

Marta Dobrzyniak

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz

Kultura organizacyjna placówki edukacyjnej – perspektywa ucznia i nauczyciela w świetle badań własnych

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, normy, zasady, standardy, wartości, klimat organizacyjny

Key words: organizational culture, principles, standards, values, atmosphere

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest złożonym zagadnieniem, zyskującym w ostatnich latach na znaczeniu. Kultura organizacyjna szkoły stanowi kontekst dla procesu nauczania, dotyczy środowiska szkolnego i stanowi trzon funkcjonowania placówki edukacyjnej. Kultura rozumiana jako ogół zasad i reguł wpływa istotnie na życie jednostki. Kultura organizacyjna stanowi o jakości funkcjonowania placówki, umożliwia komunikację pomiędzy nauczycielami, uczniami i innymi osobami. „Kultura bywa postrzegana jako osobowość konkretnej organizacji, która wyróżnia ją z otoczenia i pozwala odnaleźć się w niej”¹. Treść artykułu została podyktowana refleksją nad kulturą organizacyjną wybranych placówek edukacyjnych w pięciu województwach.

Kultura organizacyjna placówki edukacyjnej w ujęciu teoretycznym

Definicje kultury organizacji wskazują na różne podejście ich autorów do tego zagadnienia:

Według Fonsa Trompenaarsa, „istotą kultury nie jest to, co widoczne na powierzchni, lecz wspólne sposoby rozumienia i interpretowania świata przez

¹ J. Stankiewicz (red.), A. Gumińska, *Sylwetka pracownika organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności, Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Zielona Góra 2005, s. 81.

grupy ludzi”². Definicja Williama Ouchi i Philipa W. Jacksona odnosi się do tego, w jaki sposób działa placówka edukacyjna. Ouchi i Jackson twierdzą również, że: „Organizacje są mini-społeczeństwami, które mają swe odrębne wzorce kultury i subkultury. Te wzorce przekonań czy wspólnych znaczeń... mogą wywierać decydujący wpływ na zdolność organizacji jako całości do podejmowania wyzwań, przed jakimi staje”³.

Edgar Schein wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej według kryterium świadomości. Pierwszy z poziomów to poziom widoczny, uświadomiony – artefakty i twory kulturowe, widoczne wzory zachowania, symbole, ceremonie. Drugi to poziom częściowo widoczny i uświadomiony – normy i wartości, zakazy i ideologie, wytyczne zachowań. Ostatni to poziom niewidoczny, zwykle nieuświadomiony – stosunek do otoczenia i rzeczywistości, natura ludzka i stosunki międzyludzkie, aktywność⁴. Schein twierdził, że kultura służy głębszemu poziomowi zasadniczych założeń, wartości i przekonań, które dzielają osoby w organizacji i traktują jako jej naturalne atrybuty.

Jak pisze Anna Wojtowicz, przejawami kultury organizacyjnej są: symbole, sposoby komunikowania się, rytuały, mity i tabu oraz klimat organizacyjny⁵.

To, co najlepiej widać – klimat organizacyjny – stanowi konsekwencję głębszych i bardziej trwałych elementów, na które składają się zarówno indywidualne systemy wartości i przekonań, jak i organizacyjne atrybuty kultury. Klimat wpływa na satysfakcję z pracy i motywację pracowników, a także na efektywność. Ludzie odczuwają klimat organizacyjny jako atmosferę, w której na co dzień pracują⁶. Na symbole mogą składać się elementy architektury, wystroju wnętrz, a także ubioru. Istotnym symbolem jest także symbol statusu, którego hierarchiczny bądź egalitarny wyraz ma istotny wpływ na kulturę. Sposoby komunikowania się są widocznym wyrazem kultury, zarówno w formie niewerbalnej (postawa, gestykulacja, spojrzenie itd.), jak i wyrażającym się poprzez ton głosu (przyjazny, krzykliwy, wyciszony itd.) oraz formy werbalne⁷. Rytuały utrwalają

² A. Bowyer, P. Murphy, R. Bortini, Gallego Garcia, *Zarządzanie organizacją*, Publikacje Rady Europy, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu Młodzież, Warszawa 2000, s.14.

³ Ibidem.

⁴ M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 75; http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna.

⁵ A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, Zeszyty Naukowe MWSE, Tarnów 2004 s. 160; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 1999, s. 45-50; C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999, s. 236–237; J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Kielce 2001, s. 35–37; B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 232.

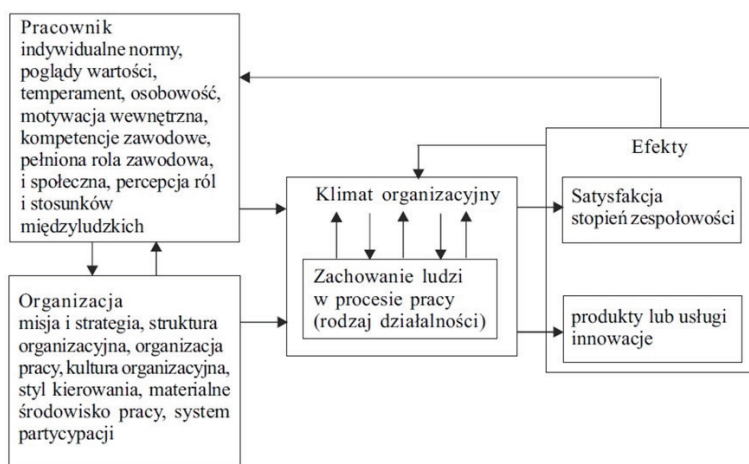
⁶ C. Sikorski, *Zachowania...*, s. 36.

⁷ Ibidem, s. 236.

ją doświadczanie kultury poprzez cykliczne (systematycznie powtarzające się) doznania, przeżywane zazwyczaj w określonej zbiorowości. Mity odwołują się do wzorów kulturowych, często mają powiązanie z historią, postacią, wydarzeniem, którym nadaje się rangę symbolu. Sprawy, o których nie wypada mówić oraz działania, których należy unikać, składają się na „tabu” będące elementem kultury organizacji.

Poszczególne komponenty mogą mieć różnorodny wpływ na porozumienie i zarazem na przekaz sygnałów – oznak kultury.

Na rysunku 1. zaprezentowano mechanizm kształtowania się klimatu organizacyjnego, na który mają wpływ pracownicy oraz elementy organizacji.



Rysunek 1. Mechanizm kształtowanie się klimatu organizacyjnego⁸

Dagmara Szczecińska definiuje kulturę organizacyjną szkoły jako „jasno oświetloną twarz organizacyjną, proponującą członkom wsparcie i identyfikację oraz wspólne składniki systemu szkoły, takie jak: procedury, wartości i oczekiwania, które wpływają na zachowanie wewnątrz szkoły”⁹ Stephen Stolp i Stuart C. Smith formułują pojęcie kultury organizacyjnej szkoły z punktu widzenia „historycznej transmisji wzorców znaczeń, która zawiera normy, wartości, wierzenia,

⁸ B. Mikula, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe MWSE nr 3, Tarnów 2000.

⁹ D. Szczecińska, *Kultura organizacyjna efektywnej szkoły*, [w:] I. Nowosad, I. Mortag, J. Ondráková (red.), *Jakość życia i jakość szkoły. Wprowadzenie w zagadnienia jakości i efektywności pracy szkoły*, Zielona Góra 2010, s. 149; S. Stolp, S. C. Smith, *Transforming school culture. Stories, symbols & the leader's role*, Oregon 1995.

tradycje i mity, interpretowanej na różne sposoby przez członków społeczności szkolnej”¹⁰.

Na potrzeby niniejszego artykułu autorka przyjęła, że kultura organizacyjna składa się z wartości, zasad, standardów działania oraz nastawienia, obejmującego relacje między pracownikami placówki, między nauczycielami i uczniami oraz pomiędzy placówką a środowiskiem zewnętrznym.

W kształtowaniu kultury organizacyjnej istotną rolę odgrywają wartości. Według Shaloma Schwartz’a wartości są:

- „(a) pojęciami lub przekonaniami,
- (b) o pożądanym stanie docelowym lub zachowaniach,
- (c) które wykraczają poza specyficzne sytuacje,
- (d) kierują wyborami i oceną zachowań i zdarzeń
- oraz
- (e) są uporządkowane wg względnej ważności”¹¹.

Interesujące są badania nad wartościami prowadzone w kontekście psychologii społecznej w środowisku międzykulturowym, a wiodące do sformułowania najważniejszych, kulturowo uniwersalnych typów wartości i ich wzajemnego położenia w przestrzeni dwuwymiarowej, autorstwa Shaloma Schwartz’a:



Rysunek 2. Uniwersalne typy wartości wg Shaloma Schwartz’a¹²

¹⁰ S., Stolp, S.C. Smith, *Transforming school culture...*, s. 13.

¹¹ B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Warszawa 2011, s. 245.

¹² Ibidem, s. 245.

Zaprezentowana struktura wartości mogłaby być ramą, w której placówka może odnaleźć swoją hierarchię. Każdy typ to wiązka szczegółowych wartości współwystępujących ze sobą w większości krajów. Uniwersalizm to wiązka aż dziewięciu wartości: ochrony środowiska, jedności z naturą, piękna świata, pokoju, harmonii wewnętrznej, otwartości umysłu, mądrości, równości, sprawiedliwości. Z kolei na tradycję składają się: akceptacja własnego życia, pokora, szacunek dla tradycji. Na samokierowanie wpływają: niezależność, wolność, twórczość.

Indywidualny wymiar wartości kształtuje się zwłaszcza we wczesnym dzieciństwie, kiedy poprzez doznania, obserwacje, odbierane instrukcje dziecko tworzy bazę dla swojego systemu wartości, aby w okresie dojrzewania i poszukiwania własnej tożsamości zdecydować o jego zasadniczym kształcie.

Każdy z nas posługuje się systemem wartości, choć świadomość w tym zakresie może się znacząco różnić u konkretnych osób. Każdy ma inną hierarchię wartości, która może ulegać zmianom w ciągu życia. Osoby cechujące się zewnątrzsterownością mogą postępować według wartości, do których nakłania je otoczenie, osoby wewnątrzsterowne mają wyższy samodzielny wpływ na kształtowanie własnych wartości. Jednak warto zadać pytanie, w jakim stopniu sami kształtujemy własne wartości, a na ile są one wynikiem presji otoczenia czy też podświadomych czynników?

W eseju *Wartości w coachingu* zaproponowano oryginalne porównanie dwóch podejść do wartości. Z jednej strony wartości są określane jako coś, co jest uznawane za ważne. Z drugiej strony wartości stanowią zestaw indywidualnie ustalanych priorytetów dotyczących celów lub zachowań¹³. Porównanie tych dwóch podejść zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Podejście do wartości¹⁴

WARTOŚĆ	WAŻNOŚĆ (PRIORYTET)
Dotyczy normy (przekonania) jako źródła	dotyczy zachowania lub rezultatu
Jest stała	jest relatywna
Kieruje wyborami	jest efektem wyborów
Jest źródłem misji	jest wyznacznikiem strategii (celu)
Odwołuje się do układu odniesienia (kryterium normy)	odwołuje się do efektu końcowego (kryterium sukcesu)

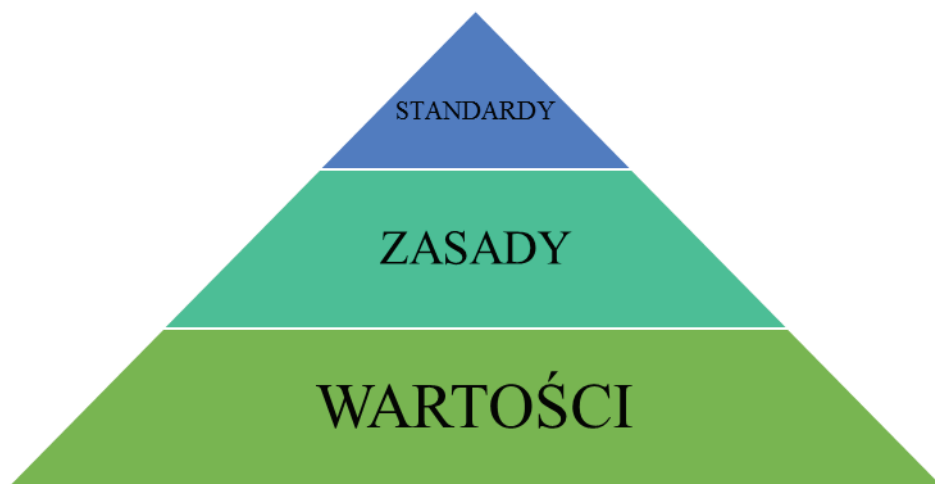
¹³ B. Kamiński, *Wartości i ich znaczenie w coachingu*, materiał niepublikowany, 2012.

¹⁴ Ibidem.

W zależności od przyjętej koncepcji: uniwersalistycznej bądź użytkowej (ważność i priorytety) wartości mają znaczenia dla kształtowania poczucia tożsamości i misji bądź też wpływają na planowanie i podejmowanie działań. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z wartościami, które są niezmiennie i nie zależą od konkretnego przedsięwzięcia. Zazwyczaj zachowują one trwałość w ciągu całego życia i nawiązują do utrwalonych źródeł kulturowo-cywilizacyjnych. Uwzględniają także w istotnym stopniu czynnik „habitus” – normy społecznej odzwierciedlanej w światopoglądzie i porządku wartości oraz postępowaniu, uznawanym powszechnie i usankcjonowanym przez społeczny obyczaj.

W rozważaniu o wartościach ważne jest odniesienie się do krajowych i europejskich dokumentów. Wartości ujęte w Konstytucji RP obejmują: wolność, sprawiedliwość, prawdę, dobro, piękno¹⁵. W europejskiej Karcie Praw Podstawowych wskazuje się na takie wartości, jak: wolność, godność, równość, solidarność.

Współzależność wartości, zasad i standardów można przedstawić tak, jak na rysunku 3.

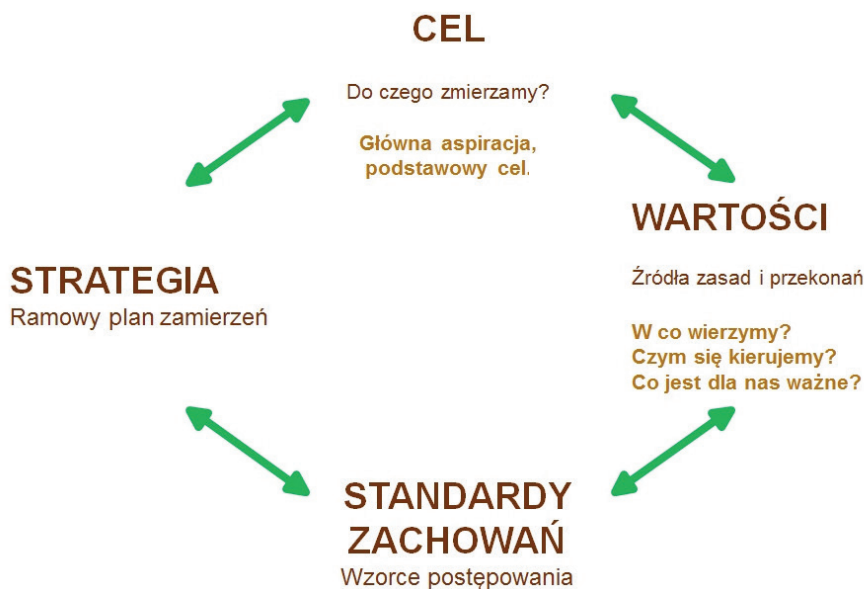


Rysunek 3. Zależność standardów, zasad i wartości (opracowanie własne)

W tym ujęciu wartości stanowią punkt odniesienia, zasady są sformułowane w języku behawioralnym (dotyczą sposobu postępowania), standardy natomiast określają konkretne parametry zachowania, stosowane w określonych sytuacjach (mogą być inne w życiu prywatnym, a inne w miejscu pracy, a jednocześnie

¹⁵ Konstytucja RP, *Preambula*, 1997.

być zgodne z tymi samymi zasadami). Podobna koncepcja stanowi treść modelu Ashridge. Model ten określa misję organizacji, opartą na wartościach jako źródle zasad i przekonań oraz standardach zachowań i uwzględniającą cele oraz strategię ich osiągnięcia. Model przedstawiono na poniższym rysunku 4.



Rysunek 4. Model Ashridge¹⁶

Kultura organizacyjna placówki edukacyjnej ma znaczenie dla przebiegu procesu edukacyjnego. Otwarta kultura organizacyjna – kultura inspiracji – umożliwi angażowanie uczniów w życie szkoły. Wpływa to na rozwijanie ich samodzielności i odpowiedzialności. Kultura nakazów – dyrektywna – wpływa na ukształtowanie postaw zależnych. Blokują one poszukiwania własnej tożsamości. Wspólne ustalanie wartości, zasad i standardów postępowania prowadzi do kształtowania własnego systemu wartości spójnego z systemem występującym w placówce. Jeśli wartości są narzucone uczniom, nie identyfikują się oni z zewnętrznym systemem i postępują według własnych reguł, niespójnych z kulturą organizacji.

W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną badania własne, dotyczące kultury organizacyjnej placówki edukacyjnej, przeprowadzone przez autorkę artykułu.

¹⁶ A. Campbell, *Mission and Management Commitment*, Ashridge Strategic Management Centre 1996.

Kultura organizacyjna placówki edukacyjnej w świetle badań własnych

W latach 2013–2015 wśród osób pracujących w placówkach edukacyjnych oraz młodzieży gimnazjalnej autorka artykułu przeprowadziła badania własne, których przedmiotem była między innymi kultura organizacyjna szkoły obejmująca wartości, zasady i standardy postępowania oraz nastawienie jednostki do swojej misji i do innych osób.

W badaniu przeprowadzonym w latach 2013–2014 wzięli udział respondenci z pięciu województw (kujawsko-pomorskiego, małopolskiego, opolskiego, podkarpackiego i wielkopolskiego). W badaniu wzięło udział 100 osób, zarówno mężczyźni, jak i kobiety, które stanowiły większość (ok. 70,00%). Dominowały osoby z placówek położonych w małych miejscowościach (49,00%) i na wsi (39,00%). Respondenci z dużych miast (powyżej 50 tys. mieszkańców) stanowili 12,00% badanych. Osoby biorące udział w badaniu pracowały na różnych stanowiskach. Wśród uczestników badania znaleźli się nauczyciele stanowiący 63,00% ogółu badanych, pedagodzy (25,00%), wychowawcy (19,00%), dyrektorzy (15,00%), doradcy (4,00%), psychologowie (3,00%). Badani zajmowali stanowiska w różnych placówkach: gimnazjach (52,00%), liceach ogólnokształcących (25,00%), szkołach zawodowych (18,00%), poradniach psychologiczno-pedagogicznych (5,00%).

Respondenci odnieśli się do kwestii zawartych w następujących stwierdzeniach i pytaniach, wymagających opcjonalnego wyboru:

1. Mamy omówione i spisane wartości i opisaną kulturę organizacyjną.
2. Mamy określone zasady i standardy ułatwiające dbanie o wartości.
3. Kto kształtuje kulturę organizacyjną i w jakim stopniu?

Pytania otwarte były następujące:

1. Jakimi wartościami kieruje się Pani / Pan w swojej pracy?
2. Jaki jest pierwszy krok na drodze do poprawy kultury organizacyjnej?
3. Co najbardziej sprzyja kształtowaniu przyjaznej kultury organizacyjnej?
4. Jakie dostrzega Pani / Pan korzyści z pracy w klimacie przyjaznej kultury organizacji?

Pierwsze stwierdzenie dotyczyło wartości i spisanej w formie dokumentu kultury organizacyjnej. Osiemdziesiąt jeden osób spośród badanych ze szkół potwierdziło zgodność swoich opinii ze stwierdzeniem, z czego 35,00% zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem, 46,00% raczej się zgodziło, 6,00% raczej się nie zgodziło, 3,00% zdecydowanie się nie zgodziło, a 10,00% respondentów nie udzieliło odpowiedzi. Oznacza to, że znaczna część badanych pracuje w placówkach, które mają ustalone wartości i opisaną kulturę organizacji, jednocześnie nie wszyscy respondenci ze szkół są pewni, czy taki dokument istnieje.

W kolejnym punkcie w ankiecie zaprezentowano stwierdzenie opisujące zależność pomiędzy konkretnymi zasadami i standardami a dbaniem o deklarowane wartości. I tu występują podobne wyniki: ze stwierdzeniem zdecydowanie zgadza się 45,00% pracowników szkół, raczej się zgadza 39,00%, raczej się nie zgadza 6,00%, zdecydowanie się nie zgadza 2,00%, osiem osób nie udzieliło odpowiedzi.

Kolejną badaną kwestią było to, kto kształtuje kulturę organizacyjną i w jakim stopniu. Kultura organizacyjna jest w opinii respondentów „szkolnych” dziełem dyrektora (24,00%), nauczycieli (21,00%), pedagoga (18,00%), rodziców (14,00%), uczniów (12,00%) i doradców (11,00%). Respondenci z poradni przyznają większy wpływ doradcom (16,00%) niż rodzicom i uczniom. Niski odsetek wpływu uczniów (8,00%) potwierdza tezę o niewielkim stopniu ich udziału w kształtowaniu kultury organizacyjnej placówki, w której dorastają.

W kolejnym pytaniu *Jakimi wartościami kieruje się Pani/Pan w swojej pracy?* respondenci mieli możliwość określić wartości, jakimi kierują się w swojej pracy. Najczęściej wskazywane przez respondentów – kolejno wg liczby wskazań – przedstawiają się następująco: sprawiedliwość (26,00% respondentów), odpowiedzialność (24,00% respondentów), uczciwość (18,00% respondentów), sumienność i szacunek (17,00% respondentów), rzetelność (13,00% respondentów), otwartość (11,00% respondentów), szczerłość (10,00% respondentów), poszanowanie innych (9,00% respondentów).

Porównanie wskazanych wartości z wartościami konstytucyjnymi i europejskimi pokazuje, że te ostatnie zostały uwzględnione w niewielkim stopniu:

Tabela 2. Wartości – szkoły, porównanie z Konstytucją i Kartą Praw Podstawowych

Lp.	KONSTYTUCJA RP		KARTA PRAW PODSTAWOWYCH	
	WARTOŚĆ	ODSETEK WSKAZAŃ	WARTOŚĆ	ODSETEK WSKAZAŃ
1	sprawiedliwość	26	wolność	2
2	dobro	4	równość	2
3	prawda	7	godność	3
4	piękno	0	solidarność	1

Kolejne pytanie, na które odpowiedzieli respondenci pracujący w placówkach edukacyjnych, brzmiało: *Jaki jest pierwszy krok na drodze do poprawy kultury organizacyjnej?* Pierwszy krok do poprawy kultury organizacyjnej odnosi się do działania, które respondenci byliby gotowi podjąć. Odpowiedzi respondentów

według liczby wskazań są następujące: rozmowa (12,00% wskazań), współpraca (9,00% wskazań), innowacje (4,00% wskazań), cele i zasady oraz otwartość, systematyczność i zrozumienie uzyskały po 3,00% wskazań; po 2,00% wskazań zdobyły: odpowiedzialność, dialog, zbiór wspólnych wartości, pracowitość, szacunek, wzajemne zaufanie, zbudowanie autorytetu.

Widać, że nie wszystkie odpowiedzi odnoszą się do działań, mieszają się podejścia: indywidualne, wspólne, a dominuje kwestia dialogu (rozmowa) i ustalenia podstaw (cele, zasady, wartości).

Pytanie *Co najbardziej sprzyja kształtowaniu przyjaznej kultury organizacyjnej?* wskazuje na preferencje respondentów w zakresie współpracy, ustalonych reguł oraz dobrych relacji. Odpowiedzi według liczby wskazań przedstawiają się następująco: współpraca (17,00%), otwartość (15,00%), zasady i normy (14,00%), dobra atmosfera (12,00%), zrozumienie (9,00%), komunikacja i wyrozumiałość (6,00%). Na empatię, kulturę osobistą oraz tolerancję i zaufanie wskazało po 4,00% badanych.

Kolejne pytanie dotyczy relacji i atmosfery pracy: *(Jakie dostrzega Pani/Pan korzyści z pracy w klimacie przyjaznej kultury organizacji?)*. Według respondentów wynikają z niej efektywność, poczucie bezpieczeństwa (szkoły), motywacja, współpraca, satysfakcja. Wskazane przez respondentów korzyści według liczby wskazań to: efektywność (34,00%), dobra atmosfera (15,00%), poczucie bezpieczeństwa (14,00%), motywacja (12,00%), współpraca i zaangażowanie (po 8,00%), bezstresowa praca i satysfakcja (po 6,00%), nowatorstwo w działaniach (5,00%), mniejszy stres i przyjemniejsza praca (po 4,00%).

Wyniki przedstawionych badań zyskują na znaczeniu, gdy zestawia się je z odpowiedziami uczniów dotyczącymi kultury organizacyjnej szkoły.

W kolejnych akapitach artykułu zaprezentowane zostały wybrane wyniki badań przeprowadzone wśród uczniów.

W badaniu przeprowadzonym w 2015 roku wzięła udział młodzież gimnazjalna, łącznie 200 osób, w równej proporcji obu płci. Badanie przeprowadzono w trzech województwach (kujawsko-pomorskim, podkarpackim i wielkopolskim). Uczniowie odnieśli się również do następujących stwierdzeń:

1. Mam wpływ na kształtowanie zasad i norm obowiązujących w szkole.
2. Nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły są do mnie przyjaźnie nastawieni.
3. Nauczyciele i pozostali pracownicy zatrudniani w szkole pomagają sobie wzajemnie.
4. Pracownicy zatrudnieni w szkole i nauczyciele działają z pasją.
5. Nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły znają i wspierają moją pasję.
6. Mam wrażenie, że szkoła jest dobrze zarządzana.

Jedno z pytań otwartych, na które młodzież udzielała odpowiedzi, brzmiało: *Wymień wartości, którymi twoim zdaniem kieruje się szkoła.*

Wyniki badań pokazują, że 1/3 respondentów uważa, że ma wpływ na kształtowanie zasad i norm obowiązujących w szkole, 47,00% ma odmienne zdanie.

Kolejne pytanie z tego zakresu dotyczyło wartości, którymi kieruje się szkoła. Trzydzieści osób (15,00%) zadeklarowało, że potrafi wymienić przynajmniej trzy wartości, którymi kieruje się szkoła.

Wśród dziewcząt pojawiły się następujące odpowiedzi według liczby wskazań: nauczanie (12,00%), bezpieczeństwo (11,00%), wykształcenie (11,00%), pomoc (9,00%), wychowanie (8%), dobro uczniów (7%); na rozwój (talentów, umysłowy, zainteresowań) wskazało 7,00% badanych w tej grupie. Wartość wskazań na poziomie 3,00% uzyskały następujące wartości: dobre imię szkoły, przyjazna atmosfera w szkole, patriotyzm, uczciwość, wsparcie. W grupie dziewcząt 27,00% respondentek nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. W grupie chłopców ponad połowa (54,00%) nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie. Wśród odpowiedzi, które uzyskały największą liczbę wskazań, pojawiły się: nauczanie (18,00%), pomoc (8,00%), wykształcenie (7,00%), rozwój (6,00%), wychowanie (5%), dobro ucznia (5%), edukacja (4,00%) i tradycja (3,00%).

Można zauważyć, że odpowiedzi młodzieży dotyczące wartości, którymi kieruje się szkoła, są odmienne od wartości, na które wskazali pracownicy placówek edukacyjnych.

Uczniowie zostali zapytani również o to, czy nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły znają i wspierają ich pasję. Niespełna co dziesiąty uczeń (8,50%) czuje, że nauczyciele znają i wspierają jego pasję, 24,50% raczej zgodziło się z tym stwierdzeniem. Wśród ankietowanych 19,00% zdecydowanie nie zgadza się z tym, że nauczyciele i pozostali pracownicy wspierają i znają ich pasję, raczej się z tym nie zgadza 23,50%, a 4,00% ankietowanych wstrzymało się od udzielenia odpowiedzi na to pytanie.

Respondenci z gimnazjum mieli również możliwość odniesienia się do stwierdzenia: *Pracownicy zatrudnieni w szkole i nauczyciele działają z pasją.* Rozkład procentowy odpowiedzi wśród dziewcząt i chłopców był podobny, różnica wystąpiła przy odpowiedzi nie wiem, trudno powiedzieć, na tę odpowiedź wskazało 14,00% chłopców i 24,00% dziewczynek. Największą liczbę wskazań w obu grupach uzyskała odpowiedź: raczej się zgadzam (32,00% wskazań u dziewcząt, 31,00% wśród chłopców). Stwierdzenie zdecydowanie się zgadzam wyraziło 18,00% chłopców i 13,00% dziewcząt, raczej się nie zgodziło 18,00% chłopców i 17,00% dziewcząt, zdecydowanie się nie zgodziło 14,00% chłopców i 13,00% dziewcząt.

Ankietowana młodzież odniosła się również do stwierdzenia: *Nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły są do mnie przyjaźnie nastawieni.* Wyniki wśród

chłopców pokazują, że 8,00% ankietowanych zdecydowanie się z tym nie zgadza, 10,00% raczej się nie zgadza, 47,00% raczej się zgadza, zdecydowanie się zgadza 21,00%, 10,00% nie wie, a 4,00% respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Mimo że było to stwierdzenie, do którego młodzież miała odnieść się wskazując na jedną wybraną odpowiedź, pojawiły się szersze wypowiedzi respondentów, takie jak: dobry żart oraz może dla siebie tak, ale nie do mnie (po 2% wskazań). Wśród dziewcząt wyniki są zbliżone. Zdecydowanie się nie zgadza 10,00% respondentek z gimnazjum, raczej się nie zgadza 11,00%, raczej się zgadza 25,00%, 11,00% wskazało na odpowiedź nie wiem, trudno powiedzieć, tylko jedna osoba nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie.

Kolejne stwierdzenie brzmiało: *Zauważam, że nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły uśmiechają się do siebie i do mnie*. Wśród odpowiedzi udzielonych przez dziewczęta i chłopców widać pewne zróżnicowanie, jednak wśród obu grup dominuje odpowiedź raczej się zgadzam (39,00% chłopców, 52,00% dziewcząt). Wśród dziewcząt w kolejności znalazły się następujące odpowiedzi: raczej się nie zgadzam (20,00%), zdecydowanie się zgadzam (16,00%), nie wiem, trudno powiedzieć (8,00%), zdecydowanie się nie zgadzam (4,00%). Wśród grupy chłopców hierarchia pozostałych udzielonych odpowiedzi wygląda następująco: zdecydowanie się zgadzam (18,00%), zdecydowanie się nie zgadzam (14,00%), raczej się nie zgadzam (10,00%), nie wiem, trudno powiedzieć (7,00%), dwanaście osób w tej grupie wstrzymało się od udzielenia odpowiedzi.

Nauczyciele i pozostali pracownicy zatrudniani w szkole pomagają sobie wzajemnie – to kolejna kwestia, w której wypowiadali się uczniowie. W grupie chłopców z tak przedstawionym stwierdzeniem zdecydowanie się nie zgodziło 6,00%, raczej się nie zgodziło 10,00%, raczej się zgodziło 50,00% ankietowanych i był to najwyższy odsetek w tej grupie. Piętnastu ankietowanych (15,00%) zdecydowanie się zgadza z tym, że nauczyciele i pozostali pracownicy zatrudniani w szkole pomagają sobie wzajemnie, natomiast 18,00% tego nie wie. Wśród dziewcząt najwięcej respondentek (44,00%) również wskazało na odpowiedź raczej się zgadzam, na kolejnym miejscu znalazła się odpowiedź nie wiem (28,00%), zdecydowanie się zgadzam (13,00%), raczej się nie zgadzam (10,00%), zdecydowanie się nie zgadzam (7,00%).

Ostatnie stwierdzenie, do którego odniosła się młodzież, dotyczyło zarządzania szkołą. Większość ankietowanych raczej zgodziła się ze stwierdzeniem, mam wrażenie, że szkoła jest dobrze zarządzana (41,00% dziewcząt, 31,00% chłopców), zdecydowanie zgodziło się 27,00% chłopców, 16,00% dziewcząt, zdecydowanie się nie zgodziło 15,00% chłopców i 8,00% dziewczynek, raczej się nie zgodziło 13,00% dziewczynek i 8,00% chłopców. Trzydzieści osób (16,00% dziewcząt i 14,00% chłopców) udzieliło odpowiedzi nie wiem, trudno powiedzieć.

Można zauważyć, że wśród odpowiedzi młodzieży na poszczególne pytania przeważała odpowiedź raczej się zgadzam, co może świadczyć o tym, że młodzież wybierała „bezpieczną”, środkową odpowiedź lub o tym, że nie może z pełnym przekonaniem odnieść się do zaproponowanych w kwestionariuszu ankiety stwierdzeń.

Konkluzja

Podstawy kultury organizacyjnej nie są ugruntowane w polskich szkołach w sposób niebudzący wątpliwości, aż 65% unika zdecydowanego potwierdzenia opisanego standardu. Brak określenia standardów kultury organizacyjnej może wpływać na nieuporządkowany sposób prowadzenia procesu edukacyjnego i wychowawczego.

Stopień określenia standardów i zasad ułatwiających dbanie o wartości jest wysoki, jednak – podobnie jak w przypadku wartości – nie jest w pełni potwierdzony. Szczegółowe pytania wymagające doprecyzowania zasad bądź standardów wykazały, że respondenci nie potrafią wskazać konkretnych elementów związanych z wartościami. Zarówno grupa dorosłych, jak i młodzież, miała z tym niemały problem.

Skoro gimnazjaliści nie wiedzą, jakie wartości są cenione w placówce edukacyjnej, niemożliwe staje się ich odniesienie do indywidualnego systemu wartości każdego z uczniów.

Respondenci z placówek edukacyjnych postrzegali kulturę organizacyjną jako podstawę skutecznego działania, a nie jako efekt pewnych – wskazanych w ankiecie – czynników. Respondenci kładli nacisk na kulturę organizacyjną jako „własność” (właściwość) placówki, a nie dostrzegali jej wpływu na proces edukacyjny i ukierunkowujący uczniów. Wpływ uczniów na kształtowanie kultury organizacyjnej został oceniony na dość niskim poziomie, co może oznaczać słabą podmiotowość uczniów i ich niewielki wpływ na środowisko, w którym wznoszą i spędzają znaczną ilość cennego czasu, związanego z kształtowaniem systemu wartości, zasad i standardów postępowania. Ma to oczywisty związek z kształtowaniem samodzielności i odpowiedzialności. Uczeń pozbawiony wpływu na kształtowania kultury organizacyjnej w oczywisty sposób słabiej rozwija te kluczowe dla przyszłego sukcesu i spełnienia cechy.

Bibliografia

1. Bowyer A., Murphy P., Bortini R., Garcia G., *Zarządzanie organizacją*, Publikacje Rady Europy, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu Młodzież, Warszawa 2000.
2. Campbell A., *Mission and Management Commitment*, Ashridge Strategic Management Centre 1996.
3. Kamiński B., *Wartości i ich znaczenie w coachingu*, materiał niepublikowany, 2012.
4. Konstytucja RP, *Preambuła*, 1997.
5. Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
6. Kożuszniak B., *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa 2002.
7. Mikuła B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, Zeszyty Naukowe MWSE nr 3, Tarnów 2000.
8. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999.
9. Stachowicz J., Machulik J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Kielce 2001.
10. Stankiewicz J. Gumińska A. (red.), *Sylwetka pracownika organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności. Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*, Zielona Góra 2005.
11. Stolp S., Smith S.C., *Transforming school culture. Stories, symbols & the leader's role*, Oregon 1995.
12. Szczecińska D., *Kultura organizacyjna efektywnej szkoły*, [w:] I. Nowosad, I. Mortag, J. Ondráková (red.), *Jakość życia i jakość szkoły. Wprowadzenie w zagadnienia jakości i efektywności pracy szkoły*, Zielona Góra 2010.
13. Wojciszke B., *Psychologia społeczna*, Scholar, Warszawa 2011.
14. Wojtowicz A., *Istota i modele kultury organizacyjnej – przegląd koncepcji*, Zeszyty Naukowe MWSE, Tarnów 2004.
15. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 1999.

Netografia

1. http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna

Streszczenie

Artykuł odnosi się do kultury organizacyjnej szkoły. Zwrócono uwagę na: normy, standardy, zasady czy wartości jako na elementy wpływające na kształtowanie kultury organizacyjnej. W artykule przedstawione zostało ujęcie teoretyczne kultury organizacyjnej ze szczególnym uwzględnieniem wartości. Autorka

zaprezentowała przedstawione wyniki oraz wnioski z badań przeprowadzonych w pięciu województwach w latach 2013–2015 wśród pracowników placówek edukacyjnych i młodzieży gimnazjalnej.

Organizational culture of schools – students’ and teachers’ perspective in the light of own research results

Summary

The article outlines theoretical background of organizational culture. Standards, principles and values are the elements that contribute to organizational culture. Friendly organizational culture is an important factor affecting both individual development and teamwork. In addition, education is dependent on the schools’ culture and values. The article refers to the organizational culture of school. The author presented the results and conclusions of research carried out in five Polish regions in the 2013-2015 period, among school staff and students.