

D E B I U T Y   S T U D E N C K I E

2023

---

# **ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ W ORGANIZACJI – ISTOTA, ZNACZENIE, WYZWANIA**

pod redakcją  
**Doroty Tenety**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2023

Recenzja

*Agnieszka Sokołowska-Durkalec*

Redakcja wydawnicza

*Agata Wójcicka-Kołodziej*

Korekta

*Aleksandra Śliwka*

Skład i łamanie

*Małgorzata Myszowska*

Projekt okładki

*Beata Dębska*

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa

Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-11-6 (wersja papierowa)

ISBN 978-83-67899-12-3 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2023.12.3

Druk i oprawa: TOTEM

**Streszczenie:** Zarządzanie różnorodnością jest koncepcją, która zakłada akceptację i wykorzystywanie różnic między pracownikami, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Cel badań, jak również niniejszego artykułu, stanowi rozpoznanie praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością w szkole podstawowej, ze wskazaniem możliwych szans i zagrożeń związanych z tym procesem. Zastosowane metody badań to analiza literatury przedmiotu, wywiad oraz sondaż diagnostyczny, przy czym studium przypadku stanowi główną metodę badań empirycznych. Z analizy obiektu badań – szkoły podstawowej – wyniknęło, że choć placówka nie ma i nie planuje stworzyć pisemnej strategii zarządzania różnorodnością, to w podejściu do zarządzania, w stosowanych praktykach można odnaleźć przejawy szacunku i troski o różnorodność.

**Słowa kluczowe:** różnorodność, zarządzanie różnorodnością, szkoła podstawowa

## 1. Wstęp

Każda organizacja skupia wokół siebie interesariuszy, którzy różnią się pod wieloma względami. Charakteryzują ich nie tylko wiek, płeć, rasa, przynależność etniczna czy narodowa, ale także wyznawana religia, system wartości, poglądy polityczne, klasa społeczna i wykształcenie. Zróżnicowanie to występuje również w szkołach. Kadra pedagogiczna stanowi grupę ludzi, którzy mają za zadanie przekazywać wiedzę również, jeżeli nie w większym stopniu, różnorodnej zbiorowości uczniów.

Celem badań zrealizowanych na potrzeby niniejszego artykułu jest rozpoznanie praktyk z zakresu zarządzania różnorodnością w szkole podstawowej, ze wskazaniem możliwych szans i zagrożeń związanych z tym procesem. Przyglądając się podejściu do zarządzania różnorodnością w badanym obiekcie, poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania: Czym jest różnorodność? Jak prezentuje się ona w odniesieniu do zatrudnionych? W jaki sposób może przebiegać zarządzanie różnorodnością? Jakie są możliwe korzyści z tytułu implementacji tej koncepcji?

## 2. Różnorodność – pojęcie, zarys rozwoju

W języku łacińskim słowo „różnorodność” (*diversus*) znaczy „przeciwieństwo” (Przytuła i Krysińska-Kościańska, 2019). Współcześnie ujmuje się je w zupełnie innym kontekście – inności. Heterogeniczność może być źródłem konfliktów, niesna-

sek, podziałów, ale również może stanowić zaletę, która odpowiednio wykorzystana stałaby się przyczynkiem do rozwoju. W odniesieniu do rynku pracy *diversity* oznacza mnogość cech pracodawców i pracowników determinujących ich zachowania (Cewińska i Striker, 2017).

Istnieje wiele sposobów grupowania uczestników rynku pracy (Kopeć, 2016):

- ze względu na czynniki demograficzne można ich grupować wedle wieku, płci, narodowości, statusu rodzicielskiego czy stanu cywilnego;
- ze względu na czynniki ekonomiczne można dokonać podziału według wysokości zarobków, statusu materialnego, osiągniętych wyników w pracy w perspektywie statycznej i dynamicznej;
- ze względu na czynniki kulturowe można zróżnicować pracowników, biorąc pod uwagę znajomość rodzaju kultury narodowej kraju działalności firmy (lub jej centrali), znajomość języków obcych, znajomość poziomu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, przynależność do danej grupy etnicznej;
- ze względu na czynniki organizacyjne, hierarchię, można wyróżnić takie grupy, jak: kierownicy, specjaliści, pracownicy wykonawczy, samodzielni pracownicy, pracownicy przynależący do związków zawodowych, stażyści, praktykanci, osoby zatrudnione na umowę o pracę lub umowę prawa cywilnego;
- ze względu na czynniki społeczne różnicuje się pracowników według wyznawanej religii, statusu społecznego, niepełnosprawności czy orientacji seksualnej.

Katalog wymienionych powyżej cech nie jest zamknięty. Stanowi on jedynie zarys podziału pracowników, który nie uwzględnia czynników związanych z indywidualnymi cechami danej jednostki, takimi jak osobiste preferencje, sposób wykonywania zadań czy również stopień przyswajania tzw. nowinek technologicznych. Jednak zastosowany podział cech pozwala na częściowe zdefiniowanie różnorodności oraz koncepcji zarządzania nią.

Ze względu na podjęty w artykule temat za najtrafniejszą definicję wprowadzonego pojęcia można uznać ujęcie Fazlagicia, zdaniem którego „zarządzanie różnorodnością to strategia zorientowana na tworzenie i utrzymywanie przyjaznego dla zatrudnionych miejsca pracy, poprzez szacunek i wrażliwość dla ich różnorodności wynikającej z cech demograficznych i społecznych” (Fazlagić, 2014).

Od lat 60. XX wieku do chwili obecnej nastąpiła zmiana podejścia do różnorodności. Potrzeba poszanowania inności oraz zapobieganie wykluczeniu stały się częścią polityk wielu państw. Przykładem mogą być chociażby zapisy norm zrównoważonego rozwoju ISO 30415, Traktatu o Unii Europejskiej (art. 3 ust. 3), Karty praw podstawowych Unii Europejskiej (tytuł III) czy Kodeksu pracy (art. 18). Nie tylko instytucje państwowe i międzynarodowe, ale również niektóre przedsiębiorstwa tworzą ważne programy i regulacje mające czynić miejsca pracy bardziej różnorodnymi i inkluzywnymi. Chodzi w nich o wdrożenie procedur przeciwdziałających mobbingowi i molestowaniu, a także o wyznaczenie strategicznych celów związanych z zarządzaniem różnorodnością. Należy jednak podkreślić, że chociaż wymienione działania są konse-

kwencją obowiązującego w Polsce i wielu innych krajach prawa, relatywnie niewielka liczba przedsiębiorstw deklaruje i wprowadza tego rodzaju inicjatywy.

## 2.1. Różnorodność kadry pedagogicznej

Czynnikami, które różnicują kadre pedagogiczną szkół, są zarówno te ogólne, wspólne dla wszystkich organizacji w Polsce (płeć, wiek, status rodzinny, niepełnosprawność), jak też charakterystyczne dla tej grupy zawodowej (rodzaj nauczanego przedmiotu: ścisłe, humanistyczne, wychowania fizycznego, stopień awansu zawodowego, członkostwo w związkach zawodowych), jak również rodzaj zatrudnienia (część etatu, pełen etat) i liczba miejsc pracy (jedna lub wiele szkół).

Ze względu na aktualną sytuację geopolityczną aspekty, które do tej pory wydawały się problemem innych grup zawodowych w innych krajach, stają się coraz ważniejsze dla kadry pedagogicznej polskich szkół średnich.

Od 24 lutego 2022 roku sytuacja migracyjna w Polsce zdominowana jest przez wzmoczony napływ obywateli z Ukrainy. Są oni najliczniejszą grupą cudzoziemców, stanowiąc nieco ponad 80% ogółu osiedlających się w kraju obcokrajowców. Aktualnie zarejestrowanych jest prawie milion osób, przy czym kobiety i dzieci stanowią ok. 87% tej grupy. Dzieci i młodzież stanowią ok. 43% obywateli Ukrainy mających numery PESEL. W związku z tym można założyć, że w razie dalszego utrzymywania się konfliktu zbrojnego na terytorium Ukrainy, a także w związku z globalnymi migracjami, np. o podłożu klimatycznym, polskie szkoły w najbliższych latach będą kształciły coraz więcej uczniów zróżnicowanych pod względami kulturowym i demograficznym. Ta zmiana może mieć również przełożenie na skład kadry pedagogicznej szkół średnich. Znacząco większe zróżnicowanie powiązane jest z faktem zmiany struktury demograficznej i jednolitości narodowej Polski.

Szkoła, jako organizacja ucząca, powinna dążyć do pełnego wykorzystania potencjału nauczycieli poprzez zarządzanie różnorodnością. Zróżnicowana szkoła to taka, w której ceni się różnice w całej jej społeczności, docenia się ludzi z innych środowisk, ich umiejętności, zdolności, postawy i poglądy, a także wykorzystuje się różnorodność do wymiany doświadczeń i budowania nowej jakości świadczenia usług publicznych. Zarządzanie różnorodnością kadry nauczycielskiej jest koncepcją stosowania polityk i programów, w których, stosując określony system wartości (właściwy dla danej szkoły), wykorzystuje się potencjał i zaangażowanie nauczycieli do osiągnięcia sukcesu edukacyjnego uczniów (Ponchała, 2016).

Należy podkreślić, że badany obszar, podobnie jak inne analizy dotyczące usług publicznych, jest wysoce sformalizowany. Oświata, która jest uznawana za jedną z najważniejszych działalności w państwie, podlega ścisłej kontroli organów państwowych, w tym rządu centralnego i administracji terenowej (kuratorium) oraz władz samorządowych (w przypadku szkół prowadzonych przez te jednostki).

Zawód nauczyciela można uznać za mało elastyczny, gdyż w przypadku szkół publicznych obowiązują w nim regulacje na poziomie centralnym (Karta nauczyciela,

Prawo oświatowe), jak i regionalnym. Co więcej, praca w placówkach kontrolowana jest przez nadzór pedagogiczny (kuratoria oświaty) oraz organ stanowiący (w przypadku szkół średnich tę rolę pełni najczęściej powiaty lub miasta na prawach powiatu).

Zgodnie z Prawem oświatowym szkoła ma zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności. Aby zrealizować ten cel, placówki powinny dać uczniom dostęp do wszechstronnej wiedzy. Zasobem szkół są nauczyciele, a więc świadczenie usług edukacyjnych (jako usług publicznych) powinno być na wysokim poziomie, a szczególnie w szkołach średnich powinno wynikać z odpowiedniego zarządzania, w tym w odniesieniu do różnorodności.

Zarządzanie różnorodnością w szkołach może zostać przeprowadzone w sześciu krokach (Mazur, 2009).

### **Krok 1. Grupa projektowa do spraw różnorodności**

Ze względu na fakt, że większość polskich szkół pod pewnymi względami ma charakter monokulturowy (przeważającą część nauczycieli stanowią kobiety pochodzące z Polski, z wyższym wykształceniem itp.), istnieje ryzyko, że problem różnorodności mógłby zostać przedstawiony w zawężeniu. Dla przezwyciężenia tego ograniczenia należałoby powołać grupę projektową składającą się z pracowników o różnych cechach (przy czym należy podkreślić, że nie powinno się ograniczać jedynie do różnic kulturowych). W przypadku szkół średnich, które są przedmiotem tego opracowania, istnieje obawa, iż mała liczba zatrudnianych nauczycieli (przeważnie od kilkunastu do kilkudziesięciu osób) może stanowić przeszkodę do utworzenia zróżnicowanego zespołu. Niemniej, gdyby jednostki zainteresowane stworzeniem takiego zespołu przeprowadziły wspólne konsultacje, mogłaby zaistnieć szansa utworzenia jednego zespołu dla kilku szkół średnich. Wnioski wysunięte przez niego mogłyby być pomocne przy wdrażaniu skutecznych rozwiązań dla innych placówek.

### **Krok 2. Scenariusze przyszłości**

Grupa do spraw różnorodności wraz z dyrektorami placówek, a także z przedstawicielami nadzoru pedagogicznego i organu prowadzącego powinna zorganizować tzw. warsztaty budowy scenariusza. Efektem byłoby utworzenie trzech różnych scenariuszy rozwoju szkół średnich w perspektywie 10-20 lat ze szczególnym uwzględnieniem akcentów związanych z zarządzaniem różnorodnością. Postanowienia takiej grupy mogłyby być brane pod uwagę przy tworzeniu wieloletnich planów finansowych czy składaniu wniosków o dotacje do władz centralnych lub unijnych.

### **Krok 3. Wizja i strategia**

Ten krok przewiduje sprecyzowanie wizji rozwoju organizacji, którą opracowuje dyrektor szkoły i przedstawiciel organu prowadzącego. Długoterminowa strategia rozwoju placówki powinna obejmować analizę jej mocnych i słabych stron,

a także szans i zagrożeń. Ponadto powinny zostać również, po uprzednim skonsultowaniu i uzyskaniu powszechnej akceptacji pracowników, spisane i zatwierdzone oficjalne cele i wartości organizacji uwzględniające obszary różnorodności i kultury włączającej.

#### **Krok 4. Audyt różnorodności**

Audyt różnorodności jest niezwykle pomocnym narzędziem, które pozwala na ocenę sytuacji organizacji. Należy przeprowadzić go wśród wszystkich zatrudnionych (włącznie z kadrą zarządzającą) za pomocą częściowo ustrukturyzowanych kwestionariuszy wywiadu lub poprzez ankiety. Pytania powinny dotyczyć stosunku kadry kierowniczej i pozostałych pracowników do zarządzania różnorodnością, kultury organizacyjnej, a także odnosić się do oceny obowiązujących do tej pory struktur i procesów.

#### **Krok 5. Cele firmy i przygotowanie rozwiązań**

Na podstawie informacji uzyskanych w kroku 4. oraz uzgodnionych wspólnych wartości organizacji w kroku 3. grupa ds. różnorodności powinna przygotować możliwe rozwiązania uwzględniające aspekty dotyczące różnorodności. Wszystkie powinny być skonsultowane z organem prowadzącym, kadrą zarządzającą i pracownikami. Ponadto grupa projektowa mogłaby w tym kroku skorzystać z usług doradcy – eksperta zarządzania zasobami ludzkimi, aby opracowane zmiany były efektywne i wydajne.

#### **Krok 6. Implementacja zarządzania różnorodnością**

Ostatni krok zakłada wcielenie rozwiązań przez placówkę. Wdraża je, nadzoruje, steruje nimi i towarzyszy im grupa ds. różnorodności, która pełni ponadto rolę centrum komunikacji. Przykładowymi jej działaniami mogą być:

- zmiany narzędzi towarzyszących naborowi pracowników – uwzględnienie nowych, zatwierdzonych wartości i celów organizacji w procesie rekrutacji pracowników;
- przygotowanie rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie wykluczeniu, obejmujących m.in. dostosowanie budynku do potrzeb osób niepełnosprawnych;
- przeprowadzenie okresowych badań dotyczących zarządzania różnorodnością w szkole oraz poziomu dobrostanu psychicznego pracowników;
- stworzenie regulacji pozwalających pracownikom na zgłaszanie przypadków mobbingu, dyskryminacji czy też molestowania bezpośrednio kadrze zarządzającej lub organowi prowadzącemu postępowanie.

Zastosowanie koncepcji zarządzania różnorodnością w szkołach średnich wymaga częściowego odejścia od przyjętego modelu zmiany K. Levina-Scheina. Zmodyfikowany model wprowadzania zmian powinien obejmować etapy zarządzania różnorodnością: ujawnianie, doświadczanie, wiedzę, zrozumienie, docenianie, szanowanie, modyfikację postaw i prawidłową współpracę, oraz uwzględnić zasady

teorii społecznego uczenia się – motywację, uwagę, zachowanie i powtarzanie (Mazur, 2009). Przeprowadzenie zmian w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z uwzględnieniem powyższych etapów i zasad może pomóc w przezwyciężeniu braku akceptacji i zrozumienia, które często prowadzą do mylnych osądów i uprzedzeń (Griffin, 2018).

## **2.2. Szanse i zagrożenia dla szkół wynikające z wprowadzenia koncepcji zarządzania różnorodnością**

Wprowadzenie elementów koncepcji zarządzania różnorodnością wiąże się z możliwością uzyskania przez organizację wielu korzyści (Griffin, 2018), takich jak obniżenie kosztów, pozyskiwanie wartościowych zasobów, zwiększenie kreatywności pracowników, rozwiązywanie problemów czy też uelastycznienie systemów (Cox i Blake, 1991). Do szans z tym związanych można zaliczyć także wzrost innowacyjności, który byłby wynikiem współpracy międzypokoleniowej nauczycieli (np. pokolenia X i pokolenia millenium). Nowe rozwiązania podwyższyłyby jakość oferty edukacyjnej szkoły, a także zachęciłyby uczniów do holistycznego podejścia do nauki. Współpraca między nauczycielami różnych przedmiotów w zakresie przygotowywanych materiałów dydaktycznych czy sposobu oceny poziomu przyswojonej wiedzy podwyższyłaby efektywność nauczania, dając jednocześnie dydaktykom możliwość rozwijania kompetencji.

Regulacje wdrożone wraz z wprowadzeniem koncepcji zarządzania różnorodnością – w szczególności dotyczące zakazu dyskryminacji przy delegowaniu określonych zadań lub ustalaniu wysokości dodatków motywacyjnych i nominacji do nagród (często to dyrektor szkoły na podstawie delegacji określonej w przepisach oświaty lub organu prowadzącego wyznacza laureatów) – pozwoliłyby nauczycielom zwiększyć kontrolę nad ich pracą. Jest to szczególnie ważne w kontekście coraz wyraźniejszego problemu wypalenia zawodowego (Maslach i Leiter, 2011). Ponadto wyeliminowanie zjawiska dyskryminacji i ograniczenie zjawiska wykluczenia, zgodnie z teorią sprawiedliwości, mogłoby podnieść jakość usług świadczonych przez szkoły, a także poprawić stan psychiczny pracowników (Ogińska-Bulik, 2006). Oprócz tego, rzetelnie wprowadzona polityka zarządzania różnorodnością w szkołach średnich może przynieść placówkom oszczędności finansowe, co jest kolejnym dowodem na to, że powinna być jak najszybciej wprowadzona, gdyż sprzyja efektywności gospodarowania środkami publicznymi (Alińska i Woźniak, 2019). Argument ten można poprzeć faktem, iż wprowadzenie polityki antymobbingowej i transparentności w przyznawaniu nagród i dodatków zmniejszyłoby stopień fluktuacji nauczycieli. To z kolei sprzyjałoby ograniczaniu kosztów związanych z naborem nowego pracownika lub koniecznością opłacania nadgodzin.

Według badań amerykańskiej firmy konsultingowej McKinsey & Company w przyszłości najważniejszym atutem organizacji nie będzie posiadana technologia lub infrastruktura, ale utalentowani pracownicy (Robinson i in., 2003). Uwarun-



kowania polskich liceów, techników i szkół branżowych pozwalają na kreatywną współpracę nauczycieli i uczniów. Aby utalentowani pedagodzy i dydaktycy, często sami realizujący projekty naukowe, mieli możliwość działania, potrzebują kultury zaufania, transparentności i sprawiedliwości (Ponchała, 2016).

Jednak istnieją potencjalne zagrożenia wynikające z wprowadzenia koncepcji zarządzania różnorodnością, jak (Ponchała, 2016):

- faworyzowanie – część nauczycieli może odczuć, że programy skierowane do danych grup w sposób pośredni ich dyskryminują;
- uprzedzenia – osobiste konflikty oraz stereotypy mogą stanowić poważny problem;
- pominięcie – trzeba ocenić, czy żaden nauczyciel indywidualnie i żadna z grup nauczycieli nie została pominięta podczas realizacji polityki różnorodności. Defaworyzowanie jakiejś grupy spowodowałoby znaczne koszty społeczne i trudno byłoby w ogóle mówić w takiej sytuacji o realizowaniu polityki różnorodności;
- postawy roszczeniowe – nauczyciele, świadomi, że polityka różnorodności wprowadzana w szkole skłania kadrę zarządzającą do wspierania określonych grup, mogą występować z postulatami rozszerzania przywilejów.

Obecnie jedynie niewielka część szkół wprowadziła lub planuje wprowadzić koncepcję zarządzania różnorodnością. W ramach badań przeprowadzonych w kilku liceach z centralnej Polski stwierdzono, że dyrektorzy placówek nie chcą zmienić dotychczasowych strategii ze względu na strach przed możliwą kontrolą organów nadzórnych i nieodpowiednie pojęcie różnorodności, w tym identyfikowanie pojęcia *diversity* z opcjami politycznymi. Ponadto, mimo utworzenia regulacji dotyczących przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu, duża grupa nauczycieli z badanych jednostek nie wiedziała o istnieniu takich rozwiązań. Analizując te konkretne przypadki, można stwierdzić, że brak odpowiedniej komunikacji między kadrą zarządzającą a pedagogiczną oraz nieuzasadnione obawy przed złą oceną wystawioną przez organy nadrzędne blokują wprowadzanie elementów koncepcji zarządzania różnorodnością.

### **3. Zarządzanie różnorodnością w szkole – wyniki badań**

#### **3.1. Metodyka badań**

Obiektem badań była szkoła podstawowa X (zwana dalej Szkołą), położona w południowo-zachodniej Polsce. Na tle pozostałych placówek wyróżnia ją jej charakter – ma ona oddziały integracyjne, a zatem kształci uczniów o dużym stopniu zróżnicowania. Fakt ten stanowi również przyczynę wyboru tego obiektu jako organizacji badanej.

Na początku lipca 2023 roku przeprowadzono badania zarówno ilościowe (sondaż diagnostyczny wśród personelu Szkoły z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety), jak i jakościowe (wywiad z dyrektorem). W trakcie badań ilościowo-

wych otrzymano osiem wypełnionych kwestionariuszy, czyli od ok. 7% wszystkich zatrudnionych. Możliwą przyczyną niskiej frekwencji w sondażu był okres urlopowy w szkołach. W badaniu skupiono się na dbałości o dobrostan psychiczny pracowników oraz problemie niewłaściwych zachowań, takich jak dyskryminacja czy mobbing.

### 3.2. Wyniki wywiadu

Szkoła X nie ma i nie planuje tworzyć pisemnej strategii zarządzania różnorodnością, niemniej w podejściu do zarządzania tym obiektem i stosowanych praktykach można odnaleźć przejawy szacunku i troski o różnorodność. Przykładem są działające w szkole zespoły przedmiotowe, w których konsultowane są poszczególne metody dydaktyczne i inicjatywy. Ponadto zgodnie z obowiązującymi normami prawnymi i zaleceniami organów sprawujących nadzór nad organizacją istnieje spisany regulamin dotyczący zgłaszania przypadków mobbingu czy molestowania.

Nagrody i dodatki motywacyjne przyznawane są w oparciu o regulamin, a jako kryterium ich przyznawania brane są pod uwagę m.in. działania podjęte ponadwymiarowo przez nauczycieli, ich wkład w funkcjonowanie szkoły, staż pracy oraz przepracowany w placówce okres. Decyzje kadry zarządzającej są podejmowane w porozumieniu z nauczycielami na płaszczyźnie zarówno formalnej, jak i nieformalnej. Charakter Szkoły (placówka z oddziałami integracyjnymi) pozwala na dostosowanie sposobu wykonywania pracy przez nauczycieli z niepełnosprawnościami, w dużej mierze ze względu na istniejącą infrastrukturę (dostosowaną do potrzeb uczniów, ale też dla nauczycieli).

### 3.3. Wyniki badań ankietowych

Zbiorcze zestawienie odpowiedzi pracowników na dziewięć pytań zawartych w ankiecie badawczej zawiera tabela 1.

**Tabela 1.** Zestawienie opinii pracowników na temat metod zarządzania przyjętych w Szkole X

Treść pytania	Odpowiedzi		
	tak	nie	trudno powiedzieć
1	2	3	4
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą istnieją w szkole procedury przeciwdziałania dyskryminacji i molestowaniu oraz ochrony przed mobbingiem?	3	1	4
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą istnieją w szkole rozwiązania mające na celu przeciwdziałanie wykluczaniu osób z niepełnosprawnościami?	7	0	1

1	2	3	4
Czy według Pani/Pana system przyznawania nagród i dodatków motywacyjnych w szkole jest transparentny i sprawiedliwy?	4	1	3
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą w latach 2020-2022 były prowadzone w szkole badania dotyczące satysfakcji, zaangażowania bądź opinii pracowników?	2	3	3
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą istnieje w szkole stanowisko, zespół lub ciało doradcze do spraw zarządzania różnorodnością czy przeciwdziałania wykluczeniu?	1	2	5
Czy zgodnie z posiadaną przez Panią/Pana wiedzą zostały w szkole wdrożone rozwiązania mające na celu podniesienie poziomu satysfakcji lub dobrostanu psychicznego pracowników, jak m.in. szkolenia antystresowe?	4	3	1
Czy według Pani/Pana występują w szkole różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań, które wynikają z wieku pracownika?	0	7	1
Czy według Pani/Pana występują w szkole różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań ze względu na płeć pracownika?	0	7	1
Czy według Pani/Pana występują w szkole różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań z uwagi na orientację seksualną pracownika?	0	7	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań (Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2022).

Z danych zawartych w tab. 1 wynika, że cztery osoby nie wiedziały, czy w Szkole istnieją procedury przeciwdziałania dyskryminacji lub ochrony przed mobbingiem i molestowaniem, natomiast potwierdziły istnienie rozwiązań mających na celu przeciwdziałanie wykluczaniu osób z niepełnosprawnościami. Połowa respondentów zauważyła, że system przyznawania nagród i dodatków motywacyjnych jest transparentny i sprawiedliwy. Tylko dwie osoby z ośmiu badanych stwierdziły, że w latach 2020-2022 były prowadzone badania dotyczące satysfakcji, zaangażowania bądź opinii pracowników. Pięciu ankietowanych nie wiedziało, czy w Szkole istnieje stanowisko, zespół tudzież ciało doradcze do spraw zarządzania różnorodnością lub przeciwdziałania wykluczeniu, ale pozytywnie oceniło istniejące rozwiązania mające na celu podniesienie poziomu satysfakcji i poprawy stanu psychicznego pracowników. Siedmiu respondentów wskazało, że w Szkole nie występują różnice w podejściu kierownictwa do pracowników dotyczące m.in. kształtowania wysokości nagród lub delegowania określonych zadań, które wynikałyby z wieku, płci czy też orientacji seksualnej pracownika.

## 4. Wnioski z badań

Z przeprowadzonego badania opinii pracowników wynika, że nie wszyscy ankietowani mają wiedzę na temat aktualnych programów placówki dotyczących troski o ich dobrostan psychiczny czy przeciwdziałanie wykluczeniu. W badanej zbiorowości większość wskazała, że nie ma różnic w podejściu kierownictwa do pracowników z uwagi na płeć, wiek czy orientację seksualną. Znaczna część pracowników ma informacje na temat procedur mających na celu przeciwdziałanie wykluczaniu osób z niepełnosprawnościami, natomiast świadomość istnienia regulacji dotyczących zapobiegania dyskryminacji i mobbingowi jest niska. Przyczyny tego stanu rzeczy mogą być różne, niemniej za najbardziej prawdopodobną można uznać istnienie nieformalnego charakteru relacji będącego efektem kultury organizacyjnej Szkoły.

Nie stwierdzono znacznych różnic pomiędzy stanowiskiem zaprezentowanym przez dyrektora placówki a opiniami pracowników.

## 5. Zakończenie

W przypadku organizacji publicznej, jaką jest szkoła, efekty zarządzania różnorodnością mogą być zarówno mierzalne (np. obniżenie wskaźnika fluktuacji kadry), jak i niemierzalne (np. podniesienie poziomu świadczonych usług edukacyjnych). Coraz bardziej zauważalne w Polsce zjawisko migracji, będące następstwem choćby wojny w Ukrainie, może stanowić impuls do zmian w sposobie zarządzania kadrami nauczycielską, w związku z czym słuszne wydaje się stopniowe podejmowanie opisanych w artykule kroków umożliwiających implementację przedmiotowej koncepcji. Można domniemywać, że odpowiednie wykorzystanie różnorodnego potencjału nauczycieli okaże się pomocne w promowaniu takich wartości, jak tolerancja, szacunek dla inności, empatia czy szczerść, zarówno wśród kadry pedagogicznej, jak i pozostałych interesariuszy placówek oświatowych.

Pomimo trudności, z których główną jest znalezienie odpowiedniego obiektu analizy, cel badań został zrealizowany, a także uzyskano odpowiedzi na pytania badawcze. Należy jednak zaznaczyć, że artykuł nie prezentuje pełnego wachlarza możliwości podniesienia jakości usług edukacyjnych, toteż zalecić można pogłębienie badań w tym kierunku, szczególnie pod kątem kultury organizacyjnej placówek, a zwłaszcza poszanowania inności.

## Literatura

- Alińska, A. i Woźniak, B. (red.). (2019). *Współczesne finanse publiczne. Ujęcie sektorowe*. Difin.
- Cewińska, J. i Striker, M. (2017). Wstęp. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3(4).
- Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *E-mentor*, 1(53).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (b.d.). *Karta Różnorodności*. Pobrane 20 czerwca 2023 z :<https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument>

- Forum Odpowiedzialnego Biznesu. (2022). *Diversity IN Check: Raport z badania* / 2. edycja. Pobrano 22 maja 2023 z [https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/09/Diversity\\_IN\\_Check\\_raport2022.pdf](https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/09/Diversity_IN_Check_raport2022.pdf)
- Gadomska-Lila, K. (2017). Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 45(3), 57-68. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6274>
- Griffin, R. W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Juchnowicz, M. (red.). (2011). *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Kopeć, J. (2016). Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (430), 176-184.
- Maslach, C. i Leiter, M. (2011). *Prawda o wypaleniu zawodowym*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mazur, B. (2009). *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
- Ogińska-Bulik, N. (2006). *Stres zawodowy w zawodach usług publicznych. Źródła – konsekwencje – zapobieganie*. Difin.
- Parlament Europejski. (b.d.). Pobrane 24 czerwca 2023 z <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/60/walka-z-ubostwem-wykluczeniem-spolescznym-i-dyskryminacja>
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ponchała, K. (2016). Zarządzanie różnorodnością kadry nauczycielskiej szkoły. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 23(2), 126-141.
- Przytuła, S. (red.). (2019). *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych w dniu 25 września 2015 r. *Przekształćmy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju do roku 2030* (A/RES/70/1)
- Robinson, M., Pfeffer, C. i Buccigrossi, J. (2003). *Business Case for Diversity with Inclusion*. wetWare, Inc. Pobrane 20 czerwca 2023 z <https://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Resources/Commission/docs/Business%20Case/Business%20Case%20for%20Diversity%20with%20Inclusion.pdf>
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 24 lutego 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznawania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagradzania za pracę w dniu wolnym od pracy (Dz. U. z 2023 r., poz. 352)
- Tomczak, M. i Krawczyk-Bryłka, B. (red.). (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*. Difin.
- Traktat z Lizbony zmieniający Traktat o Unii Europejskiej i Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską, sporządzony w Lizbonie dnia 13 grudnia 2007 r. (Dz. U. z 2009 r. Nr 203, poz. 1569)
- Wesoła, B. (2023, 9 marca). *Ile nauczycieli jest zatrudnionych w Polsce? Dane GUS oraz dane Eurostatu pokazują, że w zawodzie więcej jest kobiet niż mężczyzn*. Pobrane 3 lipca 2023 z <https://strefaedukacji.pl/ile-nauczycieli-jest-zatrudnionych-w-polsce-dane-gus-oraz-dane-eurostatu-pokazuja-ze-w-zawodzie-wiecej-jest-kobiet-niz-mezczyzn/ar/c5-17353691>
- Uchwała nr 27 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia dokumentu Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030 (Monitor Polski 2021 r., poz. 218)
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240)
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz. U. z 2017 r., poz. 59)

## Managing Diversity in a Primary School – Opportunities and Threats

**Abstract:** Diversity management is a concept that involves accepting and exploiting differences among employees to achieve competitive advantage. The aim of the research carried out for this article is to identify diversity management practices in a primary school, with an indication of possible opportunities and risks associated with this process. The research methods are a literature analysis, an interview and a diagnostic survey, with the case study as a leading method of empirical research. The object of the research is school X. The study shows that, although the school does not have and is not planning to develop a written diversity management strategy, there are signs of respect and concern for diversity in the approach to the school's management.

**Keywords:** diversity, diversity management, primary school