

*Michał Furmanik*  
Uniwersytet Jagielloński

## KULTURA ORGANIZACYJNA W SZKOŁACH RÓŻNYCH KRAJÓW

### Abstract

#### **Organizational culture of schools from different countries**

The paper contains the analysis of organizational culture of schools and educational institutions. It is based on research carried out during the Erasmus Intensive Programme that took place in Murcia (Spain) in July 2010 among the participants of the course. The author presents relevant theoretical background and literature review on organizational culture issue and then presents method of research, analysis of the data with following conclusions and recommendations.

**Keywords:** organizational culture, educational management, education

### Streszczenie

W artykule podjęto temat kultury organizacyjnej szkół i instytucji edukacyjnych. Jego podstawę stanowi badanie przeprowadzone wśród uczestników Intensywnego Programu Erasmus w Murcji w lipcu 2010 r. Przedstawiono teoretyczne koncepcje związane z kulturą organizacyjną, które obecne są w literaturze naukowej, jak również zaprezentowano metodologię, analizę danych oraz wnioski i rekomendacje płynące z przeprowadzonych badań.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, zarządzanie edukacyjne, oświata

### Wstęp

Co sprawia, że niektóre organizacje działające w tym samym sektorze, wykonujące te same zadania, posiadające podobne zasoby finansowe osiągają różne wyniki? Dlaczego menedżer, który świetnie kierował swoim zespołem, po przeniesieniu do innego nie jest już tak efektywny? Jak istotne są, często niepisane, zasady i wartości, które tkwią w jądrze organizacji? Wszystkie te pytania bezpośrednio wiążą się z pojęciem kultury organizacyjnej. Szczególnym miejscem jej występowania są szkoły. Warto dowiedzieć się, jaki typ kultury preferują dyrektorzy i nauczyciele (również ci przyszli) z różnych państw europejskich, a także czy jest to ten typ, który występuje w ich miejscach pracy.

W niniejszym artykule mam zamiar przedstawić zagadnienie kultury organizacyjnej od strony teoretycznej – dokonując przeglądu definicji, jak również zaprezentować wyniki swojego badania nad występowaniem różnych typów kultury organizacyjnej w placówkach oświatowych. Mam nadzieję, że opracowanie to przyczyni się do szerzenia zainteresowania zagadnieniem kultury organizacyjnej wśród osób zajmujących się edukacją, a także zwróci uwagę na jej aspekt w kontekście zarządzania szkołami.

## Pojęcie kultury organizacyjnej

Terminem „kultura organizacyjna” w teorii organizacji i zarządzania określa się całość podstawowych wartości, założeń, znaczeń, reguł, wzorców zachowań i postaw, świadomie stworzonych przez członków organizacji w trakcie uczenia się rozwiązywania problemów związanych z integracją wnętrza organizacji i kształtowaniem się relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym [Stachowicz, Machulik, 2001].

W literaturze występują także inne jej definicje. Hofstede zwracał uwagę na to, że kultura organizacji jest „zbiorowym zaprogramowaniem umysłu, który odróżnia członków jednej organizacji od drugiej” [2001: 5].

Peters i Waterman podkreślali, że:

Kulturę organizacyjną tworzą przede wszystkim normy i wartości uczestników [...]. Każda organizacja ma określony, charakterystyczny dla siebie system wartości zwany też kulturą organizacyjną. Stanowi ona swoiste jądro działalności organizacji, z którego wynikają niemal wszystkie posunięcia strategiczne [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009: 198].

Schein z kolei, pisząc o kulturze organizacyjnej, stwierdził, że jest ona schematem podstawowych założeń, które tworzy dana grupa podczas uczenia się radzenia sobie z problemami przystosowania zewnętrznego i integracji wewnętrznej, które działałyby na tyle dobrze, aby mogły zostać uznane za prawomocne, a przez to służyły do uczenia nowych członków poprawnych sposobów myślenia, postrzegania i odczuwania względem tych problemów [Schein, 1992].

Wśród wielu badaczy zajmujących się tym zagadnieniem, należy zwrócić szczególną uwagę na ostatniego z cytowanych – Edgara Scheina, którego model kultury organizacyjnej uznaje się za najszerszy. Autor ten podał sześć powszechnie akceptowanych znaczeń, które oddają sens rozumienia pojęcia kultury organizacyjnej:

- 1) wzorce zachowań, w których skład wchodzi język oraz rytuały związane z okazywaniem szacunku,
- 2) normy panujące w zespołach pracowniczych,
- 3) dominujące wartości, na przykład jakość,
- 4) filozofia przejawiająca się w polityce organizacji wobec klientów, pracowników i akcjonariuszy,
- 5) reguły gry, których muszą nauczyć się osoby nowe w organizacji, aby przestrzegając niepisanych ograniczeń, mogły stać się zaakceptowanymi członkami społeczności,

- 6) nastawienie i klimat, które organizacja przekazuje swoim członkom oraz otoczeniu.

Schein wierzył, że formowanie kultury organizacyjnej odpowiada formowaniu się grupy przywódczej, a co za tym idzie przywództwo rozumiał jako zarządzanie kulturą w organizacji.

Każda organizacja ma swoją własną, niepowtarzalną kulturę organizacyjną, niemniej zwykle jej cechy sprawiają, że można ją przyporządkować do któregoś z modeli zaproponowanych przez badaczy [Stachowicz, 2001].

## Typologie kultur organizacyjnych według Richarda Harrisona oraz Charlesa Handy'ego

Richard Harrison wyróżnił cztery podstawowe typy kultury organizacyjnej związane z realizacją zadań, strukturą i klimatem organizacji – wierzył, że każda organizacja jest zbiorem zawierającym kombinację czterech podstawowych orientacji kulturowych. Są to:

- 1) Kultura władzy – kierownicy wyższego szczebla sprawują władzę w sposób dyrektywny, stanowczy i zdecydowany przez stosowanie nagród i kar, a opierają ją na nierówności w dostępie do zasobów. Priorytetem jest realizacja aspiracji kierowników oraz interesy organizacji.
- 2) Kultura roli – istotne jest jasne określenie ról i funkcji, jakie pełnią członkowie organizacji, gdyż uznaje się je za przyczynę stabilizacji i równowagi organizacji. Role zastępowane są niekiedy systemem struktur oraz procedur. Ważne jest jasne ich określenie w przepisach i zasadach.
- 3) Kultura wsparcia – organizacja zorientowana jest na udzielanie wsparcia przez kierownictwo jednostkom i zespołom. Duży nacisk kładzie się na wspólne wartości i osiąganie konsensusu w imię osiągnięcia celów. Podstawą działania jest wzajemne zaufanie. Pracownicy wiedzą, że są wartością, będąc istotami ludzkimi, a nie tylko zasobem organizacji. Mają w sobie potencjał, którego rozwój przyczynia się do lepszego działania organizacji.
- 4) Kultura sukcesu – w organizacji nacisk kładzie się na osiągnięcia i sukces. Jej członkowie pracują w atmosferze zachęcającej do innowacji, walki o niezależność, samookreślenia się. Kierownictwo liczy, że w zamian za godziwe wynagrodzenie pracownicy będą działać efektywnie, wnosząc w pracę osobiste zaangażowanie [Zbiegień-Maciąg, 1999].

Czerpiąc z powyższego modelu oraz narzędzi badawczych Harrisona, Handy dokonał w nich pewnych modyfikacji odnoszących się do organizacyjnego uczenia się, sposobu motywowania oraz tego, jak można wpływać na kulturę organizacji i ją zmieniać. Zgłębił istotę każdego z typów kultury organizacyjnej. Opierając się na pracy Harrisona, przyporządkował je do bóstw mitologicznych i rysunkowych symboli oraz następująco opisał cztery rodzaje kultury:

- Kultura władzy – jej patronem był Zeus, symbolem zaś pajęczyna obrazująca tarczę celów. Główne miejsce w organizacji zajmuje władza – kierownicy tworzą własny kodeks, według którego karzą i nagradzają, wybierają sobie zaufanych współpracowników, którzy dbają o to, by był on przestrzegany. Władza zmniejsza się wraz ze wzrostem odległości od centralnego ośrodka, co symbolicznie może oddawać pajęczna sieć. W tego typu organizacjach menedżerowie sprawują pełną kontrolę nad pracownikami, kupując i sprzedając ich jak towary. Główne wartości to władza, rozwój, zysk. Organizacja jest skłonna do rywalizacji, ale przy tym bardzo terytorialna – ochraniająca swoje domeny działalności. W swojej strategii może poszerzać obszar swego działania, a także przejmować lub wykorzystywać słabsze organizacje.
- Kultura ról – patronat nad nią objął Apollo, a symbolem jest grecka świątynia odzwierciedlająca siłę organizacji zawartą w filarach, które tworzą jej solidną podstawę i strukturę. Każdy odgrywa w niej swoją określoną rolę, przyczyniając się do działania zgodnego z zamierzeniami przywódców. Obecny jest wysoki stopień formalizacji, dąży się do osiągnięcia ładu, stabilności i racjonalności, a także biurokratycznego porządku w sensie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym.
- Kultura zadań – patronką jest Atena, symbolem zaś sieć zadań. Członkowie organizacji znajdują się w różnych miejscach sieci-macierzy, będąc częścią zespołów zadaniowych – niewielkich grup roboczych, których zadaniem jest rozwiązanie problemów i realizacja zadań mających wysoki priorytet. Władza opiera się na kompetencji. Ten typ organizacji skłania się do rywalizacji, wprowadzania innowacji i jest optymistycznie nastawiony oraz zaplanowany na ciągły rozwój.
- Kultura osobowa – patronuje jej Dionizos, a symbolizuje grono. Ważne są w niej stosunki międzyludzkie, które powinna cechować serdeczność, chęć wsparcia, współpracy, koleżeństwo i zaufanie w zespołach. Organizacja zorientowana jest na zaspokojenie ludzkich potrzeb zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych, afiliacji oraz więzi emocjonalnych, a także na zapewnienie właściwego poziomu życia pracujących w niej osób [Dorcza, 2009].

Handy rozważał związek typu kultury organizacyjnej z psychologiczną charakterystyką członków organizacji: kulturze władzy odpowiadać miał temperament choleryczny, roli – flegmatyczny, kulturze zadań – sangwinistyczny, a osobowej – melancholijny. Połączone koncepcje Harrisona i Handy'ego można przyporządkować również ideologiom organizacyjnym: orientację na władzę łączyć z ideologią autokratyczną, na rolę – z ideologią biurokratyczną, orientację na zadania – z ideologią innowacyjną, a na ludzi – ze społeczną (Stachowicz, Machulik, 2001). Korzystając z ich pracy, i narzędzi, którymi się posługiwali, postanowiłem przeprowadzić własne badanie kultury organizacyjnej.

## Znaczenie kultury organizacyjnej dla szkół

Wagę koncepcji kultury organizacyjnej dla placówek oświatowych podkreśla Roman Dorczak, ukazując, że zarządzanie szkołami, adekwatne do ich natury, powinno uwzględniać myślenie o nich w ramach paradygmatu kulturowego, który, choć może nie jest wystarczający, rozwija jednak nowe spojrzenie na zarządzanie w edukacji. Koncepcja kultury organizacyjnej, podnosząc sprawę systemu normatywnego instytucji, zdaje się lepiej odpowiadać potrzebom sfery edukacyjnej niż tradycyjne ujęcia, związane z zarządzaniem w sferach gospodarczych [Dorczak, 2009].

Kulturą organizacyjną zajmują się również inni polscy badacze – między innymi Dariusz Stankiewicz, który z licznych jej definicji wyłonił wspólne elementy, pomagające zrozumieć istotę tego zjawiska i wskazujące sposób jego właściwego rozumienia. Zwrócił on uwagę na to, że kultury organizacyjnej nie sposób poddać obserwacji bezpośredniej, przez co często określa się ją mianem „duszy organizacji”. Zauważył ponadto, że tworzy ona twarz danej instytucji oraz osób, które w niej pracują, istotnie wpływając na ich efektywność, poczucie bezpieczeństwa, humanizację pracy. Kultura organizacyjna określa także etykę działań wszystkich członków organizacji i daje szansę na pełną samorealizację jej pracowników. Badacz ten zastanawiał się nad tym, w czym przejawia się wysoka kultura organizacyjna, znacząco wpływająca przecież na zarządzanie jakością. Określił on kilka wyznaczników, na podstawie których można ją analizować. Za najważniejsze z nich uznał:

- posiadanie przez ludzi pracujących w szkole kultury organizacyjnej, która będzie miała wyraz w zasobach wiedzy organizacyjnej, rozumieniu celu oraz zasad funkcjonowania placówki oświatowej, chęci poprawy jej stanu z wykorzystaniem posiadanej wiedzy i możliwości,
- odpowiednią postawę dyrekcji, która wiąże się z posiadaniem określonej wizji szkoły, strategii, struktur organizacyjnych, które umożliwią i będą wspierały pracę zespołową oraz sprawią, że szkoła stanie się organizacją twórczą, szukającą nieustannie nowych rozwiązań, potrafiącą się doskonalić i mogącą regulować własne zasady działania,
- kształtowanie kultury organizacyjnej wśród podopiecznych, głównie przez przykład nauczycieli, jaki dają w codziennym życiu szkoły, wzory zachowań zorganizowanych, jak również przez podejmowanie prób przekazywania wiedzy organizacyjnej podczas zajęć lekcyjnych,
- zainteresowanie szkoły problemami integracji europejskiej, akcentowanie pozytywnych wartości, ukazywanie różnorodności kultur i ich odmienności.

Stankiewicz stwierdził w swoim artykule, że wysoka kultura organizacyjna jest warunkiem właściwej realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych każdej placówki oświatowej, a także ma duży wpływ na kulturę organizacyjną społeczeństwa. Mimo to z jego doświadczenia zawodowego (15 lat na stanowisku nauczyciela oraz 8 lat na stanowisku dyrektora szkoły podstawowej) oraz z rozmów z innymi dyrektorami szkół i wizytatorami wynikało, że w tym środowisku pojęcie kultury organizacyjnej pojawia się bardzo rzadko, niemalże jedynie na szko-

leniach, prawie wcale natomiast nie występuje podczas dyskusji i narad. Choć, jak sam przyznaje, powinno ono cały czas towarzyszyć pracy osób związanych z oświatą. Dostrzeżenie znaczenia kultury organizacyjnej dla efektywnej edukacji jest szczególnie istotne w dobie jej reform, ma wpływ na jej jakość, a przez to nie powinno być dłużej bagatelizowane [Stankiewicz, 2011]. Podzielając opinię Stankiewicza, przyjąłem, że wyniki jego badania pozwolą odpowiedzieć na następujące pytania: Czy istnieje jeden dominujący typ kultury organizacyjnej w szkołach różnych krajów? Czy typy kultur, które w nich występują, odpowiadają tym, jakie ich pracownicy uważają za najlepsze dla tego rodzaju organizacji? Interesujące dla mnie było także to, jaki rodzaj kultury jest zdaniem dyrektorów, nauczycieli i studentów najgorszy i najmniej pożądany.

## Okoliczności badania

Badanie zostało przeprowadzone w lipcu 2011 roku podczas zajęć dwutygodniowego programu Erasmus Intensive Programme, którego tematem było „Przywództwo w demokratycznych społecznościach europejskich szkół”. Podobnie jak we wcześniejszych latach, program ten umożliwił spotkanie osób zainteresowanych przywództwem edukacyjnym [Precey, Entrena, 2011]. W czasie 250 godzin zajęć uczestnicy z różnych krajów mieli możliwość wzięcia udziału w wykładach i ćwiczeniach na Uniwersytecie w Murcji, prowadzonych przez wykładowców z sześciu różnych europejskich uniwersytetów. Tematy omawiane podczas tych spotkań wiązały się ściśle z przywództwem, zarządzaniem i oświatą. Poruszono również zagadnienie kultury organizacyjnej, której poświęcono jeden wykład, po którym, na ćwiczeniach, każdy z uczestników wypełnił kwestionariusz Harrisona. Pomaga on określić, jaki typ kultury organizacyjnej preferuje ankietowany, a także jaka kultura panuje obecnie w miejscu jego pracy.

Warto podkreślić, że zarówno ćwiczenia, jak i wykłady prowadzono w języku angielskim, także w tym języku uczestnicy dostawali wszystkie materiały związane z zajęciami. Również rozdany ankietowanym kwestionariusz Harrisona był w języku angielskim. Całą grupę badaną zgromadzono w jednej sali, a członkowie poszczególnych grup narodowościowych zajmowali miejsca przy tym samym stole, aby w razie ewentualnych problemów ze zrozumieniem pytań lub odpowiedzi mieli możliwość konsultacji w swoim ojczystym języku. Uwzględniając ewentualne trudności językowe, postanowiono przeznaczyć na wypełnienie kwestionariusza więcej czasu, niż jest to zalecane przez jego autora.

## Grupa badana

Ankietowani stanowili bardzo różnorodną grupę, zarówno pod względem narodowościowym, jak i wiekowym. Wśród badanych znaleźli się Norwegowie, Polacy, Turcy, Irlandczycy, Anglicy w wieku od 23 do 48 lat. Niestety, grupy

narodowościowe nie były sobie równe pod względem liczebności – najsilniej reprezentowane były: Anglia, Polska i Irlandia, później Turcja i Norwegia. Wśród 37 ankietowanych znalazło się jedynie siedmiu mężczyzn. Osoby prowadzące zajęcia nie wypełniały kwestionariusza, niemniej wszyscy ankietowani byli, choć w różnym stopniu, związani z oświatą – sporą część grupy badanej stanowili studenci przygotowujący się jeszcze do pracy w szkołach; licznie reprezentowane było także grono pedagogiczne składające się z nauczycieli i dyrektorów. Należy również zwrócić uwagę na bardzo zróżnicowany poziom języka angielskiego wśród ankietowanych – wiązał się on głównie z tym, że dla sporej części tej grupy nie był on językiem ojczystym.

## Narzędzia badawcze

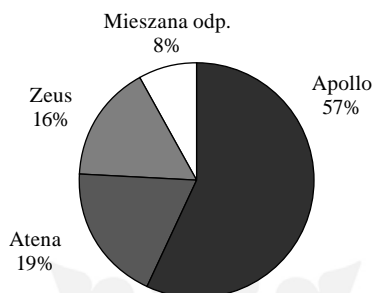
W badaniu został użyty kwestionariusz Harrisona, zaadaptowany przez Handy'ego [1986]. Składał się on z 15 pytań dotyczących tego, kto w danej organizacji jest postrzegany jako „dobry szef”, „dobry pracownik”; jak działają członkowie organizacji względem siebie, czym się kierują, jak są traktowani przez organizację. Kwestionariusz badał także to, jak pracownicy są kontrolowani i przez kogo, jak przydziela się im zadania oraz co ich motywuje do tego, aby je wypełniać; czy ludzie w organizacji współpracują czy współpracują – na jakich zasadach i w jakim celu. Autor kwestionariusza pytał też o konflikty, ich przebieg, a także o proces decyzyjny, również o to, kto w nim uczestniczy i dlaczego. Pytania zawarte w tym kwestionariuszu dotyczyły także struktur komunikacji oraz tego, jak postrzegane jest środowisko występujące w danej organizacji.

## Wyniki badania

Wyniki otrzymane w badaniu wskazują na to, że typem kultury organizacyjnej występującym najczęściej wśród instytucji związanych z ankietowanymi jest ten charakteryzowany przez Handy'ego jako odpowiadający greckiemu bogowi sztuki – Apollinowi. Kultura ról najwyraźniej wiodącej prym wśród europejskich szkół – może to oznaczać, że panuje w nich biurokracja, a istotną rolę przypisuje się procedurom oraz odgórnie określonym formom postępowania nauczycieli i dyrektorów.

Pośród wszystkich badanych aż 57% (21 ankietowanych) uznało, że jest członkiem takiej właśnie organizacji. Znamienne jest to, że wyniki wskazują, jakoby kultura osobowa, której patronuje Dionizos, nie występowała wcale w instytucjach związanych z badaną grupą. Na drugim miejscu uplasowała się kultura zadań wraz z reprezentującą ją Ateną – można powiedzieć, że co piąty ankietowany jest związany z taką kulturą organizacji, gdyż wskazują na to wyniki z 19% zebranych kwestionariuszy (od 7 osób). Trzecie miejsce należało do Zeusa – jego kultura władzy występowała nieznacznie rzadziej niż kultura

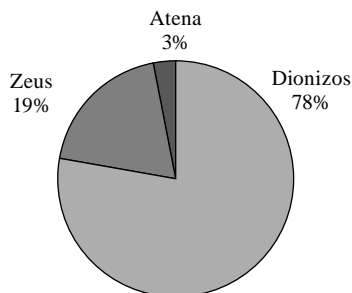
zadań, o czym świadczy fakt, że 17% badanych (6 osób) określiło ten typ jako najbliższy temu, jaki występuje w ich instytucji. Nie udało się określić jednoznacznie typu kultury organizacyjnej placówek związanych z 8% ankietowanych (3 osoby) – ich odpowiedzi wskazują na to, że może to być szkoła z kulturą zadań (Atena) lub ról (Apollo). Uzyskane dane zilustrowano na wykresie 1.



Wykres. 1. Typ kultury organizacyjnej występujący w organizacjach, w których pracują ankietowani

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny zestaw otrzymanych danych określa typ kultury organizacyjnej, który zdaniem ankietowanych najgorzej określa organizację, w której pracują – a więc są w nim informacje o tym, ile procent grupy badanej wskazało dany typ jako najgorzej opisujący ich rodzimą organizację. Na pierwszym miejscu jest ten związany z postacią boga wina, Dionizosa – 78% grupy badanej (29 osób) stwierdziło, że spośród czterech typów właśnie ten najmniej pasuje do ich szkoły. Kolejny, objęty patronatem Zeusa, wybrało 19% ankietowanych (7 osób), kultura zadań symbolizowana przez Atenę zupełnie natomiast nie przypominała tej, która występuje w miejscu pracy 3% grupy badanej (1 osoba). Tę statystykę zobrazowano na wykresie 2.



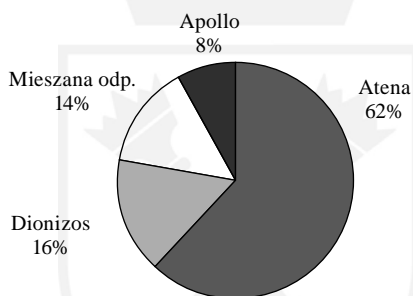
Wykres 2. Typ kultury organizacyjnej najmniej ich zdaniem pasujący do organizacji, w których ankietowani pracują

Źródło: opracowanie własne.



Powyższe dwa wykresy i dane odnoszą się do oceny dyrektorów, nauczycieli i studentów związanej ze stanem rzeczywistości, w jakiej na co dzień pracują osoby badane. Wykresy 3 i 4 natomiast są związane z ich wierzeniami i przekonaniami na temat tego, jaka powinna być kultura organizacyjna w szkołach, oraz którą odrzucają jako całkowicie niewłaściwą dla tego typu placówek.

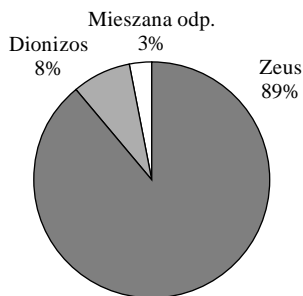
Większość określa kulturę zadań jako najwłaściwszą dla szkół. Za takim spojrzeniem opowiada się aż 62% ankietowanych (23 osoby), a więc inaczej niż na Olimpie – w tym przypadku to Atena przewodzi. Kolejną pozycję zajmuje Dionizos – według opinii 16% badanych (6 osób) kultura osobowa sprawdzałaby się w szkołach najlepiej. Odpowiedzi 14% ogółu ankietowanych (5 osób) nie były jednoznaczne – głównie wahały się pomiędzy wcześniej wymienionymi typami kultur: Ateny i Dionizosa. Na kolejnej pozycji uplasował się Apollo, jego kultura ról, pomimo tego że występowała najczęściej w rzeczywistości, uznawana jest za najlepszą dla szkoły tylko przez 8% badanych (3 osoby). Gorzej wypadł jedynie Zeus symbolizujący kulturę władzy, gdyż nikt nie uznał, że jest ona najlepszą dla instytucji szkolnej wśród istniejących innych możliwości. Dane te przedstawiono na wykresie 3.



Wykres 3. Opinia ankietowanych na temat tego, jaki typ kultury jest najlepszy dla organizacji takich jak te, w których pracują

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie zestawienie danych również odnosi się do przekonań badanych, niemniej tym razem określają oni, który z typów kultury organizacyjnej jest ich zdaniem najgorszy dla szkół i nie powinien w nich występować. Odpowiedzi sugerują, że dla znacznej większości, bo aż dla 89% ankietowanych (33 osób), tym typem jest kultura władzy, którą Handy związał z postacią Zeusa, 8% natomiast (3 osoby) uznało, że kultura osobowa Dionizosa może przynieść szkole największą szkodę. Wyniki wskazują na to, że wahanie pomiędzy dwoma wymienionymi wyżej typami, niedające jednoznacznej odpowiedzi, dotyczy 3% badanych (1 osoby). Kultura zadań (Atena) oraz kultura ról (Apollo) nie wystąpiły wcale w tym zestawieniu, z czego można wysnuć wniosek, że nikt nie uznaje ich jako najgorsze z możliwych dla placówek oświatowych. Te dane zaprezentowano na wykresie 4.



Wykres 4. Opinia ankietowanych na temat tego, jaki typ kultury jest najgorszy dla organizacji takich jak te, w których pracują

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Dzisiejsza nauka o teorii organizacji i zarządzania jest pełna wiedzy i narzędzi, które, odpowiednio użyte, mają szansę przynieść szkołom wymierne i niewymierne korzyści. Można to zaobserwować choćby na przykładzie stosowania zarządzania jakością w ich pracy. Jestem przekonany, że kolejnym elementem zarządzania, z którym powinni zapoznać się wszyscy dyrektorzy placówek oświatowych, jest wiedza związana z kulturą organizacyjną oraz umiejętność jej określania, świadomego tworzenia lub zmieniania. Moje badanie pokazało, że stan szkół, nie tylko w naszym kraju, ale także w innych państwach europejskich, wymaga zmian związanych z zarządzaniem. Sądzę, że gdyby taka potrzeba nie istniała, wykresy obrazujące zdanie ankietowanych, na temat tego, jak jest w ich szkołach, byłyby identyczne z tymi, jak według nich być powinno. Z pewnością potrzebna jest dyskusja na temat tego, jakich reform dokonać i w którym kierunku powinny one pójść. Pomimo że wiele osób zgadza się z tym, że najlepsza dla pracy szkoły jest kultura zadań reprezentowana przez Atenę, a najgorsza – kultura władzy, którą symbolizuje Zeus, to większości szkół najwyraźniej jednak nie cechuje kultura oparta na zdolnościach i kompetencjach, ale na regułach i formalnościach. Czy tak być powinno? Czy jest to pozostałość poprzednich systemów, w jakich funkcjonowały szkoły, czy może najefektywniejszy sposób pracy tego typu placówek, związany z wymaganiami stawianymi przed nimi przez społeczeństwo i władzę polityczną? Jak to możliwe, że w zasadzie co piąta szkoła powiązana z badaniem reprezentuje typ Zeusa, w którym głównymi wartościami są władza, rozwój i zysk, kierownicy zaś sprawują silną kontrolę, traktując pracowników jak towary, nie dzieląc się z nimi ani władzą, ani wiedzą. Ten rodzaj zarządzania odrzuca 9 na 10 ankietowanych, a mimo to wciąż występuje w – uznawanej za bardzo demokratyczną – Europie.

Podsumowując, pragnę zaznaczyć, że otrzymane w badaniu wyniki, choć nie są wielce zaskakujące, jawią się jako ciekawe i istotne – gdyż ukazują, jak silna

jest potrzeba wprowadzenia zmian w sposobie zarządzania oświatą, poprzedzonych dyskusją na temat tego, jak szkoły powinny pracować, jakie mają promować wartości wśród pracowników, aby oni z kolei krzewili je wśród swoich wychowanków. Są to pytania otwarte, na które nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Podobnie jak, moim zdaniem, nie ma idealnego typu kultury organizacyjnej, niezależnie od tego, czy weźmiemy pod uwagę typologię Harrisona, Handy'ego czy jakiegokolwiek innego badacza. Pewne jest natomiast to, że bez względu na to, jaki typ kultury organizacyjnej występuje w danej placówce, można nad nim pracować i doskonalić go. Jestem głęboko przekonany, że wiedza związana z kulturą organizacyjną, rozpowszechniona wśród dyrektorów szkół, pedagogów, wizytatorów i kuratorów, z pewnością będzie służyła dobru uczniów niezależnie od szerokości geograficznej, na jakiej znajduje się ich szkoła.

## Literatura

- Dorczak R. (2009), *Zarządzanie w edukacji – wyzwania i możliwości*, „Zarządzanie Publiczne”, 2(6), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Handy Ch.B. (1986), *Understanding Organizations*, Penguin Business Library, London.
- Hofstede G. (2001), *Kultury i organizacje*, PWN, Warszawa.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Precey R., Entrena M. (2011), *Developing the Leaders We Want to Follow. Lessons from an International Leadership Development Programme*, „Współczesne Zarządzanie”, 2, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków.
- Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Stachowicz J., Machulik J. (2001), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Zumacher, Kielce.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa.

## Źródła internetowe

- [http://www.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=TnTvtW8FNlGc&oi=fnd&pg=PA7&dq=Handy,+C.+%281986%29,+Understanding+organizations.+Penguin:+Harmondsworth&ots=uw\\_0Ig5nHV&sig=dikbzlfAOxi\\_KswKRJF56vzUVsI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.pl/books?hl=pl&lr=&id=TnTvtW8FNlGc&oi=fnd&pg=PA7&dq=Handy,+C.+%281986%29,+Understanding+organizations.+Penguin:+Harmondsworth&ots=uw_0Ig5nHV&sig=dikbzlfAOxi_KswKRJF56vzUVsI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [dostęp: 28.12.2011].
- [http://www.eid.edu.pl/archiwum/1999,97/wrzesien,151/kultura\\_organizacyjna\\_szkoly,886.html](http://www.eid.edu.pl/archiwum/1999,97/wrzesien,151/kultura_organizacyjna_szkoly,886.html) [dostęp: 28.12.2011].