



Przemysław Żebrok*

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Współczesne narzędzia komunikacji w placówkach oświatowych

KEYWORDS

education, communication, electronic mail, websites, e-register

ABSTRACT

Żebrok Przemysław, *Współczesne narzędzia komunikacji w placówkach oświatowych* [Contemporary means of communication at an educational institutions]. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja* nr 1(15) 2019, Poznań 2019, pp. 215–223, Adam Mickiewicz University Press. ISSN 2300-0422. DOI 10.14746/kse.2019.15.13.

The subject of the paper deals with issues of communication in educational institutions. In every organization, effective exchange of information plays a key role in achieving the desired results. This depends largely on the tools, language and the way content is delivered. In the modern world more and more communication takes place with the help of digital broadcasting. Examples are e-journals, organizational charts, e-mail and websites, which have become the main tools for communicating information in educational institutions.

Wstęp

Na co dzień jesteśmy świadkami gwałtownych przeobrażeń we wszystkich dziedzinach życia. Dotykają one praktycznie całego porządku społeczno-kulturowego. Częścią tego ładu jest oświata, która odzwierciedla go, współtworzy, pozostaje pod jego wpływem i razem z nim podlega procesowi kształtowania się nowej racjonalności – postmodernistycznego czy ponowoczesnego przełomu (Rusek, Górniok-Naglik, Oleksy, 2008: 9). W placówkach oświatowych następuje rewolucja technologiczna, która dotyczy zarówno sfery edukacyjnej, jak i organizacyjnej.

* ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3783-2217>.

Przekształcenia te w dużej mierze dotyczą obszarów związanych z ICT (*Information and communications technology*).

Funkcjonowanie we współczesnej szkole wymaga opanowania umiejętności nie tylko wyszukiwania informacji, ale także ich selekcji, porządkowania oraz krytycznej oceny przydatności pozyskanych treści. Wsparciem stały się nowoczesne technologie komputerowe, sieciowe i telekomunikacyjne, wykorzystywane wspólnie w pracy z informacją oraz w komunikacji. By sprostać aktualnym wymaganiom cywilizacyjnym, wszyscy uczestnicy organizacji szkolnej muszą posiadać kompetencje w zakresie skutecznego wykorzystywania tych technologii. Stanowią one niezbędne wsparcie praktycznie we wszystkich procesach zachodzących w szkole, umiejętne wykorzystanie narzędzi ICT zwiększa bowiem efektywność pracy, jakość kształcenia i skuteczniejszą komunikację (Żebrok, Smyrnova-Trybulska, 2015: 106).

Celem artykułu jest wskazanie zmian, jakie w ostatnich latach zachodzą w placówkach oświatowych. Przeobrażenia te związane są przede wszystkim z pojawieniem się w tych instytucjach nowych technologii teleinformatycznych, a to z kolei wiąże się z odmiennymi sposobami komunikacji i wykorzystywaniem w pracy nowatorskich technik oraz narzędzi. W kilku zwięzłych akapitach zaprezentowano wyniki wcześniejszych badań dotyczących obszarów związanych z wykorzystywaniem współczesnych narzędzi komunikacyjnych w szkole. Są to obserwacje zarówno autora, jak i innych badaczy. Ze względu na ograniczone ramy niniejsze opracowanie jest tylko zasygnalizowaniem problemu. Poruszane zagadnienia potraktowano hasłowo, a wyniki badań zaprezentowano skrótowo. Ponadto artykuł skupia się tylko wokół obszaru organizacji i zarządzania szkołą, tematykę wykorzystywania ICT w nauczaniu pozostawiając do oddzielnej analizy.

Komunikacja w organizacji szkolnej

Zagadnienia związane z komunikacją są tematem ważnym i aktualnym, gdyż procesy wymiany informacji stały się istotnym elementem działalności każdej instytucji, także oświatowej. Sprawny system komunikacji jest nie tylko nieodłączną częścią organizacji, ale też warunkiem prawidłowego rozdzielania czynności decyzyjnych i wiąże się bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem, kontrolowaniem.

W ostatnich latach rozwój teleinformatyki przyczynił się do wielu zmian w procesach komunikacji w organizacjach, w tym do popularyzacji łączności elektronicznej. Stała się ona niezbędnym elementem działalności (wyposażenia)

każdej placówki oświatowej, zarówno jej obszaru dydaktycznego, jak i administracyjnego.

Każda organizacja jest w jakiś sposób powiązana z otoczeniem, które klasyfikowane jest między innymi wedle stopnia zmienności i jednorodności. W ostatnim czasie przestrzeń tę cechuje duży stopień niepewności, dlatego określane jest – ze względu na dynamikę zmian – częstokroć mianem *otoczenia burzliwego* (Weber, 1990: 393). Obejmuje ono niezbyt wyraźnie określone wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Instytucje oświatowe są szczególnym typem organizacji. Działają jako system otwarty, to znaczy, iż wymieniają z otoczeniem pewne zasoby, w tym informacyjne. Szkoły usytuowane są w otoczeniu, które ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, polityczno-prawny. Cechą charakterystyczną aktualnego otoczenia jest jego zmienność, a występujące w nim zjawiska mają charakter nieprzewidywalny. Rodzi to zarówno szanse, jak i zagrożenia, a także stawia określone wymagania przed organizacją. Jeśli rozpatrywać cechę *burzliwości* środowiska, to wykazuje się nią głównie element technologiczny. Przede wszystkim chodzi o procesy, jakie zachodzą w szybko zmieniającej się branży IT. Gwałtowne zmiany dokonują się też w technice i technologii uczenia. Mówi się o rewolucji informatycznej, która odbywa się w otoczeniu szkoły, ale jej efekty odczuwalne są również w jej wnętrzu.

W procesie wymiany informacji między ludźmi Andrzej Augustynek wyróżnia kilka rodzajów komunikacji: interpersonalną, intrapersonalną, społeczną, zapośredniczoną (Haber, 2011: 66). Ta ostatnia, czyli CMC (ang. *computer mediated communication*), która w głównej mierze jest przedmiotem niniejszego opracowania, oznacza porozumiewanie się za pośrednictwem komputerów. Ten typ komunikacji określa się również jako komunikację typu *face-to (via monitor) -face* albo *face-to-monitor*.

W analizach definicji nie sposób pominąć kwestii związanych z komunikacją pionową i poziomą. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w szkołach. Chodzi tutaj o przepływ informacji od dyrektora do pracowników i zwrótnie oraz komunikowanie się między pracownikami. To ostatnie określa się mianem *winorośli*, czyli nieformalnej sieci komunikowania w organizacji. Procesy komunikacji odbywają się także między uczniami, nauczycielami i uczniami, nauczycielami i rodzicami itd.

Aby szkoła mogła osiągać wyznaczone cele, musi mieć zdolność skutecznej łączności ze wszystkimi wspomnianymi uczestnikami organizacji szkolnej. Nie ulega wątpliwości, iż najnowsze środki wymiany informacji w dużym stopniu zmodyfikowały tradycyjne sposoby porozumiewania. W sposób radykalny zmienia się sposób wymiany informacji oraz narzędzia komunikacji. Takim narzędziem stał się Internet, który zapewnia praktycznie nieograniczony przekaz danych w skali

globalnej. Ważnym zjawiskiem we współczesnej szkole jest coraz powszechniejsze rezygnowanie z tradycyjnych form komunikacji na rzecz przekazu cyfrowego (poczta elektroniczna, e-dzienniki, e-wywiadówki). Popularną formą przekazywania treści są też strony internetowe, które praktycznie stały się nieodzownym elementem funkcjonowania szkół.

W tym miejscu należy dodać, że dla precyzyjnego przekazu niezbędne jest skuteczne komunikowanie się, czyli wysyłanie wiadomości w taki sposób, by wiadomość otrzymana miała możliwie zbliżone znaczenia do wiadomości zamierzonej (Griffin, 1996: 554). Jest to szczególnie istotne w relacjach z interesariuszami szkoły. Przykładem nieskutecznego przekazu może być komunikowanie się za pomocą poczty elektronicznej czy e-sesmesów. Wysła się komunikat w cyfrową przestrzeń bez gwarancji jego odbioru. Warto też zwrócić uwagę na pojęcia *komunikowania* i *komunikowania się*, wymienianych wśród podstawowych typów komunikacji interpersonalnej. *Komunikowanie* rozumiane jest jako wysyłanie komunikatu w przestrzeń informacyjną, z intencją bycia odebrany, zaś *komunikowanie się* cechuje istnienie sprzężenia zwrotnego, z czasowym odwróceniem ról (Haber, 2011: 66).

Narzędzia komunikacji we współczesnej szkole

Poczta elektroniczna. Na przestrzeni ostatnich lat jednym z głównych narzędzi przekazu informacji stała się poczta elektroniczna. Jest to instrument, który umożliwia łączność z otoczeniem oraz łatwy dostęp do informacji. Szybkość przekazywania informacji, powszechna dostępność, możliwość przesyłania plików multimedialnych, pojemność kanału i praktycznie brak kosztów – to elementy, które w znaczący sposób zadecydowały o powszechności e-maili. Do głównych zalet zaliczyć można też brak ograniczeń miejsca i czasu, komunikacji nie utrudnia miejsce przebywania nadawcy i odbiorcy. Zazwyczaj komunikacja ta ma charakter asynchroniczny, co oznacza, iż nie wymaga współlistnienia komunikujących się w tym samym czasie. Nadawca wysła informację, która buforowana jest w jakimś miejscu i stamtąd pobierana przez odbiorcę (Wróbel, 2014: 2/44).

Ten sposób komunikacji wymusza technologiczny postęp, pamiętać jednak należy, że nie zawsze spełnia on wymogi skuteczności. Nadmierne i nieumiejętne korzystanie z poczty elektronicznej może powodować szereg negatywnych konsekwencji – przede wszystkim zakłócenia w komunikacji. Może ona polegać na skrótowości wiadomości, braku informacji niewerbalnej oraz ograniczonej i opóźnionej informacji zwrotnej (Wróbel, 2014: 2/44).

Większość szanujących się firm posiada własne domeny, a co się z tym wiąże, indywidualne adresy pocztowe dostosowane do zajmowanego stanowiska w organizacji. Każda wiadomość kierowana jest do odpowiedniej osoby, redukując przeciążenia informacyjne i chaos. Jeśli poczta nie jest zaadresowana do konkretnego odbiorcy, istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie zostanie odczytana. Stąd też ryzyko, że w natłoku e-maili ważna wiadomość zostanie pominięta.

Z badań przeprowadzonych przez autora¹ wynika (Żebrok, 2014a: 211), że większość szkół nie ma przypisanych adresów do poszczególnych działów, osób, funkcji. Placówki posiadają jeden adres pocztowy, przez co informacje najczęściej docierają do komputera w sekretariacie, delegując na obsługę sposób ich zadystrybucowania. Osobą decyzyjną staje się sekretarka (przekazuje wiadomość dyrekcji, innemu odbiorcy bądź kasuje). Często przekaz informacji odbywa się poprzez drukowanie treści e-maila, generując niepotrzebne koszty. W większości szkół wiadomości zapisywane są w jednym folderze, pomimo że poszczególne e-maile kierowane są do różnych osób (dyrekcji, nauczycieli, obsługi, intendentki, pedagoga, psychologa, logopedy itd.). Utrudnia to selekcję i wyszukiwanie odpowiednich treści. Badania potwierdzają też, że dyrektorzy często delegują uprawnienia obsługi poczty na sekretarki, swoich zastępców, rzadziej informatyków. Dostęp do jednej skrzynki pocztowej ma wiele osób.

Poczta powinna być przede wszystkim skuteczna. Niemniej jednak coraz częściej zwraca się uwagę na takie istotne cechy jak szybkość, pojemność, przyjazna nazwa. Propozycja bezpłatnych kont pocztowych oferowanych przez różne serwisy jest bardzo bogata, często wiąże się to jednak ze zgodą na otrzymywanie niechcianych wiadomości i reklam, ograniczone są też możliwości transferu danych. Darmowe konta pocztowe oferowane są przykładowo przez takie portale jak Onet, Wirtualna Polska czy Interia. Większość szkół korzysta z tych właśnie firm. Na podstawie badań (Żebrok, 2014a: 211) na obszarze bielskiej delegatury Kuratorium Oświaty z darmowych kont pocztowych korzysta 466 placówek (tj. 71%) spośród wszystkich 657 przeanalizowanych. W powyższym zestawieniu najwięcej adresów należy do grupy Onet – 178. Najpopularniejszym wśród darmowych kont jest wp.pl (Wirtualna Polska) – 106 kont pocztowych. Spośród nich 8 należy do osób prywatnych (najczęściej dyrektora). Własną domenę posiada tylko 60 szkół.

¹ Celem badań była analiza procesów komunikacji w placówkach oświatowych z wykorzystaniem poczty elektronicznej na terenie Delegatury Kuratorium Oświaty w Bielsku-Białej. Podjęta tematyka wynika z przeświadczenia, iż podstawowym i najpowszechniejszym obecnie narzędziem wymiany informacji w oświacie jest poczta elektroniczna. Zamysłem autora była próba odpowiedzi na pytanie o stopień skuteczności i profesjonalizmu w wykorzystywaniu tego narzędzia. Badania przeprowadzono w roku 2013.

Dzienniki elektroniczne. W szkołach bardzo popularne stają się ostatnio e-dzienniki. Możliwość prowadzenia dokumentacji w wersji elektronicznej określa Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 29 sierpnia 2014 roku w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji (Dz.U. 2014 poz. 1170).

Dziennik elektroniczny to oprogramowanie komputerowe, które służy do gromadzenia wszelakich informacji o pracy szkoły. Rejestrowane są tematy lekcji, frekwencja, oceny, przebieg procesu nauczania, dane osobowe itd. Dodatkowo e-dzienniki wyposażone są w przeróżne funkcje – można za ich pomocą drukować świadectwa, legitymacje, arkusze ocen, pisma, synchronizować dane z innymi aplikacjami. Dziennik nie jest już tylko narzędziem do zapisywania tematu lekcji i dokumentowania frekwencji uczniów. Coraz częściej firmy proponują potężne narzędzia wspomagające procesy zarządzania organizacyjnego szkoły, często skorelowane z innymi aplikacjami. Jednym z ważniejszych efektów wykorzystania e-dzienników ma być poprawa frekwencji na zajęciach. Oprogramowanie komputerowe pozwala natychmiast informować rodziców o nieobecności ucznia w szkole. Większość firm oferuje aplikacje na smartfony, więc przy systematycznym dokumentowaniu frekwencji przez nauczycieli rodzic w czasie rzeczywistym może śledzić obecności swojego dziecka na lekcjach, jego oceny czy uwagi dotyczące zachowania.

Badania przeprowadzone przez autora² dowodzą (Żebrok, Smyrnova-Trybulska, 2015: 105), że pracownicy szkół są przekonani o podnoszeniu jakości pracy szkoły przez wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Uważają, że e-dzienniki są przydatne w pracy nauczyciela i przyczyniają się do poprawy komunikacji nauczycieli z rodzicami. Wyrażają też przekonanie, iż cała społeczność szkolna skazana jest na cyfrową szkołę – rewolucja informatyczna zmusi w najbliższym czasie wszystkie placówki do korzystania z e-dziennika. Konkludując – nie ma odwrotu od takich narzędzi jak dziennik elektroniczny w szkole ze względu na uwarunkowania społeczne, technologiczne, aspekty organizacyjno-techniczne, humanistyczne oraz konieczność podniesienia jakości zarządzania szkołą i procesem edukacyjno-wychowawczym.

² Celem badań była analiza wybranych aspektów funkcjonowania dziennika elektronicznego w placówkach oświatowych, a zarazem weryfikacja efektywności przekazywania informacji za pomocą nowych narzędzi wprowadzanych do szkół. Główny problem badawczy zawarto w pytaniu: jaka jest skuteczność i poziom komunikacji za pomocą takich narzędzi jak e-dziennik? Badania przeprowadzono w latach 2015–2016.

Szkolne strony internetowe. W ramach badań³ (Smyrnova-Trybulska, Krupa, 2011: 5) zostały ocenione jakościowo i ilościowo strony internetowe szkół w powiecie cieszyńskim. Serwisy oceniano według dwunastu kryteriów oraz opracowanej na potrzeby badań punktacji: miejscowość/adres strony internetowej, administrowanie (szkoła lub inna instytucja), aktualizacja strony/wiadomości, materiały do pobrania (scenariusze, konspekty zajęć, prezentacje, artykuły itd.), możliwość zamieszczania materiałów przez nauczycieli, możliwość zamieszczania materiałów przez uczniów, serwisy interaktywne (na przykład forum, chat, blogi, Wiki), serwis e-learning, fotogaleria, zastosowane narzędzie informatyczne do utworzenia witryny szkoły (HTML, CMS), dane kontaktowe, obudowa graficzna. Biorąc pod uwagę ogólne wrażenie wszystkich analizowanych stron, można zauważyć, że znaczna większość reprezentowała wysoki poziom. Serwisy charakteryzowały się rozbudowaną stroną graficzną (m.in. galeria). Z większości stron jest możliwość pobierania plików. Pozytywnym zjawiskiem jest to, iż szkoły traktują swoją stronę internetową jako wizytówkę.

Wśród negatywnych cech należy wskazać, iż większości stron brakuje jakiegokolwiek interaktywności. Tylko pojedyncze serwisy udostępniają fora bądź możliwość skorzystania z formularza kontaktowego. Dużą wadą jest również brak materiałów multimedialnych. Spośród wszystkich kryteriów najniższe wyniki dotyczyły dostępu do nauczania e-learningowego. Jak pokazały rezultaty badań, większość szkół nie wdraża jeszcze nauczania na odległość w żadnej formie. Tylko trzy strony internetowe zawierały dodatkowe materiały dla uczniów, z których mogliby skorzystać poza lekcjami.

Arkusze organizacyjne. Arkusz organizacyjny to dokument, który określa szczegółową organizację nauczania, wychowania i opieki w każdej placówce oświatowej. Jest podstawą ustalania tygodniowego rozkładu zajęć edukacyjnych, istotnym elementem planowania pracy i finansowania szkoły. Sporządza go dyrektor szkoły, a zatwierdza przedstawiciel organu prowadzącego. Zasady przygotowania arkusza organizacyjnego określa art. 110 Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 roku – prawo oświatowe (Dz.U. 2018, poz. 996 ze zm.) oraz § 17 Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 marca 2017 roku w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli (Dz. U. 2017, poz. 649).

Tradycyjny arkusz organizacyjny przygotowywany był w formie papierowej, jednak rozwój nowoczesnych technologii przyczynia się także do zmian w sporządzaniu tego dokumentu. Na rynku pojawiają się kolejne instrumenty progra-

³ Wyniki badań dotyczących stron internetowych zaczerpnięte zostały z raportu „Przestrzeń informacyjno-edukacyjna w Internecie gimnazjów powiatu cieszyńskiego, stan aktualny i perspektywy na przyszłość: raport z badań”, Smyrnova-Trybulska E., Krupa K., 2011.

mistyczne, które dają możliwość sporządzania arkuszy organizacyjnych w formie elektronicznej. Bardzo ważną zaletą tych narzędzi jest wykorzystanie technologii webowych, które tworzą zintegrowane systemy obsługujące oświatę. Aplikacje te pozwalają efektywniej zaplanować pracę szkoły i sprawniej nią zarządzać. Umożliwiają też lepszą kontrolę organu prowadzącego. Głównie chodzi o liczbę zatrudnionych pracowników, liczbę zajęć edukacyjnych finansowanych ze środków samorządowych, zgodność z ramowymi planami nauczania. Na tę formę przygotowywania arkuszy coraz częściej decydują się organy prowadzące placówki oświatowe. Na podstawie przeprowadzonej analizy w powiecie cieszyńskim można stwierdzić, że większość organów prowadzących zdecydowała się przejść na elektroniczną formę przygotowywania arkusza organizacyjnego.

Wnioski

Poczta elektroniczna, arkusze organizacyjne, e-dzienniki, strony internetowe stały się w placówkach oświatowych często wykorzystywanym nośnikiem przekazywania informacji. Powszechne korzystanie z tego typu narzędzi stało się nieodwracalnym faktem, jednak poziom tej komunikacji wydaje się ciągle niezadowolający. Za mało uwagi przywiązuje się do fachowości w wykorzystywaniu tych narzędzi. Przede wszystkim uderza brak profesjonalizmu w nazewnictwie kont pocztowych oraz doborze usług hostingowych. Nie do zaakceptowania jest także podawanie prywatnych e-maili jako oficjalnych adresów szkoły. Rodzi to poważne komplikacje na przykład w przypadku zmiany na stanowisku dyrektora. Spora część zarządzających szkołami nie nadąża za rozwojem usług elektronicznych oraz wymaganiami współczesnych organizacji. Mankamentem są przede wszystkim przestoje w odbiorze poczty w czasie świąt, ferii, wakacji. Pomimo przerw w kształceniu każda szkoła ma do wypełnienia określone zadania natury organizacyjnej. Z kolei na szkolnych stronach internetowych brakuje interaktywności, szkoleń e-learningowych.

Na rynku pojawiło się wiele firm oferujących narzędzia do prowadzenia elektronicznej dokumentacji. W związku z tym pojawiają się słuszne obawy o stopień profesjonalizacji tych firm, sposobach zabezpieczania danych itd. Wprowadzając dzienniki elektroniczne do szkół, konieczne należy zapewnić wsparcie techniczne. Ważne jest, by szkoła dysponowała odpowiednią liczbą komputerów oraz bezpiecznym i niezawodnym łączem internetowym. Trzeba zapewnić fachową pomoc dla nauczycieli, możliwość konsultacji. Istotny wydaje się też odpowiedni wybór oprogramowania, dostosowanego do potrzeb i możliwości placówki, tak aby w pełni wykorzystać to narzędzie (druk świadectw, arkuszy, legitymacji itd.).

Wykorzystanie technologii informacyjnych w oświacie to zjawisko trwałe i nieodwracalne. Postęp technologiczny wymógł na organizacjach szkolnych posiadanie Internetu ze wszystkimi tego konsekwencjami. Placówki oświatowe w sposób naturalny przeszły na cyfrową formę transmisji danych, a korzystanie z nowych narzędzi wymiany informacji stało się naturalną i codzienną czynnością. Narzędzia te wykorzystuje się w komunikacji wewnątrzszkolnej, w relacjach międzyszkolnych, w kontaktach z uczniami, rodzicami i instytucjami. Jednocześnie rezygnuje się z dotychczasowych form komunikacji, takich jak papierowy dzienniczek ucznia, fax, tradycyjna poczta.

Bibliografia

- Augustynek A. (2011), Komunikacja interpersonalna w relacjach społecznych, [w:] L.H. Haber (red.), *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków.
- DeTienne K.B. (2009), *Komunikacja elektroniczna*, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Grzenia J. (2007), *Komunikacja językowa w Internecie*, Warszawa.
- Haber L.H. (2011), *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym. Wybrane zagadnienia*, Kraków.
- Rusek H., Górniok-Naglik J., Oleksy J. (2008), *Oświata w otoczeniu burzliwym. Migotliwe konteksty i perspektywy rozwoju współczesnej edukacji*, Katowice.
- Smyrnova-Trybulska E., Krupa K. (2011), *Przestrzeń informacyjno-edukacyjna w Internecie gimnazjów powiatu cieszyńskiego, stan aktualny i perspektywy na przyszłość: raport z badań*, Cieszyn.
- Szpunar M. (2006), Rozważania na temat komunikacji internetowej, [w:] J. Mazur, M. Rzeszutko-Iwan (red.), *Teksty kultury – oblicza komunikacji w XXI wieku*, Lublin.
- Webber R.A. (1990), *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Wróbel P. (2011), Wybrane uboczne skutki wykorzystania poczty elektronicznej w organizacjach, *Przegląd Organizacji*, nr 7–8.
- Wróbel P. (2012), Konsekwencje stosowania poczty elektronicznej z perspektywy organizacji i pracowników, *E-Mentor*, nr 2 (44).
- Żebrok P. (2014a), The electronic mail as a means of communication at the educational institutions. Based on the example of Bielsko-Biała Branch of the Board of Education area, *Edukacja Humanistyczna*, Szczecin.
- Żebrok P. (2014b), Przeciężenia informacyjne i komunikacyjne w organizacjach na przykładzie instytucji oświatowych, [w:] A. Wziętek-Staśko (red.), *Kapitał ludzki wobec wyzwań współczesności*, Dąbrowa Górnicza.
- Żebrok P. (2018), *Rodzina w systemie społeczno-kulturowym Śląska Cieszyńskiego. Studium teoretyczno-badawcze*, Kraków.
- Żebrok P., Smyrnova-Trybulska E. (2015), *IT Tools – Good Practice of Effective Use in Education*, Katowice-Cieszyn.

