

Kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich – diagnoza i tendencje zmian. Komunikat z badań

Teachers' teams organizational culture – diagnosis and changes tendencies.

Research message

DOI 10.25951/14275

Wprowadzenie

Autorzy zajmujący się problematyką efektywności organizacji zwracają uwagę na zagadnienie kultury organizacyjnej, która coraz częściej traktowana jest jako istotny problem badawczy w nauce o szkole (Kuźma 2009). Mimo tego wciąż daje się zauważyć dysproporcję w ilości badań odnoszących się do instytucji gospodarczych oraz dotyczących placówek edukacyjnych – na niekorzyść tych drugich.

Mając świadomość nieustannych zmian w obszarze oświaty związanych ze specyfiką współczesnych nam czasów, definiowaną przez ustawiczny rozwój, postępującą złożoność i niepewność warunków funkcjonowania społeczeństwa czy nieustanną potrzebę usprawniania działalności różnych instytucji, zarówno wewnątrz ich funkcjonowania, jak i w relacji z otoczeniem, konieczne stają się systematyczne badania kultury organizacyjnej w celu wyjaśniania pojawiających się wraz z upływem czasu nowych problemów tego zjawiska (Pająk 1996; Przyborowska 2007).

Celem artykułu jest pokazanie, na podstawie własnych badań empirycznych, specyfiki kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich z województwa kujawsko-pomorskiego, a także zweryfikowanie, czy na przełomie ostatnich kilkunastu lat specyfika tej kultury uległa zmianie. Wydaje się, że wydarzenia o zasięgu globalnym (pandemia COVID-19, trwająca wciąż wojna w Ukrainie), jak i lokalnym (np. reforma oświaty, strajki nauczycieli z 2019 r.) w sposób szczególny nakazują przyjrzeć się kulturze organizacyjnej instytucji szkolnych, pamiętając, że stanowi ona

istotny kontekst dla realizowanej w danym momencie polityki oświatowej. Kultura organizacyjna kształtuje się bowiem w procesie przystosowywania się organizacji do zmian otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego (Przyborowska 2007).

Mając na względzie powyższe oraz fakt, że spojrzenie na szkołę z perspektywy kultury stwarza możliwość zrozumienia, co dzieje się w jej wnętrzu, możliwość poznania jej specyfiki, niedostępnej zewnętrznym obserwatorom, podjęto próbę ponownego przeprowadzenia badań oraz sformułowania odpowiedzi na założone problemy badawcze.

Kultura organizacyjna w oświacie może dotyczyć różnych poziomów i zakresów funkcjonowania całego systemu edukacji, nie jest to jednorodna całość, ale kompleks złożony z wielu mniejszych subkultur. W artykule populację nauczycieli ukazano jako jedną z subkultur w kulturze szkoły (Przyborowska 2007), od której w dużej mierze zależą przebieg i jakość procesu edukacyjnego, a o których traktuje stosunkowo niewiele z dotychczas podjętych badań naukowych.

Kultura organizacyjna w oświacie – wprowadzenie w problematykę badawczą

W zależności od dyscypliny naukowej podejmującej kwestię kultury organizacyjnej wyłaniają się dwa podejścia w definiowaniu tego zjawiska: 1) funkcjonalne, typowe dla antropologii, zgodnie z którym organizacje są kulturami, a kultura wyłania się ze wspólnych zachowań, jest więc cechą organizacji oraz 2) semiotyczne, właściwe dla socjologii, według której organizacje mają kulturę, a ta tkwi w indywidualnych interpretacjach i poznaniu, stanowiąc metaforę organizacji (Cameron, Quinn 2003).

W prezentowanym projekcie badawczym przyjęto definicję kultury wywodzącą się z tradycji socjologicznej i funkcjonalnej, a tym samym założenie, że kultura jest cechą organizacji, a nie tylko jej metaforą.

Analiza różnych definicji kultury organizacyjnej pozwala zauważyć, że większość z nich postrzega ją jako trwały zespół wartości, przekonań oraz założeń charakteryzujących organizację i ich członków, które są niekwestionowane, często niedostrzegane oraz stałe (Cameron, Ettington 1988).

Należy podkreślić, że kultura organizacji to zagadnienie bardzo szerokie, zbudowane z wielu złożonych i różnorodnych elementów, pozostających ze sobą w różnych kompilacjach. Z tego też powodu badacze proponują szereg wymiarów i cech kultury, których nie sposób ująć w całej okazałości w badaniu mającym ustalić jej typ.

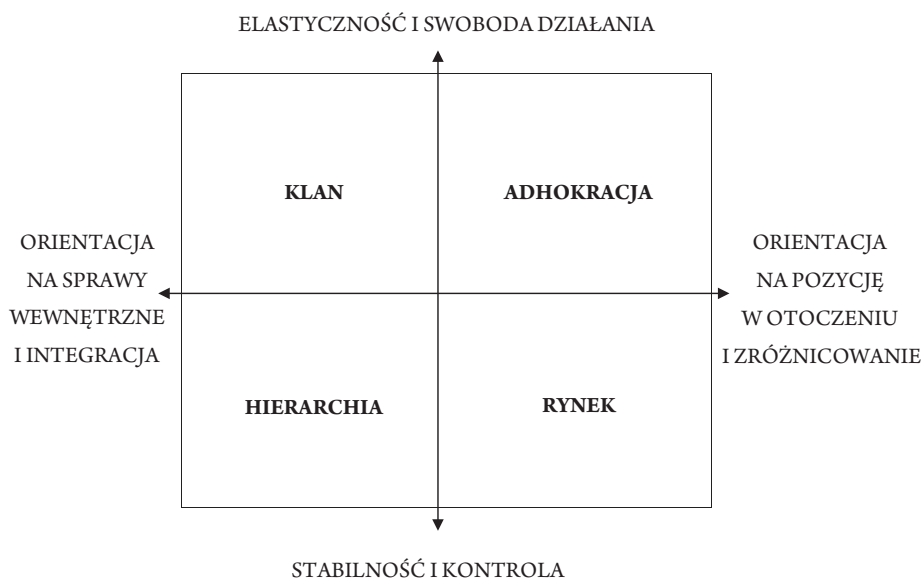
Próbie rozwiązania tego problemu podjęli Kim S. Cameron oraz Michael J. Rohrbaugh, proponując model teoretyczny zwany „modelem wartości konkurujących”, który pozwala określić najważniejsze wymiary kultury i tym samym zawęzić pole badań, umożliwiając jednocześnie szeroki ogląd analizowanego zagadnienia (Cameron, Quinn 2003). Autorzy, porządkując długą listę wskaźników efektywności organizacji, wyodrębnili dwa główne wymiary kultury, które stały się podstawą do podziału wskaźników na cztery grupy. Każdy wymiar charakteryzują dwie cechy stanowiące swoje przeciwieństwo: elastyczność kontra stabilność, orientacja na sprawy wewnętrzne kontra orientacja na pozycję w otoczeniu, stąd też każda ćwiartka wyznaczona przez te wymiary konkuruje ze sobą. Ćwiartki noszą nazwy: klan, adhokracja, hierarchia i rynek, które oznaczają wartości kojarzone z różnymi formami organizacji (por. rysunek 1). Każdą ćwiartkę należy utożsamiać z typem kultury, każda bowiem reprezentuje podstawowe założenia, poglądy oraz wartości (Cameron, Quinn 2003).

Kulturę hierarchii cechuje wysoki stopień sformalizowania i zhierarchizowania. Członkowie postępują według ściśle określonych procedur, a ich działania organizują i koordynują sprawni przywódcy. Organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Wewnętrzna kontrola jest możliwa dzięki przepisom, wąskiej specjalizacji oraz scentralizowanym decyzjom (Cameron, Quinn 2003).

Kultura rynku jest silnie zorientowana na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu. Organizacja funkcjonuje opierając się na ekonomicznych mechanizmach rynkowych, o czym świadczą liczne transakcje z innymi jednostkami. Słowa kluczowe dla organizacji typu rynek można ująć jako: rentowność, wyniki końcowe, pozycja na rynku, realizacja ambitnych zadań, baza stałych klientów. Kultura rynku nastawiona jest na ustawiczne umacnianie swojej pozycji, kładąc nacisk na wydajność, wyniki i zyski. Sprzyja temu twardzi i wymagający przywódcy o pozycji lidera, wytrwali w pokonywaniu konkurencji (Cameron, Quinn 2003).

Kultura klanu jest właściwa dla organizacji typu rodzinnego, w której dominują wspólnie wyznawane wartości oraz cele. Cechą charakterystyczną jest także wysoki stopień uczestnictwa oraz duże poczucie wspólnoty. Tutaj liczą się przede wszystkim praca zespołowa, silne poczucie tożsamości grupowej oraz odpowiedzialności za współuczestników. Przywódca zarządza poprzez pracę zespołową i rozwój pracowników, którym przekazuje część uprawnień, jest mentorem i opiekunem. Organizacja jest przyjaznym miejscem pracy, miejscem spójnym dzięki lojalności i przywiązaniu do tradycji (Cameron, Quinn 2003).

Kultura adhokracji to kultura dynamiczna, kultura ryzyka, gotowa na zmiany, poszukująca nowości z wysokim wskaźnikiem adaptacji do zmiennych warunków otoczenia. Sukces determinują tutaj innowacje, stąd obserwuje się nieustanny rozwój produktów i usług jako szybką odpowiedź na potrzeby odbiorcy. Z tego powodu przywódca w kulturze adhokracji promuje przedsiębiorczość, kreatywność, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań. Nie ma tutaj scentralizowanego ośrodka władzy, a co za tym idzie wyraźnie nakreślonych stosunków zależności służbowej. Kultura adhokracji zorientowana jest na tworzenie wizji przyszłości, kontrolowaną anarchię oraz zdyscyplinowaną wyobraźnię (Cameron, Quinn 2003).



Rysunek 1. Model wartości konkurujących (Cameron, Quinn 2003)

Źródło: opracowanie własne.

Założenia metodologiczne badań

Spośród różnych strategii badawczych i analitycznych kultury organizacyjnej w prezentowanym projekcie badawczym przyjęto podejście ilościowe, w którym badacz za pomocą kwestionariuszy podejmuje się oceny konkretnych wy-

miarów kultury, dzięki czemu poznaje liczne punkty widzenia dotyczące rzeczywistości organizacyjnej (Cameron, Quinn 2003).

Jak już wspomniano, głównym celem niniejszego tekstu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat (biorąc pod uwagę okres 2012–2013 oraz 2024 r.) specyfika kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich uległa zmianie.

Aby rozwikłać tak sformułowany problem badawczy konieczne było zbadanie aktualnej specyfiki kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich, by w kolejnym etapie móc ją porównać z wynikami pierwotnych badań, realizowanych w latach 2012–2013 (Wiśniewska 2015).

Przedmiotem prezentowanych badań jest więc kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich.

Sformułowano dwa problemy badawcze główne (P_1 , P_2), mianowicie:

P_1 – Jaka jest specyfika kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich?

P_2 – Jaka jest dynamika zmian kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich?

Ponadto zdefiniowano problemy badawcze szczegółowe (P_{1a} – P_{1d}), mianowicie:

P_{1a} – Jaki typ kultury organizacyjnej dominuje w zespołach nauczycielskich?

P_{1b} – Jaka jest siła dominującej kultury organizacyjnej w zespołach nauczycielskich?

P_{1c} – Czy we wszystkich obszarach działalności zespołów nauczycielskich dominuje ten sam typ kultury?

P_{1d} – Czy istnieje, a jeśli tak, to jaka jest rozbieżność między obecną a pożądaną kulturą organizacyjną zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach?

W artykule wykorzystano różne określenia do opisu badanego zjawiska, takie jak: 1) stan kultury, który odnosi się do jej specyfiki z perspektywy czasowej – teraźniejszej (stan obecny) i przyszłej (stan pożądaný); 2) profil kultury zamiennie określany jako profil organizacyjny, czyli graficzne ujęcie specyfiki kultury organizacyjnej; 3) specyfika kultury, czyli jej charakterystyka; 4) typ kultury oznaczający kolejno: klan, adhokrację, hierarchię, rynek w różnych proporcjach i kompilacjach, stąd mowa np. o kulturach jednorodnych i eklektycznych (Cameron, Quinn 2003).

Do oceny specyfiki kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich (stanu obecnego i pożądanego) wykorzystano kwestionariusz Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), który powstał na bazie wspomnianego wcześniej modelu wartości konkurujących. Narzędzie uwzględnia cechy organizacji, stanowiące odbicie jej kultury, takie jak: charakterystyka organizacji (w tym

przypadku zespołów nauczycielskich), przywództwo, zarządzanie pracownikami, czynniki zapewniające spójność, czynniki, na które kładzie się nacisk oraz kryteria sukcesu. Ich kombinacja odzwierciedla fundamentalne wartości kulturowe i ukryte założenia dotyczące funkcjonowania organizacji – tu zespołów nauczycielskich (Cameron, Quinn 2003).

Kwestionariusz OCAI stosuje się w dwóch etapach, polegających na: 1) określeniu obecnego typu kultury oraz 2) wyznaczeniu typu pożądanego, który pozwoliłby sprostać przyszłym wyzwaniom i oczekiwaniom otoczenia. Oba formularze mają identyczną postać – składają się z sześciu pytań z czterema wariantami odpowiedzi a, b, c, d, między które należy rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedla sytuację w danej organizacji (z tą różnicą, że w pierwszym etapie oceniamy faktyczny stan rzeczy, a w drugim taki, który by nam odpowiadał).

Opracowanie wyników badań składa się z dwóch etapów. Pierwszy polega na obliczeniu średnich arytmetycznych dla odpowiedzi a, b, c, d w odniesieniu do stanu obecnego i pożądanego. Etap drugi to sporządzenie profili organizacyjnych – najpierw dla stanu obecnego, następnie pożądanego, co pozwala ustalić, w jakim stopniu kultura obecna odpowiada preferowanej (Cameron, Quinn 2003).

Narzędzie spełnia warunek rzetelności, który oznacza stopień, w jakim w sposób stały określa typ kultury oraz trafności, tzn. wskazuje nasilenie występowania czterech głównych typów organizacji (Cameron, Quinn 2003).

Analizę zgromadzonego materiału badawczego przedstawiono w postaci średnich arytmetycznych (por. tabela 2) oraz graficznie (por. wykresy 1–7) jako profile organizacyjne ogólne (linia ciągła) i szczegółowe (linia przerywana) dla poszczególnych pytań kwestionariusza OCAI dla stanu obecnego (kolor niebieski) i pożądanego (kolor czerwony).

Metody doboru próby badawczej

Pierwsze badania na ten temat zostały przeprowadzone w latach 2012–2013 w 17 szkołach mieszczących się na terenie miast Bydgoszczy i Żnina oraz powiatów bydgoskiego i inowrocławskiego. Przy wyborze respondentów zastosowano losowanie warstwowe uwzględniające wewnętrzne zróżnicowanie populacji, w wariancie nieproporcjonalnym (Wiśniewska 2015). Ponowne badania zostały zrealizowane w 2024 r. w tych samych placówkach, jednak z uwagi na pewne obiektywne przesłanki, takie jak reforma szkolnictwa i związana z nią

likwidacja gimnazjów oraz zmiany jakościowe i ilościowe w obrębie poszczególnych zespołów nauczycielskich, a także odmowa dyrektorów czy nauczycieli dotycząca ponownego udziału w projekcie, badaną populację stanowili nauczyciele z dziewięciu szkół.

Schemat statystycznej analizy danych

W celu poznania właściwości przyjętych zmiennych skorzystano z metod statystycznej analizy danych, takich jak: 1) metody opisu statystycznego (średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe); 2) test istotności różnic t-Studenta (przyjęto poziom istotności $p = 0,05$).

Charakterystyka badanej populacji

W badaniach wzięło udział 133 nauczycieli. Respondentów opisano ze względu na typ ustrojowy szkoły, szczebel edukacji, płeć, wiek, stopień awansu zawodowego oraz staż pracy (por. tabela 1).

Badaniami objęto 119 nauczycieli (89,47%) ze szkół publicznych oraz 9 nauczycieli (6,77%) ze szkół niepublicznych, 5 osób (3,76%) nie ujawniło danych na ten temat. 108 nauczycieli (81,20%) uczyło w szkołach podstawowych, 17 (12,78%) w szkołach ponadpodstawowych, 8 respondentów (6,02%) nie udzieliło informacji. Wśród badanych 66 osób było nauczycielami dyplomowanymi (49,62%), 36 nauczycielami mianowanymi (27,07%), 16 nauczycielami kontraktowymi (12,03%), a 7 osób nauczycielami początkującymi (12,03%). 3 respondentów (2,26%) w momencie wypełniania ankiety nie odbywało stażu, a 5 uczestników (3,76%) nie ujawniło swojego stopnia awansu zawodowego.

W okresie przeprowadzania badań 64 nauczycieli (48,12%) legitymowało się ponad 20-letnim stażem pracy. 12 osób (9,02%) pracowało w szkole ponad 15 lat. 20 osób (15,04%) zadeklarowało staż pracy dłuższy niż dziesięć lat, a 19 (14,29%) powyżej pięciu lat. 12 badanych (9,02%) miało mniej niż pięcioletni staż pracy, a 6 osób (4,51%) nie udzieliło informacji na ten temat.

W badaniach wzięło udział 113 kobiet, co stanowiło 84,96% grupy badawczej oraz 14 mężczyzn, stanowiących 10,53% badanej populacji. 6 osób (4,51%) nie ujawniło danych na temat swojej płci.

Tabela 1. Charakterystyka badanej populacji nauczycieli

	Parametr	Łącznie (N = 133)
Typ ustrojowy szkoły	publiczny	119 (89,47%)
	niepubliczny	9 (6,77%)
	brak odpowiedzi	5 (3,76%)
Szczebel edukacji	szkoła podstawowa	108 (81,20%)
	szkoła ponadpodstawowa	17 (12,78%)
	brak odpowiedzi	8 (6,02%)
Wiek	25–30 lat	9 (6,77%)
	31–35 lat	10 (7,52%)
	36–40 lat	20 (15,04%)
	41–45 lat	26 (19,55%)
	46–50 lat	21 (15,79%)
	powyżej 50 lat	40 (30,08%)
	brak odpowiedzi	7 (5,26%)
Płeć	kobieta	113 (84,96%)
	mężczyzna	14 (10,53%)
	brak odpowiedzi	6 (4,51%)
Stopień awansu zawodowego	brak	3 (2,26%)
	nauczyciel początkujący	7 (5,26%)
	nauczyciel kontraktowy	16 (12,03%)
	nauczyciel mianowany	36 (27,07%)
	nauczyciel dyplomowany	66 (49,62%)
	brak odpowiedzi	5 (3,76%)

Staż pracy	poniżej 5 lat	12 (9,02%)
	5–10 lat	19 (14,29%)
	11–15 lat	20 (15,04%)
	16–20 lat	12 (9,02%)
	powyżej 20 lat	64 (48,12%)
	brak odpowiedzi	6 (4,51%)

Źródło: opracowanie własne.

Specyfika kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach – analiza wyników badań własnych

Dzięki zastosowaniu kwestionariusza OCAI możliwe było sformułowanie odpowiedzi na problemy badawcze, określone w pytaniach: $P_{1'}$, $P_{1a'}$, $P_{1b'}$, $P_{1c'}$, a przy wykorzystaniu odpowiednich metod statystycznej analizy danych uzyskano informacje na temat rozbieżności między obecną a pożądaną kulturą organizacyjną w wylosowanych szkołach (P_{1d}). Wyniki tej analizy zawarto w tabeli 2, a także na wykresach przedstawiających profil ogólny (wykres 1) oraz profile szczegółowe dla poszczególnych pytań kwestionariusza OCAI (wykresy 2–7).

Tabela 2. Średnie arytmetyczne dla odpowiedzi a, b, c, d kwestionariusza OCAI w wylosowanych szkołach w latach 2012–2013 oraz w 2024 roku

OCAI	Stan obecny								Stan pożądaný							
	I	A	II	B	III	C	IV	D	I	A	II	B	III	C	IV	D
2012–2013																
Profil ogólny	18	24	17	25	17	23	18	28	22	28	15	17	13	19	18	36
Pytanie 1	17	27	17	23	18	28	18	22	14	34	22	28	19	25	12	13
Pytanie 2	18	24	16	21	17	28	20	27	22	29	18	22	14	17	16	32
Pytanie 3	18	33	21	27	16	20	14	20	19	40	24	29	12	11	10	20
Pytanie 4	19	29	19	24	17	23	17	24	16	40	24	29	14	15	11	16

Pytanie 5	17	26	19	27	19	26	17	22	16	35	23	31	16	17	12	17
Pytanie 6	19	28	18	23	16	23	17	26	18	38	22	27	14	16	12	19

2024

Profil ogólny	19	33	20	25	15	19	15	23	19	39	23	27	14	15	12	20
Pytanie 1	16	32	19	24	18	26	15	18	14	38	23	29	18	22	12	13
Pytanie 2	20	27	17	22	16	22	18	29	22	32	18	22	12	14	14	31
Pytanie 3	19	38	22	26	13	14	12	21	19	44	25	29	11	10	9	20
Pytanie 4	19	35	20	24	14	17	14	22	18	41	24	28	13	13	11	19
Pytanie 5	19	32	20	26	15	18	14	23	17	38	23	29	14	15	11	17
Pytanie 6	20	36	20	24	13	15	13	24	19	42	22	25	13	14	12	20

I: Elastyczność i oryginalność

A Adhokracja

II: Orientacja na pozycję w otoczeniu

B Rynek

III: Kontrola i stabilność

C Hierarchia

IV: Orientacja na sprawy wewnętrzne

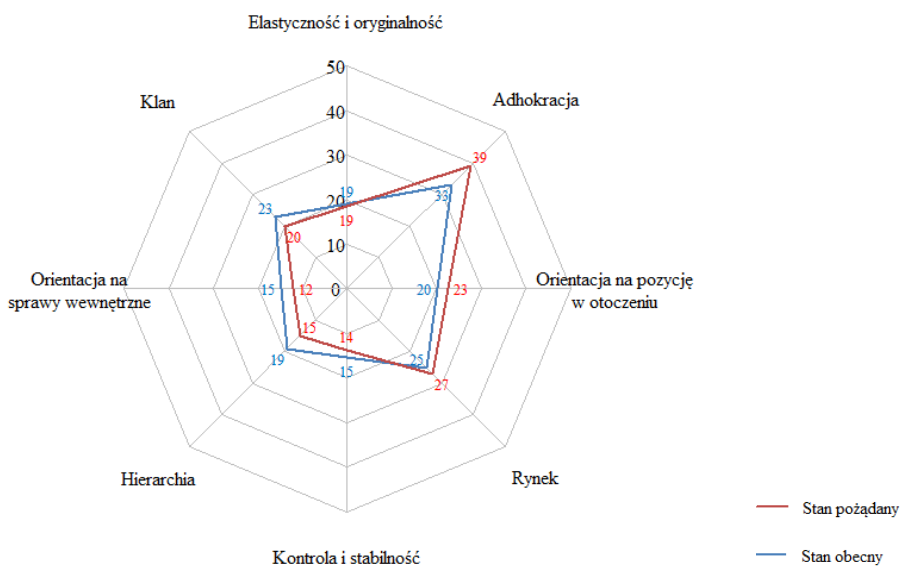
D Klan

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich nie jest jednorodna, z zauważalną przewagą kultury adhokracji (33), która otrzymała status dominującej. Na kolejnych pozycjach uplasowały się: rynek (25), klan (23) i hierarchia (19). Oznacza to, że badani nauczyciele są silniej zorientowani na umacnianie pozycji szkoły w otoczeniu niż na wewnętrznych sprawach zespołu, bardziej ceniąc sobie takie kwestie jak elastyczność i swoboda działania niż poczucie stabilności i kontroli. Dominacja kultury adhokracji oznacza, że kwestią priorytetową staje się przede wszystkim umiejętność szybkiej adaptacji do zmiennych warunków otoczenia. Sukces w takiej kulturze jest definiowany przez innowacje, a także zabiegi podnoszące jakość oferty szkoły w odpowiedzi na zmieniające się wciąż potrzeby uczniów. Z tego też powodu przywódca w kulturze adhokracji promuje przedsiębiorczość, kreatywność, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań. W takiej kulturze nie ma scentralizowanego ośrodka władzy oraz wyraźnie określonych stosunków zależności służbowej. Władza płynnie przechodzi na różnych członków zespołu w zależności od posiadanych kompetencji, najbardziej pożądanym przy realizacji określonego przedsięwzięcia. Kultura adhokracji to także kultura dynamiczna, kultura ryzyka, gotowa na zmiany, poszukująca nowości (Cameron, Quinn 2003).

Na podstawie profilu organizacyjnego (por. wykres 1) można stwierdzić, że istnieje rozbieżność między obecną a pożądaną kulturą organizacyjną – respondenci oczekiwaliby jeszcze większego nasilenia kultury adhokracji (33–39) oraz rynku (25–27), a zmniejszenia kultury hierarchii (19–15) oraz klanu (23–20). Zwiększanie nacisku na kulturę adhokracji oznacza m.in.: jeszcze większą kreatywność i aktywność członków zespołu, więcej propozycji nowatorskich rozwiązań, bardziej przemyślane podejmowanie ryzyka, jeszcze większą uważność na potrzeby i oczekiwania uczniów. Jest to w opozycji do egocentrycznych postaw, tuszowania błędów, niepotrzebnego ryzykowania, wprowadzania wszystkich nowinek czy braku współpracy i dzielenia się pomysłami. Ograniczenie kultury hierarchii może być z kolei rozumiane jako: zmniejszenie barier i biurokracji, mniejsza kontrola nad członkami zespołu, większa otwartość na nowe, niekonwencjonalne rozwiązania czy większa decentralizacja decyzji (Cameron, Quinn 2003).

Dominacja kultury adhokracji oraz oczekiwanie jej nasilenia oznacza, że badani nauczyciele tworzą kulturę spójną ze swoją wizją, jednak dostrzegają potrzebę mocniejszych, zgodnych z profilem adhokracji i rynku akcentów.



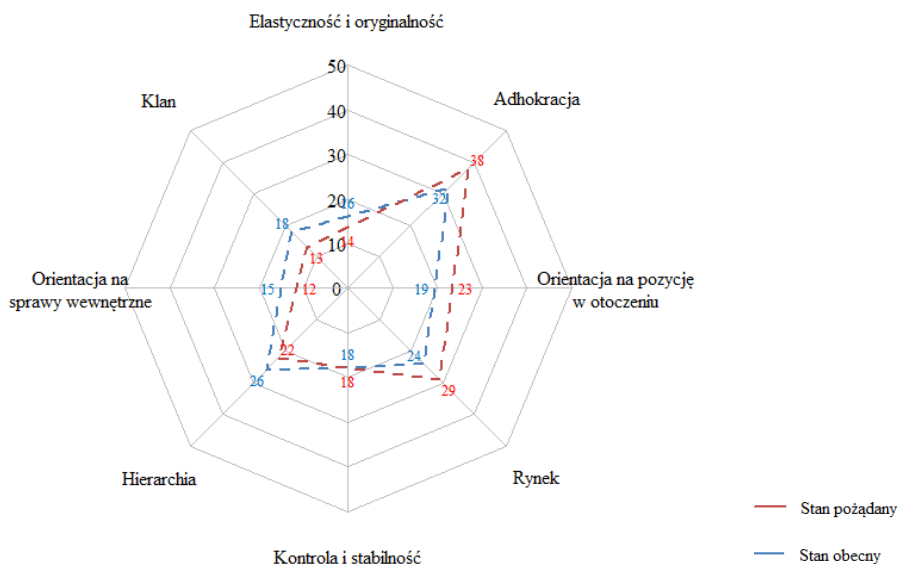
Wykres 1. Przeciętny profil kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach w 2024 roku

Źródło: badania własne.

Poniżej przedstawiono przeciętne profile kultury organizacyjnej dla poszczególnych pytań kwestionariusza OCAI w wylosowanych szkołach.

Pytanie 1: Charakterystyka badanych zespołów nauczycielskich

Badani nauczyciele określili swoje zespoły przede wszystkim jako miejsca dynamiczne, przedsiębiorcze i kreatywne, w których szczególną rolę odgrywa umiejętność ryzykowania w imię podnoszenia jakości oferowanych usług (por. wykres 2). Świadczy o tym najwyższy wynik dla kultury adhokracji (32). Pozostaje to w wyraźnej sprzeczności ze stosunkowo wysokim wynikiem dla kultury hierarchii (26), która jako druga decyduje o specyfice zespołu. Ten typ kultury właściwy jest dla wysoce sformalizowanych miejsc pracy, w których obowiązuje ścisła hierarchia, a wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury (Cameron, Quinn 2003). W badanych zespołach w dużym stopniu liczą się także wyniki, pozwalające zajmować satysfakcjonujące miejsce na rynku usług edukacyjnych, zapewniając tym samym poczucie stabilności i kontroli. Ta cecha jest kluczowa dla kultury rynku, która uzyskała trzeci wynik, tj. 24 punkty. Zespół nauczycielski, zdaniem badanych, najmniej przypomina rodzinę, w której liczą się głównie przyjazne relacje i współpraca, kultura klanu w najmniejszym bowiem stopniu (18 punktów) kreśli obecny obraz badanych zespołów.



Wykres 2. Charakterystyka zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

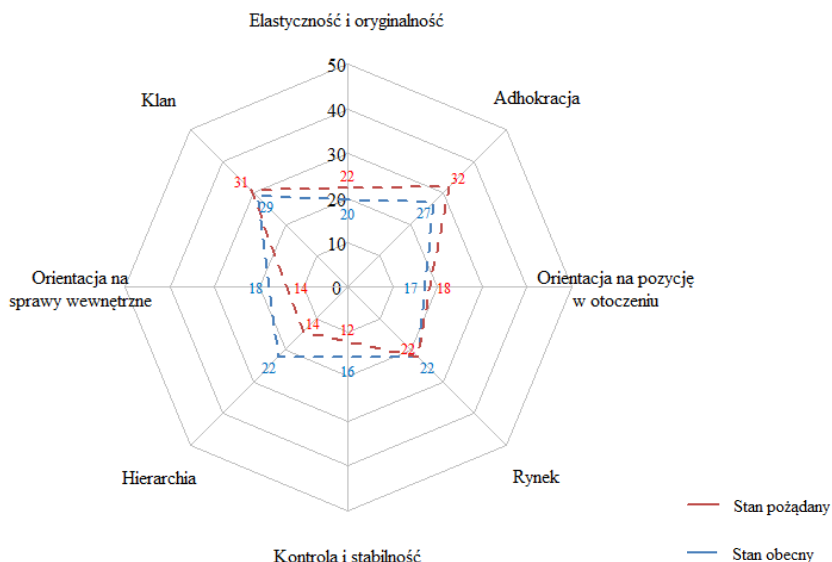
Źródło: badania własne.

Z badań wynika, że nauczyciele oczekiwaliby silniejszych akcentów kultur adhokracji (32–38) oraz rynku (24–29), chcąc jeszcze bardziej skoncentro-

wać się na umacnianiu swojej pozycji w otoczeniu, kosztem kultur hierarchii (26–22) oraz klanu (18–13), które skupiają się na wewnętrznych sprawach zespołu.

Pytanie 2: Przywództwo w wylosowanych szkołach

Badani nauczyciele postrzegają swoich przełożonych (por. wykres 3) przede wszystkim jako osoby opiekuńcze, służące pomocą i wsparciem. To ich mentorzy, a także twórcy zespołów, w których funkcjonują. Jednocześnie, zdaniem respondentów, dyrektorów cechuje wysoka przedsiębiorczość, wizjonerstwo, nowatorstwo i odważne patrzenie w przyszłość. Świadczą o tym najwyższe wyniki dla kultur klanu (29) oraz adhokracji (27). Jest to zasadniczo spójne z oczekiwaniami badanych odnośnie do wizerunku dyrektora, ponieważ na pożądanym profilu organizacyjnym to właśnie te dwa typy kultur otrzymały status dominujących. Według nauczycieli dyrektor w zdecydowanie mniejszym niż obecnie stopniu powinien kontrolować, administrować czy koordynować różne przedsięwzięcia, co jest znamienne dla kultury hierarchii, której obecne nasilenie przewyższa aktualne preferencje badanych w tym zakresie (Cameron, Quinn 2003).

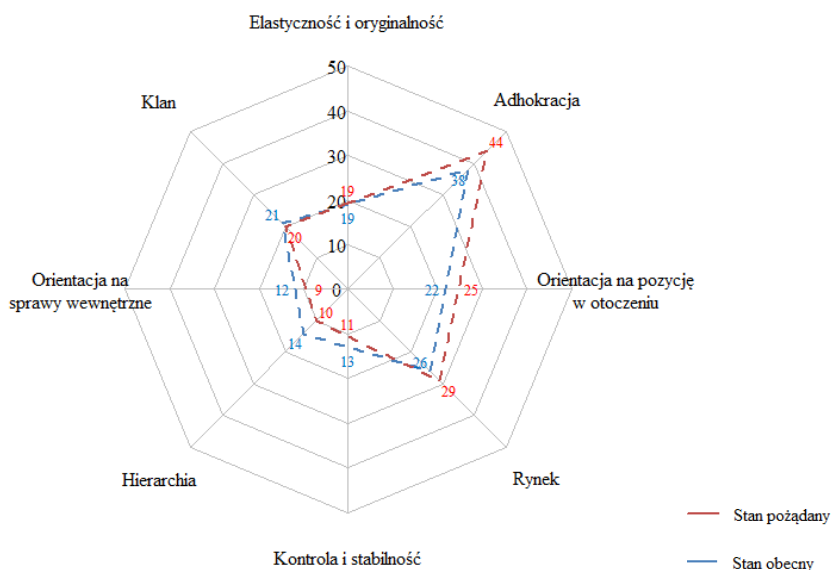


Wykres 3. Przywództwo w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

Pytanie 3: Zarządzanie pracownikami w wylosowanych szkołach

Dominacja kultur adhokracji (38) oraz rynku (26) w obszarze zarządzania (por. wykres 4) oznacza, że od nauczycieli wymaga się przede wszystkim samodzielnego podejmowania ryzyka, innowacyjności, swobody oraz oryginalności w działaniu. Ten kierunek zdecydowanie wpisuje się w wizję respondentów, którzy oczekują wzmocnienia tych dwóch typów kultur (głównie adhokracji) także na pożądanym profilu organizacyjnym. Oznacza to, że nauczyciele chcieliby jeszcze większej decentralizacji ośrodka władzy, a tym samym wzajemnego przekazywania sobie uprawnień w zależności od wymagań sytuacji. Wysoki wynik dla kultury rynku pozwala wnioskować, że badani cenią sobie styl zarządzania polegający na promowaniu ostrej rywalizacji, w przeciwieństwie do stylu opartego na bezpieczeństwie zatrudnienia, stałości i przewidywalności, typowego dla kultury hierarchii (Cameron, Quinn 2003).



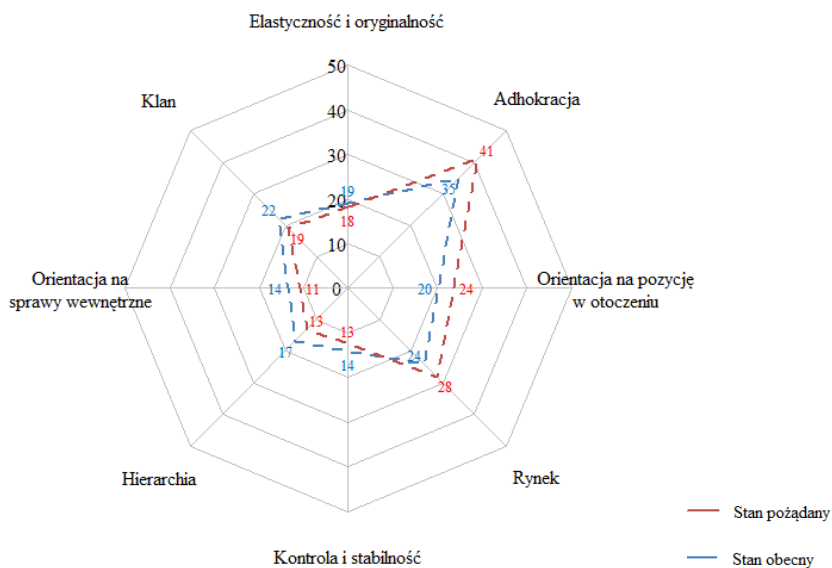
Wykres 4. Zarządzanie pracownikami w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

Pytanie 4: Czynniki zapewniające spójność zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Spójność badanych zespołów nauczycielskich (por. wykres 5) jest budowana głównie poprzez zaangażowanie uczestników w procesy innowacyjne, ekspe-

rymentowanie oraz rozwój, co jest znamienne dla kultury adhokracji. W drugiej kolejności zespół funkcjonuje także dzięki naciskom na wyniki i osiągnięcie celów (kultura rynku). Badani uznali, że w celu podniesienia efektywności działania zespołu warto w większym stopniu skupić się na wdrażaniu innowacji (kultura adhokracji), dbając przy tym o pozycję szkoły na konkurencyjnym rynku. Najmniej, zdaniem respondentów, do spójności zespołu przyczyniają się formalne przepisy i regulaminy (kultura hierarchii). Wyższą rangę badani przypisują lojalności pracowników i kultywowaniu tradycji (kultura klanu) (Cameron, Quinn 2003).



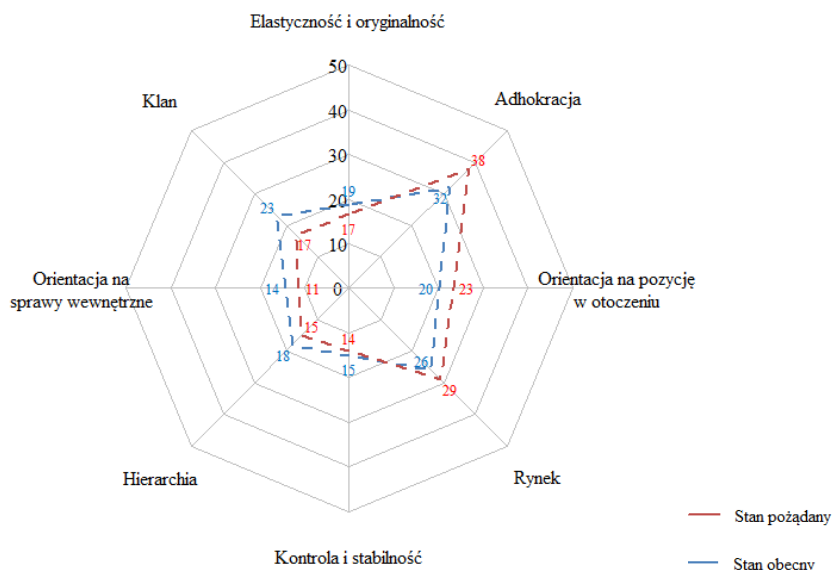
Wykres 5. Czynniki zapewniające spójność zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

Pytanie 5: Czynniki, na które kładzie się nacisk w zespołach nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Zdaniem badanych w zespole powinno stawiać się głównie na działania innowacyjne oraz pozyskiwanie nowych zasobów, stąd postulat nasilenia kultury adhokracji (32–38), która na obecnym profilu organizacyjnym także ma status dominującej, a w drugiej kolejności również kultury rynku (26–29), gdzie za kluczową kwestię przyjmuje się troskę o reputację w konkurencyjnym otocze-

niu (Cameron, Quinn 2003). W najmniejszym stopniu w badanych zespołach liczą się trwałość i niezmienność (kultura hierarchii). Badani nie postrzegają jako priorytetowych także takich kwestii jak rozwój osobisty, silne więzi i morale zespołu, co jest typowe dla kultury klanu (23–17), której aktualne nasilenie przewyższa ich aktualne preferencje (por. wykres 6).

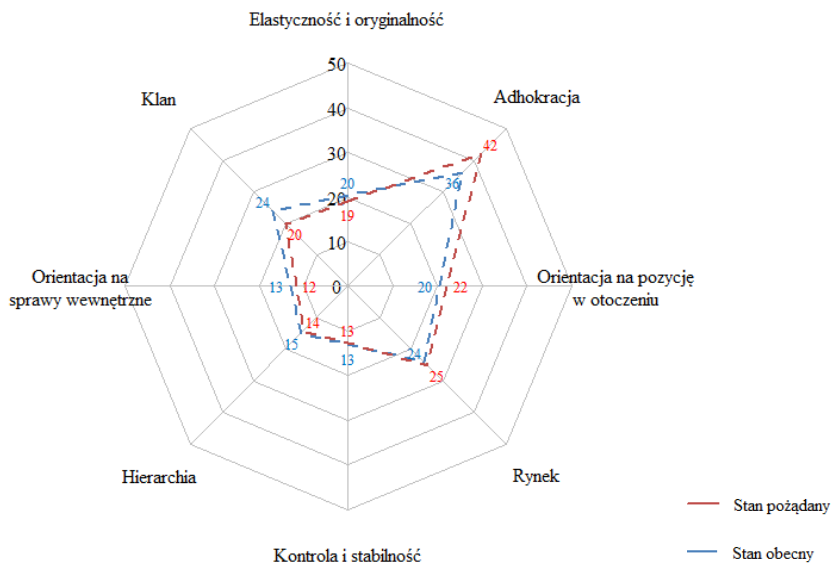


Wykres 6. Czynniki, na które kładzie się nacisk w zespołach nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

Pytanie 6: Kryteria sukcesu w zespołach nauczycielskich w wylosowanych szkołach

W badanych zespołach nauczycielskich sukces (por. wykres 7) utożsamia się głównie z unikatową i innowacyjną ofertą szkoły (kultura adhokracji), co jest spójne z oczekiwaniami respondentów. Ważny, choć mniej istotny niż innowacyjność, jest również udział w rynku i jego penetracja (kultura rynku) oraz rozwój zasobów ludzkich i troska o pracowników (kultura klanu). Badani oczekują zwiększenia nacisku na sprawy zewnętrzne, czyli umocnienia kultur adhokracji (36–42) i rynku (24–25) kosztem kultur skupionych na wewnętrznych sprawach zespołu, czyli kultur klanu (24–20) i hierarchii (15–14).



Wykres 7. Kryteria sukcesu w zespołach nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

Obecna a pożądana kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich w latach 2012–2013 oraz w 2024 roku

Istnieją istotne statystycznie różnice między obecną a pożądaną kulturą organizacyjną zespołów nauczycielskich i dotyczą każdego z typów kultur (por. tabela 3). Badani nauczyciele oczekivaliby większego nasilenia kultur adhokracji (średnia dla stanu obecnego to 33,24 z odchyleniem 11,81, a pożądanego 38,69 z odchyleniem 10,86) oraz rynku (średnia dla stanu obecnego wynosi 24,71 z odchyleniem 6,40, a dla stanu pożądanego 27,13 z odchyleniem 6,98), przy jednoczesnym zmniejszeniu wpływów kultur klanu (przy średniej 23,16 i odchyleniu 9,39 dla stanu obecnego oraz 19,56 i odchyleniem 7,43 dla stanu pożądanego) oraz hierarchii (przy średniej dla stanu obecnego 18,90 z odchyleniem 7,09 oraz 14,62 i odchyleniem 6,31 dla stanu pożądanego). Wyniki aktualnych badań są częściowo zbieżne z sytuacją z lat 2012–2013 i dotyczą kultury adhokracji i hierarchii. W obydwóch badaniach nauczyciele wyrazili życzenie umocnienia kultury adhokracji przy jednoczesnym ograniczeniu kultury hierarchii. Odmiennie stanowisko obserwuje się w odniesieniu do kultury klanu oraz rynku. W latach 2012–2013 badani uznali, że w sytuacji pożądaney

należałoby zmniejszyć udział kultury rynku na rzecz kultury klanu, a w 2024 r. oczekiwali umocnienia kultury rynku kosztem kultury klanu.

Analiza statystyczna zgromadzonego materiału badawczego pozwoliła także na zweryfikowanie istotnych statystycznie różnic między nasileniem poszczególnych typów kultur (w obecnym jak i pożądanym profilu organizacyjnym) w latach 2012–2013 oraz w 2024 r. (por. tabela 4). Ustalono, że:

- ocena obecnego jak i pożądanego nasilenia kultury adhokracji była istotnie wyższa w roku 2024 niż w latach 2012–2013,
- ocena obecnego jak i pożądanego nasilenia kultury hierarchii była istotnie wyższa w latach 2012–2013 niż w roku 2024,
- ocena obecnego jak i pożądanego nasilenia kultury klanu była istotnie wyższa w latach 2012–2013 niż w roku 2024,
- ocena pożądanego nasilenia kultury rynku była istotnie wyższa w roku 2024 niż w latach 2012–2013.

Tabela 3. Obecna a pożądana kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach w latach 2012–2013 oraz w 2024 roku

Kultura organizacyjna stan obecny/pożądany	Średnia	N	Odchylenie standardowe	t	p*
Klan O Klan P	2012–2013				
	27,66	425	11,61	t = -15,70	p < 0,001
	36,03	425	10,16		
Adhokracja O Adhokracja P	24,11	425	7,12	t = -9,52	p < 0,001
	27,70	425	6,87		
Rynek O Rynek P	24,72	425	11,70	t = 14,35	p < 0,001
	16,91	425	7,21		
Hierarchia O Hierarchia P	23,52	425	9,26	t = 9,97	p < 0,001
	19,36	425	7,10		
Klan O Klan P	2024				
	23,16	127	9,39	t = 4,913	p < 0,001
	19,56	127	7,43		

Adhokracja O Adhokracja P	33,24	127	11,81	t = -6,092	p < 0,001
	38,69	127	10,86		
Rynek O Rynek P	24,71	127	6,40	t = -4,643	p < 0,001
	27,13	127	6,98		
Hierarchia O Hierarchia P	18,90	127	7,09	t = 6,338	p < 0,001
	14,62	127	6,31		

p – test t-Studenta dla par wiązanych

* zależność istotna statystycznie (p < 0,05)

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Nasilenie poszczególnych typów kultur w latach 2012–2013 oraz w 2024 roku

Parametr	Średnia 2012–2013	Średnia 2024	p
Adhokracja O	24	33,24	t = 8,819 p < 0,001*
Rynek O	25	24,71	t = -0,516 p = 0,607
Hierarchia O	23	18,90	t = -6,524 p < 0,001*
Klan O	28	23,16	t = -5,81 p < 0,001*
Adhokracja P	28	38,69	t = 11,099 p < 0,001*
Rynek P	17	27,13	t = 16,359 p < 0,001*
Hierarchia P	19	14,62	t = -7,83 p < 0,001*
Klan P	36	19,56	t = -24,929 p < 0,001*

p – test t-Studenta

* różnica istotna statystycznie

Źródło: badania własne.

Kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich – tendencje i kierunki zmian

Ponowne przyjrzenie się kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich pozwoliło sformułować kilka następujących prawidłowości dotyczących jej specyfiki, w tym dynamiki zmian, a także wniosków i rekomendacji dla praktyki edukacyjnej.

Istotną cechą kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich, niezależną od okresu badania, jest jej eklektyzm, ujawniający się w stosunkowo zbliżonym nasileniu różnych typów kultur w poszczególnych obszarach funkcjonowania zespołów. Sytuacja ta może generować różne napięcia, wpływające na efektywność pracy badanych, zwłaszcza jeśli dominujące typy kultury są usytuowane po przekątnej w modelu wartości konkurujących. Przykładem takiej zależności jest wysoki wynik dla kultur adhokracji i hierarchii na profilu odnoszącym się do charakterystyki zespołów (zauważalny w obydwóch badaniach), gdzie elastyczność, innowacyjność i zmiana ścierają się z biurokracją, formalizacją i kontrolą, co nie pozostaje bez wpływu dla jakości podejmowanych inicjatyw innowacyjnych oraz ich trwania. Z różnych raportów wynika (Paliga 2023), że problem biurokracji w szkole jest poważny i wymaga szerszych systemowych rozwiązań, a generuje go nie tylko resort edukacji czy organ prowadzący szkołę, ale także dyrektorzy, oczekujący czasem więcej niż wynika to z aktów prawnych. Kwestia odformalizowania pracy nauczyciela jest zatem wciąż aktualną rekomendacją dla zmiany, którą potwierdzają także wyniki prezentowanych badań.

Obecnie kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich cechuje się wyższą niż w latach 2012–2013 kulturową zgodnością, tj. prawie we wszystkich (poza przywództwem) wymiarach funkcjonowania zespołów dominuje ten sam typ kultury. Oznacza to, że tożsame ze sobą zestawy wartości kulturowych wpływają na strategię, podejście do zarządzania, system wynagradzania, a także określają kluczowe cechy charakterystyczne badanych zespołów (Cameron, Quinn 2003). Co więcej, w latach 2012–2013 zaobserwowano różnice przekraczające 10 punktów w dwóch wymiarach kultury, na które zdaniem autorów modelu wartości konkurujących należy zwrócić szczególną uwagę, czego nie potwierdziły wyniki uzyskane w 2024 r.

Badani nauczyciele oczekiwali by zmiany kultury organizacyjnej typowej dla swoich zespołów, czego dowodzą istotne statystycznie różnice między obecnym a pożądanym profilem organizacyjnym dla każdego z typów kultury, tak w okresie 2012–2013, jak i w 2024 r. Zauważono pewną zgodność preferencji nauczycieli dotyczących specyfiki kultury organizacyjnej tworzonych przez siebie zespołów, tak w latach 2012–2013 oraz w 2024 r. Nauczyciele, wcześniej

jak i obecnie, ocenili nasilenie kultury adhokracji jako niewystarczające, z tą różnicą, że obecnie przypisaliby jej status kultury dominującej. Respondentom, niezależnie od okresu badania, nie odpowiadają też wpływy generowane przez kulturę hierarchii, oczekiwali bowiem i nadal oczekują jej ograniczenia, i to w każdym z wymiarów kultury.

Obecnie nauczyciele są bardziej skoncentrowani na sprawach zewnętrznych, tj. na pozycji szkoły w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu, co więcej, ich zdaniem ten trend wymaga wzmocnienia. Poprzednie badania wskazywały z kolei większą niż obecnie potrzebę skupienia się na wewnętrznych sprawach zespołu. Wydaje się, że przyczyną tego stanu rzeczy może być sytuacja demograficzna, spadek liczby uczniów objętych obowiązkiem szkolnym, likwidacja szkół, skłaniające grono pedagogiczne do podejmowania działań o charakterze marketingowym wśród potencjalnych kandydatów do szkół oraz ich opiekunów. Z drugiej strony pogarszająca się kondycja psychofizyczna nauczycieli (Paliga 2023), wynikająca m.in. ze sprzecznych oczekiwań i tendencji dotyczących tego zawodu, wyrażonych koniecznością jednoczesnego pełnienia różnych funkcji – urzędnika, lidera, kreatora środowiska uczenia, ale także menedżera, eksperta od analizy potrzeb rynku edukacyjnego, wymaga zwrócenia większej uwagi i skoncentrowania działań wokół budowania bezpiecznego, przyjaznego miejsca pracy, zespołu, który daje wsparcie i motywuje do działania.

Nauczyciele, niezależnie od okresu badania, cenią sobie innowacyjność, co jest spójne z ich preferencjami dotyczącymi kultury adhokracji. Problematyczny w tym względzie może okazać się wynik dla kultury klanu, szczególnie w obszarze charakterystyki zespołów (najniższy spośród pozostałych typów) z uwagi na znaczenie relacji interpersonalnych dla procesów innowacyjnych – tak na etapie ich konceptualizacji, jak i realizacji. To właśnie relacje między członkami organizacji oraz zasady, takie jak: szacunek, serdeczność, integracja, zaufanie, zaangażowanie w działanie itp., zwiększają pozytywne nastawienie oraz motywację do pracy (Day 2008). Największe znaczenie w budowaniu dobrego klimatu interpersonalnego w środowisku pracy ma zatem jakość i intensywność relacji między nauczycielami. Relacje te wpływają nie tylko na realizację celów edukacyjnych, ale przede wszystkim na samopoczucie i chęć angażowania się w działania edukacyjne, rozwój zawodowy, prestiż zawodu.

Na przestrzeni lat obserwuje się zgodność preferencji nauczycieli w kwestii wizji zarządzania zespołem, którą z jednej strony charakteryzują: zaufanie wobec pracowników, zachęcanie do podejmowania własnych inicjatyw, decentralizacja ośrodka władzy, delegowanie uprawnień (kultura adhokracji), z drugiej zaś promowanie współzawodnictwa i stawianie wysokich wymagań

(kultura rynku). Obie tendencje, zdaniem respondentów, wymagają jeszcze wzmocnienia.

Stała okazała się także wizja sukcesu i jego kryteriów, które badani definiują jako unikatową i atrakcyjną ofertę szkoły gwarantującą wysoką pozycję placówki na rynku usług edukacyjnych.

Szkoła jest organizacją, a wiele twierdzeń ekonomicznych ma swoje uzasadnienie także na gruncie pedagogiki. We współczesnej działalności organizacyjnej coraz wyraźniej uwidacznia się fascynacja zespołami, a ich postindustrialna natura nakazuje łączyć w działaniu elementy współzawodnictwa i kooperacji, współpracować z zachowaniem niezależności myślenia czy tworzyć nowe znaczenie świata dzięki interakcjom z innymi (Sikorski 2000). Świadome i krytyczne podejście do współczesnych trendów dotyczących efektywności pracy organizacji, także na poziomie zespołu, zobowiązuje do uwzględnienia w strategii zarządzania czy planach rozwoju zagadnienia kultury organizacyjnej. Z tego też powodu konieczne staje się – po pierwsze: pogłębianie świadomości dyrektorów oraz nauczycieli na temat znaczenia kultury organizacyjnej dla jakości pracy szkoły i – co za tym idzie – po drugie: systematyczne badanie kultury organizacyjnej, co pozwoli w pełni wykorzystać potencjał szkoły, np. poprzez identyfikację blokad w jej rozwoju.

BIBLIOGRAFIA

- Cameron K.S., Ettington D.R. (1988), *The conceptual foundation of organizational culture*, w: *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, New York: Agathon, s. 356–396.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Day C. (2008), *Nauczyciel z pasją, jak zachować entuzjazm i zaangażowanie w pracy*, Gdańsk: GWP.
- Kuźma J. (2009), *Kultura szkoły w szerszym kontekście nauki o szkole*, w: B. Augustyniak (red.), *Kultura organizacyjna szkoły*, Kraków: AGH.
- Paják J. (1996), *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria. Praktyka. Stymulacja*, Katowice: „Śląsk”.
- Paliga M. (2023), *Ogólnopolskie badania dobrostanu zawodowego nauczycieli*, Librus, Raport_SKROCONY_dobrostan_zawodowy_nauczycieli_Librus_marzec2023.pdf (data dostępu: 1.09.2024).
- Przyborowska B. (2007), *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*, Olsztyn: WSiE TWP.

Sikorski C. (2000), *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Kluczbork–Łódź: ANTYKWA.

Wiśniewska M. (2015), *Kultury organizacyjne w szkole. Teoria – badania – rekomendacje*, Bydgoszcz: UKW.

STRESZCZENIE

Kultura organizacyjna jako istotny problem badawczy w naukach o szkole dotyczy różnych poziomów i zakresów funkcjonowania całego systemu edukacji. W niniejszym artykule zespół nauczycielski ukazano jako jedną z subkultur w kulturze organizacyjnej szkoły, od której w dużej mierze zależą jakość i przebieg procesu edukacyjnego. Celem artykułu jest pokazanie, na podstawie własnych badań empirycznych, specyfiki kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich z terenu województwa kujawsko-pomorskiego, a także zweryfikowanie, czy na przełomie ostatnich kilkunastu lat specyfika tej kultury uległa zmianie. Realizując badania w modelu ilościowym uzyskano dane, pozwalające określić każdy z poziomów kultury organizacyjnej, tj. założenia, normy i wartości oraz artefakty. Przeprowadzone badania pozwoliły sformułować kilka prawidłowości dotyczących specyfiki kultury organizacyjnej, w tym tendencji zmian, a także wniosków i rekomendacji dla praktyki edukacyjnej. Ustalono m.in. że nauczyciele, niezależnie od okresu badania, oczekują zmiany kultury organizacyjnej, obecnie – polegającej na silniejszej koncentracji na pozycji szkoły w otoczeniu, wcześniej – na wewnętrznych sprawach zespołu. Badania pokazały wyższą kulturową zgodność w różnych wymiarach funkcjonowania zespołów. Zaobserwowano również bardzo wyraźną zmianę w zakresie postrzegania przez respondentów kwestii związanych z pracą zespołową. Dowiedziono, że stałą cechą kultury organizacyjnej badanych zespołów jest jej eklektyzm, a także duże przywiązanie respondentów do budowania relacji z uczniami. Badania pokazały, że nauczyciele dostrzegają potrzebę podejmowania inicjatyw innowacyjnych, a także ograniczenia biurokracji i ścisłej kontroli.

SŁOWA KLUCZOWE: kultura organizacyjna, subkultura, zespoły nauczycielskie, model wartości konkurujących

SUMMARY

Organizational culture as a significant research problem applies to various levels and scopes of functioning of the entire education system. In the article, the teachers' team is presented as one of the subcultures in the school organizational culture, on which the quality and course of the educational process depend to a large extent. The aim of the article is showing, based on own empirical research, the specifics of the teachers' teams organizational culture in the Kuyavian-Pomeranian Voivodeship

as well as verifying whether at the turn of the last several years the specificity of this culture has changed. When implementing research in the quantitative model, data was obtained to determine each level of organizational culture, i.e. assumptions, norms and values as well as artifacts. The conducted research has allowed to formulate several regularities regarding the specifics of organizational culture, including the trend of change, as well as conclusions and recommendations for educational practice. It was established, among others, that teachers, regardless of the period of the study, expect a change in organizational culture, currently – consisting in a stronger concentration in the position of school in the environment, earlier – in the internal matters of the team. A very clear change was also observed in the scope of perception of issues related to teamwork by respondents. It has been proven that a permanent feature of the organizational culture of the surveyed teams is its eclecticism, as well as the high attachment of respondents to building relationships with students. The research has shown that teachers see the need to undertake innovative initiatives, as well as limitate bureaucracy and strict control.

KEYWORDS: organizational culture, subculture, teachers' teams, model of competing values