej ukazuje kluczowe aspekty pracy z uczniami z ZA. Wysoka ocena empatii, cierpliwości i zrozumienia podkreśla istotę budowania relacji opartych na wsparciu i zaufaniu. Nauczyciele muszą być elastyczni i szybko dostosowywać się do nieprzewidywalnych sytuacji, co wymaga zarówno wiedzy specjalistycznej, jak i doświadczenia zawodowego. Jednak brak zrozumienia, doświadczenia i nieprzewidywalność zachowań stanowią największe wyzwania dla kadry pedagogicznej.

Ważne jest, aby nauczyciele mieli wsparcie ze strony dyrekcji, pedagoga i psychologa szkolnego, a także aktywnie współpracowali z rodzicami uczniów z ZA. Jednakże brak odpowiedniego wsparcia oraz przeludnione klasy stanowią istotne bariery w efektywnej pracy z tymi uczniami. Wnioski te podkreślają potrzebę ciągłego rozwoju zawodowego nauczycieli, dostosowania warunków edukacyjnych oraz budowania inkludującego środowiska szkolnego. W kontekście zarządzania kadrami pedagogicznymi w edukacji włączającej ciekawe są również spostrzeżenia dotyczące odbioru ucznia z ZA jako „wyzwania” lub „kary” dla szkoły masowej. Większość respondentów opowiada się za postrzeganiem uczniów z ZA jako wyzwania, co podkreśla potrzebę indywidualizacji procesu nauczania i wsparcia dla nich. Należy jednak podkreślić, iż istnieje też mniejsza grupa nauczycieli, którzy dostrzegają zarówno



wyzwania, jak i potencjalne negatywne skutki w postaci dezorganizacji lekcji czy trudności w utrzymaniu harmonii w klasie. Najtrudniejsze czynniki w pracy z uczniami z ZA, takie jak brak zrozumienia, doświadczenia, nieprzewidywalność zachowań czy praca w zbyt dużych klasach, wymagają skutecznej strategii zarządzania personelem. Wsparcie ze strony dyrekcji i innych specjalistów edukacyjnych, jak pedagodzy i psychologowie szkolni, wydaje się być priorytetem dla radzenia sobie z tymi wyzwaniami. Przeprowadzone badania rzucają światło na potrzebę systemowego podejścia do zarządzania personelem w szkołach, które uwzględnia różnorodność potrzeb uczniów z ZA oraz wspiera nauczycieli w dostosowaniu praktyk pedagogicznych do tych potrzeb. Wnioski te sugerują, że wsparcie nauczycieli pracujących z uczniami z ZA powinno być wieloaspektowe i obejmować zarówno dyrektora, innych nauczycieli, pedagoga szkolnego, psychologa szkolnego, rodziców, jak również odpowiednie zasoby i szkolenia. Ważne jest też zrozumienie indywidualnych potrzeb uczniów z ZA oraz dostosowanie metod i strategii nauczania, aby zapewnić im jak największy sukces w procesie edukacyjnym.

Jako ostatnie poddane zostanie analizie pytanie: ***Z czym sobie Pani/Pan nie radzi podczas pracy z uczniem z ZA?***

Z analizy udzielonych odpowiedzi wynika, że najwięcej respondentów deklaro- wało, że radzą sobie ze wszystkimi trudnościami związanymi z pracą z uczniami z ZA (70%). Odpowiedzi, w których nauczyciele deklarowali, że radzą sobie ze wszystkimi trudnościami, mogą wynikać z różnych czynników. Może to być związane z ich doświadczeniem, umiejętnościami adaptacyjnymi, zdolnościami do pracy z różnorodnymi uczniami, a także z posiadaniem odpowiednich narzędzi, strategii i wsparcia. Niektórzy nauczyciele mogą po prostu wykazywać dużą pewność siebie w swoich umiejętnościach, co prowadzi do takiej odpowiedzi. Ważne jest jednak zauważyć, że odpowiedź „Radzę sobie ze wszystkim” może być też wynikiem niezauważania lub minimalizowania pewnych trudności, które faktycznie występują w pracy z uczniami z zaburzeniami autystycznymi. W związku z tym odpowiedzi te powinny być interpretowane ostrożnie i nie można ich traktować jako pełny obraz rzeczywistości.

Analizując pozostałe 30% wyników, można wyróżnić kilka istotnych wypowiedzi:

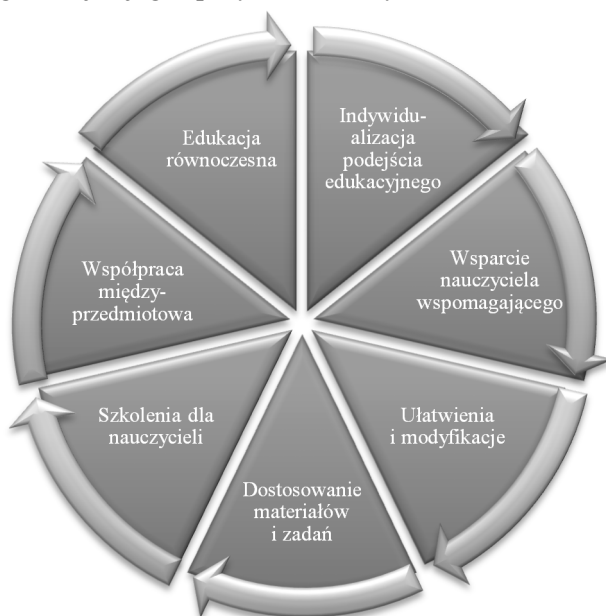
- „Kiedy uczeń wycofuje się i zamyka w sobie, nie reaguje na jakiegokolwiek oddziaływania” – jest to sytuacja, która sprawia trudność, gdy uczniowie z zaburzeniami autystycznymi wykazują trudności w nawiązywaniu kontaktu i interakcji.
- „Nie radzę sobie z niczym” – ta odpowiedź wskazuje na pewne frustracje i trudności, które respondent napotyka podczas pracy z uczniami z zaburzeniami autystycznymi. Może to być spowodowane brakiem odpowiednich narzędzi, wsparcia lub wiedzy specjalistycznej.
- „Nie lubię ignorować uczniów w trakcie zajęć, a niektóre osoby z ZA czasem naprawdę utrudniają nieustannym mówieniem prowadzenie zajęć” – odpowiedź ta wskazuje na wyzwanie związane z komunikacją i trudnościami w utrzymaniu uwagi uczniów z zaburzeniami autystycznymi.
- „Zbyt liczne klasy” – odpowiedź wskazuje na trudności z dostosowaniem pracy indywidualnej do potrzeb uczniów z zaburzeniami autystycznymi, szczególnie w przypadku dużych grup.

Analiza wyników ukazuje różnorodność podejść nauczycieli w zarządzaniu trudnościami związanymi z uczniami z zaburzeniami autystycznymi. Większość badanych wyraża pewność w radzeniu sobie ze wszystkimi wyzwaniami, co może wynikać z doświadczenia, adaptacyjnych umiejętności i posiadanych narzędzi. Jednak warto zauważyć, że deklaracje te mogą nie odzwierciedlać pełnej rzeczywistości, zważywszy na możliwe minimalizowanie pewnych trudności. Spośród pozostałych odpowiedzi wyróżniają się konkretne wyzwania, takie jak trudności w nawiązywaniu kontaktu, kontrolowaniu emocji czy dostosowywaniu pracy indywidualnej do potrzeb uczniów z ZA. Te głosy podkreślają potrzebę większego wsparcia, specjalistycznej wiedzy i indywidualnego podejścia.

## Propozycje rozwiązań

Zarządzanie personelem pedagogicznym jako kapitałem ludzkim w kontekście edukacji włączającej wymaga podejścia indywidualnego i wszechstronnego. Dążenie do sukcesywnego rozwoju ucznia ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (w świetle badań własnych – ucznia z ZA) w szkole masowej staje się realne poprzez współpracę nauczycieli i rodziców oraz odpowiednie działania zarządzania kapitałem ludzkim.

Biorąc pod uwagę rozległość aspektów i możliwości zarządzania kapitałem ludzkim, propozycje rozwiązań podzielono na obszary. Za pierwszy z nich uznano indywidualizację i dostosowanie (Rysunek 1). Każdy uczeń z ZA jest jednostką o unikalnych potrzebach i zdolnościach. Nauczyciele powinni podejść do każdego ucznia indywidualnie, uwzględniając jego specyficzne cechy.



**Rysunek 1. Rozwiązania dla zarządzania kadrą pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w sferze indywidualizacji i dostosowania**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań własnych

Drugi obszar, jaki należałoby usprawnić, stanowi sfera społeczna i relacje szkoła – uczeń – rodzice (Rysunek 2). Nauczyciele powinni zapewnić odpowiednie wsparcie uczniom z ZA poprzez tworzenie przyjaznego i empatycznego środowiska w klasie, stosowanie strategii antyprzemocowych oraz zapewnienie wsparcia psychologicznego i doradztwa. Możliwe jest to jedynie wtedy, gdy zarządzanie kapitałem ludzkim w postaci kadry pedagogicznej będzie wdrażało m.in. szkolenia tematyczne, ale również stosowało odpowiednie metody motywacyjne. Silna współpraca między nauczycielami a rodzicami stanowi często o sukcesie uczniów z ZA. Warto zauważyć, iż wczesne wykrywanie trudności oraz szybka interwencja stanowiąc może o skutecznym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Szkoły mogą zapewnić także różnorodne programy wsparcia i terapii dla uczniów, które mogą pomóc im w rozwoju umiejętności komunikacyjnych, społecznych oraz koncentracji, a dla nauczycieli np. odpowiednie systemy motywacyjne. Bardzo ważne wydaje się stworzenie takiej samej przestrzeni dla kadry pedagogicznej – dbałość o zarządzanie kapitałem ludzkim nabiera w tym przypadku zupełnie nowego, bardziej kompleksowego i empatycznego podejścia.



**Rysunek 2. Rozwiązania dla zarządzania kadry pedagogiczną jako kapitałem ludzkim w sferze społecznej i relacji szkoła – uczeń – rodzice**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy wyników badań własnych

Oprócz wymienionych na Rysunku 1 i Rysunku 2 aspektów, w świetle zarządzania kapitałem ludzkim należy pamiętać o zapewnieniu współpracy z zewnątrz o współpracy ze specjalistami, takimi jak psychologowie, terapeuci czy pedagodzy specjaliści, co determinować będzie wsparcie nie tylko dla uczniów z ZA, ale również dla ich nauczycieli. Ponadto skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim powinno przejawiać się również w edukacji innych uczniów oraz pozostałego personelu

szkolnego na temat edukacji włączającej, niepełnosprawności, co może przyczynić się do zwiększenia akceptacji i tolerancji wśród społeczności szkolnej.

Wdrażanie tych i innych inicjatyw może przyczynić się do stworzenia bardziej inkluzywnego środowiska szkolnego, w którym uczniowie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, ale i wszyscy inni (tj. uczniowie neurotypowi, nauczyciele) mogą rozwijać się i osiągać sukcesy. Wsparcie ze strony nauczycieli, rodziców oraz personelu szkolnego jest podstawą dla pomyślnej integracji i korelacji w szkole masowej wszystkich tych podmiotów.

## Podsumowanie i wnioski

Zarządzanie kadrami pedagogicznymi jako kapitałem ludzkim w kontekście założeń edukacji włączającej wymaga podejścia holistycznego, uwzględniającego zarówno potrzeby uczniów z różnymi potrzebami edukacyjnymi, jak i dobrostan kadry pedagogicznej. Stworzenie indywidualnych planów edukacyjno-terapeutycznych (IPET) oraz dostosowanie metod nauczania i ocen do potrzeb uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi stanowią kluczowe elementy zarządzania kapitałem ludzkim w szkole. Nauczyciele wspomagający odgrywają przy tym rolę w dostarczaniu dodatkowego wsparcia. W zarządzaniu kapitałem ludzkim ważna jest społeczna sfera i relacje. Tworzenie przyjaznego i empatycznego środowiska w klasie, wspieranie relacji między uczniami, nauczycielami a rodzicami oraz organizowanie grup wsparcia może istotnie wpłynąć na sukces edukacyjny całej placówki. Wsparcie psychologiczne i motywacyjne dla nauczycieli stanowi punkt obligatoryjny. Dla skuteczniejszego działania należy wdrożyć współpracę z podmiotami zewnętrznymi. Współpraca ze specjalistami, takimi jak psychologowie czy terapeuci, oraz edukacja wszystkich uczestników procesu edukacyjnego na temat edukacji włączającej i niepełnosprawności może przyczynić się do zwiększenia akceptacji i tolerancji w społeczności szkolnej.

Zarządzanie personelem pedagogicznym w kontekście edukacji włączającej wymaga zatem kompleksowego podejścia, uwzględniającego zarówno potrzeby uczniów, jak i nauczycieli. Dostosowanie środowiska pracy oraz dostęp do odpowiednich zasobów i szkoleń są priorytetem. Odpowiednio płynne, skorelowane relacje między nauczycielami, rodzicami, uczniami oraz specjalistami z zewnątrz są niezbędne dla stworzenia inkluzywnego środowiska edukacyjnego. Wspólna praca nad wsparciem ucznia i nauczyciela przyczynią się do osiągnięcia lepszych rezultatów w ogólnym ich wydźwięku. Najważniejszą kwestią jest jednak inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego. Zapewnienie odpowiedniego wsparcia oraz inwestowanie w rozwój kompetencji pedagogicznych nauczycieli są podstawą dla skutecznego zarządzania personelem pedagogicznym jako kapitałem ludzkim. Niebywale ważna jest również dbałość o dobrostan kadry pedagogicznej, co przekłada się na lepsze wyniki edukacyjne uczniów.

Wdrażanie przedstawionych działań może przyczynić się do stworzenia bardziej nowoczesnego i innowacyjnego środowiska szkolnego, w którym wszyscy uczniowie, niezależnie od ich potrzeb edukacyjnych, mogą osiągnąć sukces. Kluczem do tego jest współpraca, wsparcie oraz odpowiednie zarządzanie personelem pedagogicznym jako kapitałem ludzkim.

## Literatura

- Applehans, W., Globe, A., & Laugero, G. (1999). *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*. Addison-Wesley.
- Błaszczuk, A., Brdulak, J. J., Guzik, M., & Pawluczuk, A. (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bratnicki, M., & Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook. Financial Times – Prentice Hall*. Pearson Education Limited.
- Chabowska-Litka, A., & Werner, J. (2020). Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji. *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*, 2(31), 13-34. DOI: 10.25312/2391-5129.31/2020\_01acljw
- Drucker, P. (1999). *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fic, M. (2005). Gospodarka oparta na wiedzy. W: D. Kopycińska (Red.), *Teoretyczne aspekty gospodarowania* (s. 95-102). Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Galata, S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Difin.
- Jachimczak, B., Podgórska-Jachnik, D., & Tomaszewska, A. (2023). *Szkola dla każdego – od idei do realizacji. Z doświadczeń pierwszego Łódzkiego Specjalistycznego Centrum Wspierającego Edukację Włączającą*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2023). Wpływ doznań emocjonalnych pracowników na jakość kapitału ludzkiego. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 152(3-4), 31-46.
- Levashova, L. (2010). *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim – wyzwania współczesności*. L&J Techtrading.
- Mazurkiewicz, A. (2010). *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Mikołajczyk, Z. (2001). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikula, B., Pietruszka-Ortyl, A., & Potocki, A. (2007). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Difin.
- Morawski, M. (2005). Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej. W: K. Perechuda (Red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 189-204). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowakowska, A., Przygodzki, Z., & Sokołowicz, M. E. (2011). *Region w gospodarce opartej na wiedzy: kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*. Difin.
- Perechuda, K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Potocka, A. (2001). Wiedza – główny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa. W: E. Urbańczyk (Red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji* (s. 685-688). Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Sarvary, M. (1999). *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. California Management Review*, 41(2), 95-107. DOI: 10.2307/4116598
- Skawińska, E. (2012). *Kapitał społeczny w rozwoju regionu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tiwana, A. (2003). *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*. Agencja Wydawnicza Placet.
- Wilmańska-Sosnowska, S. (2009). Konkurencyjność podmiotów działających na rynku usług edukacyjnych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 127-134.
- Wilmańska-Sosnowska, S., & Usielska, A. (2009). Partnerstwo jako koncepcja działań na rynku usług edukacyjnych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 41, 313-318.
- Woolf, H., Merriam, G., & Merriam, M. (1990). *Webster's New World Dictionary of the American Language*. Simon & Schuster.

**Wkład autorów:** Marlena Samek-Wojtyła – 100%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania badań naukowych wykorzystanych w niniejszej publikacji.

## MANAGING TEACHING STAFF AS HUMAN CAPITAL IN CONTEXT OF INCLUSIVE EDUCATION PRINCIPLES

**Abstract:** Societies in the 21st century constantly face challenges of adaptation and innovation in various aspects of life, all towards one goal – sustainable development. The significance of human capital as the foundation of progress thus takes on an entirely new, deeper, and more pronounced meaning. In the context of inclusive education, ensuring equal access to education for all students, managing teaching staff, which constitutes human capital, becomes a mandatory element. Teachers' tasks include not only imparting knowledge but also shaping attitudes and values, which requires appropriate qualifications and motivation for work. With this in mind, an attempt was made to discuss the management of teaching staff as human capital against the background of the principles of inclusive education. In the light of many challenges, the dynamically changing educational environment, and above all the well-being of both students and teachers, continuous improvement of skills, cooperation with parents, and adequate support from governing bodies are necessary, which should ultimately determine the high quality of education and the development of all students. The main aim of this study was to propose solutions regarding the management of teaching staff as human capital in the context of the leading aspects of inclusive education. The main aim was possible to achieve thanks to the analysis of the author's own research conducted among teachers of mainstream schools regarding the current state of Polish education in public institutions attended by students with special educational needs. The source of data was responses given in an anonymous online survey.

**Keywords:** education, human capital, inclusive education, management, teaching faculty, teaching staff

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

