



Zarządzanie kulturą organizacyjną instytucji oświatowych **Managing the Organizational Culture** **of Educational Institutions**

ABSTRACT

RESEARCH OBJECTIVE: The main purpose of the article is to present in detail the tools and methods of shaping organizational culture and to describe the elements of organizational culture in educational institutions.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The article attempts to answer the question that has not been sufficiently explored in the literature so far: how the management of educational institutions can shape organizational culture through the skillful use of strategic planning and conscious management of the elements of organizational culture. The article uses the method of analysing found documents.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The introduction to the article describes the phenomenon of organizational culture by presenting the most important definitions and typologies of organizational cultures. The main part refers to the management of organizational culture as strategic management, while the scientific analysis presents the elements of organizational culture along with the tools that allow directors to shape the organizational culture of educational institutions.

RESEARCH RESULTS: Operational management of educational institutions should be replaced by strategic management. Directors, in order to shape an organization that is competitive and meets the needs of customer, should consciously use the elements of organizational culture to make educational institutions organizations that are effective and responsive to the needs of the environment.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: The management style of the director is linked to the preferred type of organizational culture. Executives of educational institutions should be aware of the mechanisms for influencing employees, customers and the local environment in order to create a consistent and competitive, yet authentic brand for the institution. This requires the implementation of training courses or the inclusion of issues related to organizational culture in the curriculum for managers of educational institutions.

→ **KEYWORDS:** **ORGANIZATIONAL CULTURE, EDUCATIONAL INSTITUTION, MANAGEMENT, PEDAGOGICAL CONCEPTS, DIRECTORS**

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Głównym celem artykułu jest szczegółowe przedstawienie narzędzi i sposobów kształtowania kultury organizacyjnej oraz deskrypcja elementów kultury organizacyjnej w instytucjach oświatowych.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: W artykule podjęto próbę odpowiedzi na niewystarczająco eksplorowane dotychczas w literaturze pytanie: w jaki sposób kadra zarządzająca instytucjami oświatowymi może kształtować kulturę organizacyjną przez umiejętne wykorzystanie planowania strategicznego oraz świadome zarządzanie elementami kultury organizacyjnej. W artykule wykorzystano metodę analizy dokumentów zastanych.

PROCES WYWODU: We wstępie do artykułu opisano zjawisko kultury organizacyjnej, przedstawiając najważniejsze definicje oraz typologie kultur organizacyjnych. W części zasadniczej odniesiono się do zarządzania kulturą organizacyjną jako do zarządzania strategicznego, zaś w analizie naukowej przedstawiono elementy kultury organizacyjnej wraz z narzędziami, które pozwalają dyrektorom na kształtowanie kultury organizacyjnej instytucji oświatowych.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Zarządzanie operacyjne instytucjami oświatowymi powinno zostać zastąpione zarządzaniem strategicznym. Dyrektorzy, aby kształtować organizację konkurencyjną i realizującą potrzeby klientów, powinni świadomie wykorzystywać elementy kultury organizacyjnej do tego, by instytucje edukacyjne były organizacjami efektywnie działającymi i odpowiadającymi zapotrzebowaniu środowiska.

WNIOSKI, INNOWACJE I REKOMENDACJE: Styl zarządzania dyrektora jest powiązany z preferowanym typem kultury organizacyjnej. Kadra zarządzająca instytucjami edukacyjnymi powinna być świadoma mechanizmów oddziaływania na pracowników, klientów i środowisko lokalne, tak by tworzyć spójną i konkurencyjną, a przy tym autentyczną markę instytucji. Wymaga to wdrożenia szkoleń dla kadry zarządzającej lub włączenia zagadnień związanych z kulturą organizacyjną do programu studiów dla kadry zarządzającej instytucjami oświatowymi.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** KULTURA ORGANIZACYJNA, INSTYTUCJA OŚWIATOWA, ZARZĄDZANIE, KONCEPCJE PEDAGOGICZNE, DYREKTORZY

Wstęp¹

Podstawowym zadaniem instytucji edukacyjnych jest efektywne prowadzenie procesu nauczania-uczenia się i wychowania uczniów. Coraz częściej w dydaktyce zwraca się uwagę na stosowanie odpowiednich metod kształcenia, zaś w dyskursie pedagogicznym porusza się kwestię roli instytucji edukacyjnych w wychowaniu nowych pokoleń.

¹ Niniejszy wstęp ma charakter syntetyczny. Szczegółowe rozwinięcie wspomnianych kwestii związanych z definicjami kultury organizacyjnej, jej elementami, wyróżnianymi typologiami oraz funkcjami znajduje się w książce autorki *Wybrane teoretyczne aspekty kultury organizacyjnej instytucji oświatowych. Podejście interdyscyplinarne* (Kinal, 2022).

Instytucja edukacyjna, nie tracąc na swojej misyjności, staje się także organizacją, która aby była efektywna, powinna być odpowiednio i świadomie zarządzana. J. Tudrej (1988) stwierdza, że szkoły można analizować jako organizacje z tego względu, że są stworzone przez człowieka do realizacji określonych celów; w ich skład wchodzi ludzie oraz aparatura, którą się posługują; są to systemy celowe zdolne to zmiany swoich założeń; są wyodrębnione z otoczenia oraz ustrukturyzowane; mają kierownictwo; są stabilne, ekwifinalne i samoorganizujące się oraz utrwalają sposoby zachowania się jednostek wewnątrz organizacji. Jak zauważa R. Otręba (2012), instytucje edukacyjne stają się więc organizacjami o charakterze usługowym, w których produkt finalny ma charakter niematerialny. I. Nowasad i M. Farnicka (2018) zaznaczają, że kształtując kulturę organizacyjną szkoły, powinno się zwrócić uwagę również na dobrostan pracowników, gdyż ich praca bezpośrednio oddziałuje na wizerunek instytucji oświatowej². Sukces w zarządzaniu jest uzależniony od jasności sformułowania przez dyrektorów celów instytucji, a zatem określenia wartości, norm i wynikającej z nich misji organizacji. Owe założenia kulturowe, wartości i normy oraz wynikające z nich zachowania są częścią kultury organizacyjnej.

W literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele ujęć i definicji kultury organizacyjnej, w których zaznacza się, że kultura organizacyjna to sposób działania i funkcjonowania instytucji (Bower, 1966), zbiorowe zaprogramowanie umysłu (Hofstede, 2007), założenia podzielane przez grupę (Schein, 2009), a także postawy, przekonania i wartości przyjęte w organizacji (Furnham i Gunter, 1993). M. Bower (1966) uważał, że określenie kultury organizacyjnej wyznacza pracownikom sposób, w jaki powinni postępować w organizacji (Deal i Kennedy, 1982), zaś E. Jacques stwierdzał, że pracownicy muszą przyjąć i przynajmniej częściowo zaakceptować kulturę organizacji, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako jej członkowie (Sikorski, 2002).

Aby opisać kulturę organizacyjną danej instytucji edukacyjnej, zarządzający mogą posłużyć się gotowymi typologiami: R. Harrisona i Ch. Handy'ego, którzy wyróżnili kulturę władzy, zadań, ról i osoby (Handy, 1995); K.S. Camerona i R.E. Quinna (2006), którzy wyszczególnili kulturę adhokracji, klanu, hierarchii i rynku lub T.E. Deala i A.A. Kennedy'ego (1982), którzy analizowali kulturę organizacyjną w odniesieniu do szybkości przekazywanej informacji zwrotnej o rezultacie podjętych działań oraz stopnia ryzyka. Istotne w kontekście zarządzania edukacją wydaje się zatem poznanie przez dyrektorów różnorodnych typologii i określenie, jakie kryteria i wartości są kluczowe dla zarządzanej instytucji oraz konsekwentne realizowanie przyjętych założeń na wybranym poziomie organizacyjnym, odzwierciedlające się we wszystkich elementach kultury organizacyjnej. Jak zauważają J. Szemppruch i J. Smyła (2020), niezbędna jest także zmiana w myśleniu o roli dyrektora w instytucji oświatowej – z lidera administracyjnego powinien się stać przywódcą edukacyjnym.

² Również J. Michalski zwraca uwagę na to, że „kultura zawodowa nauczyciela ma bardzo duże znaczenie dla jakości kultury szkoły” (2012, s. 238).

Metody badawcze

W artykule zastosowano analizę dokumentów zastanych, której podstawę stanowiła analiza literatury znajdującej się w renomowanych bazach, tj. ERICH+, Scopus, Web of Science oraz dostępnych w bibliotekach (akademickich i cyfrowych) monografiach naukowych. Analizę dokumentów zastanych stosuje się w celu porównania, kompilacji i weryfikacji wniosków z różnych badań oraz utworzenia nowych wniosków na temat badanego problemu (Makowska i Boguszewski, 2013).

Kształtowanie kultury organizacyjnej w instytucjach oświatowych

Analizując sposób, w jaki dyrektorzy mogą kształtować kulturę organizacyjną instytucji edukacyjnych, należy odnieść się do elementów kultury organizacyjnej wyróżnionych przez E. Scheina (2009): poziomu założeń kulturowych, wartości i norm oraz artefaktów. Każdy z wymienionych elementów może być świadomie kształtowany i wykorzystany przez dyrekcję, tak by stworzyć pożądaną markę instytucji oświatowej niezależnie od tego, czy jest to instytucja prywatna, czy też publiczna.

W celu zarządzania kulturą organizacyjną dyrektorzy powinni wykorzystać zarządzanie strategiczne – osoby zarządzające instytucją oświatową powinny w perspektywie długofalowej określić kierunek zmian i rozwoju, wyznaczyć cele organizacji, biorąc pod uwagę zasoby wewnętrzne i otoczenie, w którym instytucja funkcjonuje oraz oczekiwania środowiska. Jak zauważa A. Witek-Crabb (2012), w większości szkół dominuje zarządzanie operacyjne, odnoszące się do rutynowych działań i rozwiązywania bieżących problemów. Równocześnie zwraca uwagę na to, że zarządzanie strategiczne utrudniają: ustalone z góry przez ministerstwo ramy działania, ograniczone środki finansowe, brak konkurencji (choć, jak zauważa R. Lenart (2015), zmniejszenie liczby uczniów, a tym samym szkół wymusza na dyrektorach zwiększenie konkurencyjności instytucji oświatowych oraz budowanie strategii, które będą odpowiadały zapotrzebowaniu otoczenia wewnętrznego, zewnętrznego i rynku) oraz kadencyjność władz samorządowych.

Elementy kultury organizacyjnej oraz narzędzia oddziaływania na kulturę organizacyjną w instytucjach oświatowych

Jednym z najczęstszych zaniechań w zarządzaniu instytucją edukacyjną jest brak wyraźnej koncepcji rozwoju. Określenie wizji instytucji oświatowej jest tożsame z pierwszym, najbardziej niewidocznym elementem kultury organizacyjnej, jakim są założenia kulturowe organizacji. Założenia kulturowe zazwyczaj wynikają z cech osobowości i wizji założyciela organizacji – jest to widoczne w prywatnych instytucjach oświatowych, w których dyrektor założyciel określa, według jakiej koncepcji pedagogicznej będzie pracował oraz jaki model zarządzania personelem preferuje. Na założenia kulturowe składa się

światopogląd i podstawy filozoficzne (Schein, 2009), a także przekonania, myśli i uczucia założycieli/kierownictwa organizacji. Wszystkie te elementy oddziałują na to, jaki typ kultury organizacyjnej oraz jaka koncepcja zarządzania zostanie zaimplementowana w instytucji oświatowej. Refleksyjność oraz świadomość własnych celów u kierownictwa pozwala na wyraźne stworzenie wizji instytucji oświatowej, która jest formułowana i rozpowszechniana wśród pracowników. Wybór określonej kultury organizacyjnej jest zależny od etapu edukacyjnego, otoczenia zewnętrznego, oczekiwań rodziców i uczniów, konkurencji, zasobów wewnętrznych, osobowości i kompetencji dyrektora instytucji edukacyjnej oraz przyjętych celów. Cameron i Quinn (2006) stwierdzili, że w ponad 80% organizacji dominuje jakiś określony typ kultury organizacyjnej. Od tego, jaki typ kultury jest przeważający, zależy to, jakie cechy powinien przejawiać dyrektor oraz jaki typ przywództwa zostanie uznany za pożądany przez pracowników. Warto także zaznaczyć, że zmiana kultury organizacyjnej instytucji następuje ewolucyjnie wraz z rozwojem organizacji, przed którą pojawiają się nowe wyzwania.

W instytucjach edukacyjnych istotne zdaje się również określenie dominujących koncepcji pedagogicznych i paradygmatu, które pozwolą rodzicom i uczniom na świadomy wybór instytucji, która odpowiada ich wyobrażeniu dotyczącemu tego, jak powinien wyglądać proces dydaktyczny. Co istotne, zarówno wybór kultury organizacyjnej, jak i paradygmatu pedagogicznego powinien mieć odzwierciedlenie w preferowanych wartościach, normach i symbolach.

Według T. Parsonsa (1951) wartości i normy przyjęte w organizacji wynikają z założeń kulturowych i są dla pracowników kryterium, według którego podejmują decyzje. Z tego powodu wizja instytucji edukacyjnej, powiązana z kulturą organizacyjną i koncepcjami pedagogicznymi, powinna być ujęta w formie misji, która określa przyszłe działania podejmowane w organizacji. Według G. Aniszewskiej (2007) misja łączy cele i wartości organizacji, oddziałując na sposób działania pracowników. Istotne jest także przedstawienie misji w formie zasady strategicznej, która da pracownikom wskazówkę co do tego, jak działać, podejmując szybkie decyzje. W instytucjach edukacyjnych zasada strategiczna jest często określana jako motto szkoły/przedszkola. Zasada strategiczna organizacji może się zmieniać, ponieważ powinna odpowiadać nie tylko kulturze organizacyjnej, ale także oczekiwaniom klientów – w przypadku instytucji edukacyjnej rodzicom oraz uczniom.

Jednym ze sposobów skutecznego projektowania i efektywnego wdrażania zmian w organizacji jest projektowanie behawioralne (*behavioural design*). P.J. Cash, Charlotte G. Hartlev i C. Boysen Durazo definiują projektowanie behawioralne jako „designing for antecedent behaviour change strategies using implicit interventions to impact behaviour” (projektowanie strategii zmiany zachowania z wykorzystaniem interwencji ukrytych w celu wpłynięcia na zachowanie) (2017, s. 97). Jak zauważają autorzy, projektowanie behawioralne w przeciwieństwie do projektowania perswazyjnego jest ukierunkowane na automatyczną reakcję jednostki, dzięki czemu eliminuje się naturalny sprzeciw wobec wprowadzanych zmian, działania przynoszą zamierzony efekt, równocześnie pozostawiając swobodę wyboru jednostce.

Inną metodą wprowadzania zmian i rozwiązywania pojawiających się w organizacji problemów jest *design thinking*. Jak zauważają A. Baeck i P. Gremett (2012), jest to kreatywna i skoncentrowana na użytkowniku metoda, w której kluczowe jest szczegółowe poznanie potrzeb klienta, a następnie znalezienie i zaimplementowanie innowacyjnych rozwiązań służących zarówno organizacji, jak i otoczeniu zewnętrznemu. W *design thinking* wyróżnia się kilka etapów działania: (1) dostrzeżenie oraz zrozumienie problemu, (2) obserwacja użytkowników – w przypadku instytucji edukacyjnych w zależności od tego, jakie zmiany są wprowadzane i jakie problemy są rozwiązywane, obserwacja dotyczy zarówno uczniów, rodziców, jak i nauczycieli, (3) interpretacja uzyskanych wyników, (4) twórcze generowanie rozwiązań problemów, (5) prototypowanie i eksperymentowanie, (6) testowanie i wdrażanie rozwiązań, a w razie potrzeby powrót do wcześniejszych etapów.

Jedną z podstawowych koncepcji wspierających budowanie i rozwój kultury organizacyjnej jest *storytelling*. Jest to forma przekazu, za pomocą której można skutecznie komunikować w środowisku wewnętrznym oraz zewnętrznym pożądane wartości. Jak zauważają teoretycy (Fog i in., 2005; Mark i Pearson, 2001) każda opowieść powinna zawierać nadrzędny przekaz, postacie, konflikt oraz archetyp. Nadrzędny przekaz to morał, w którym uwidaczniają się promowane przez organizację wartości ujęte w zasadzie strategicznej. Podobną funkcję pełni wykorzystanie konfliktu, dzięki czemu autorzy opowieści ukazują, jakie wartości są przez instytucję wspierane, a jakie się zwalczą. Bohater wybrany do stworzenia opowieści powinien odzwierciedlać pożądane wartości, najlepiej, aby był również członkiem organizacji, ponieważ nic tak nie wzmacnia przekazu, jak możliwość utożsamiania się z wartościami promowanymi przez współpracowników lub innych uczniów. Jak zaznacza M. Hajdas (2011), elementem spajającym wszystkie opowieści danej marki (a więc instytucji edukacyjnej) jest archetyp, dzięki któremu możliwe staje się wzmocnienie autentyczności przyjętych wartości. Dzięki istnieniu archetypu, który spaja pojawiające się opowieści, kierownictwo może mieć pewność, że tworzony obraz marki będzie jednorodny i konsekwentny. Z badań wynika, że 63% ankietowanych uważało, iż sukces marki zależy od umiejętności tworzenia angażującej narracji i używania znaczących metafor przez zarządzających organizacją (Ringer i Thibodeau, 2008).

Analizując badania przeprowadzone wśród nauczycieli i dyrektorów publicznych oraz prywatnych przedszkoli i szkół podstawowych (Kinal, 2021)³, można zauważyć, że 73% ankietowanych uważało, iż wszyscy pracownicy cenili podobne normy i wartości, co ułatwiało im współpracę, a jedynie 23% ankietowanych twierdziło, że cenili odmienne normy i wartości, jednak mimo to potrafili ze sobą współpracować. Równocześnie 90% ankietowanych twierdziło, że współdzielili przekonania dotyczące sposobu nauczania i uczenia się, co jest jednym ze wskaźników efektywnie działającej instytucji oświatowej wyróżnionym przez Deala i Petersona (1990). W zdecydowanej większości

³ Badania przeprowadzone w 2017 i 2018 roku w publicznych, niepublicznych i prywatnych przedszkolach i szkołach podstawowych w Rzeszowie, N = 481.

przebadanych instytucji oświatowych dominowała kultura klanu opisana przez Camerona i Quinna (2006). Uzyskanych wyników badań nie można interpolować na wszystkie instytucje oświatowe, jednak w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej i marki instytucji oświatowej przez dyrektorów dają one wskazówkę co do tego, aby wyraźnie wskazywać współdzielone wartości, tak by można było budować na nich wizerunek instytucji oświatowej oraz dać rodzicom i uczniom dokonującym wyboru szkoły możliwość wybrania tej instytucji, której wartości są im najbliższe. Jeśli zasadą strategiczną przedszkola będzie sformułowanie „Nie sposób być wolnym, jeżeli się nie jest samodzielnym”⁴, rodzic może oczekiwać, że w przedszkolu nauczyciele będą dążyli do wdrażania dziecka do samodzielnego wykonywania zadań, choćby przez odpowiednie zorganizowanie przestrzeni (materiały w zasięgu ręki dziecka), wykorzystanie pomocy z autokorektą błędów itp. Natomiast jeśli zasadą strategiczną szkoły podstawowej będzie „droga na szczyt zaczyna się u nas”⁵, rodzice mogą oczekiwać, że wartością nadrzędną będzie osiąganie sukcesów przez uczniów i wszyscy nauczyciele będą nastawieni na osiągnięcie przez uczniów ich maksymalnych możliwości. Ze względu na to, że w instytucjach edukacyjnych zazwyczaj brakuje rozwinięcia wizji i misji, nie określa się przyjętego paradygmatu, promowanych teorii pedagogicznych, kultury organizacyjnej ani wartości, trudno wymagać klientom (a więc uczniom i rodzicom) realizacji przedstawionych haseł.

Ostatnim elementem kultury organizacyjnej, który może być analizowany w kontekście zarządzania ową kulturą w instytucji edukacyjnej, są artefakty: fizyczne, językowe, behawioralne oraz osobowe⁶. Wyróżnione artefakty są najbardziej widoczne dla interesariuszy zewnętrznych i to przez ich analizę użytkownik wytwarza opinię na temat instytucji edukacyjnej. Niezbędne jest zatem zachowanie spójności artefaktów z przyjętymi założeniami kulturowymi oraz wartościami i normami.

Symbole fizyczne to nie tylko infrastruktura wewnątrz i na zewnątrz instytucji, ale również infrastruktura wirtualna. O. Komada i J. Adamczak (2021) zwracają uwagę na to, że jednym z najbardziej widocznych i najczęściej używanych symboli jest nazwa instytucji edukacyjnej i jej logo. Są to elementy, które będą widoczne na każdym dokumencie formalnym, na ulotkach i materiałach marketingowych, w związku z tym należy dokładnie przeanalizować to, jak powinna brzmieć nazwa szkoły oraz jakie wartości prezentowane są w logo. Wybór nazwy instytucji jest istotny przede wszystkim dla prywatnych instytucji edukacyjnych, ponieważ instytucje publiczne opisane są numerem oraz imieniem patrona. Niemniej logo jest elementem, który może ulegać zmianom (niezbyt częstym, ponieważ częste zmiany zmniejszą siłę identyfikacji logo z instytucją) i powinno

⁴ Pestka Przedszkole Montessori we Wrocławiu, <https://montessori.wroclaw.pl/>

⁵ Szkoła Podstawowa nr 300 im. Wandy Rutkiewicz w Warszawie, <https://sp300.edu.pl/>

⁶ Badaniem stopnia natężenia poszczególnych artefaktów w instytucjach oświatowych zajmowała się Małgorzata Karwasz (2023). W kwestionariuszu MCA ujęła artefakty fizyczne, behawioralne i językowe, pomijając artefakty osobowe. Podkreślała, że artefakty są pierwszym widocznym elementem kultury organizacyjnej, który odzwierciedla pozostałe dwa elementy: wartości i normy oraz założenia kulturowe.

być powiązane z nazwą (co istotne zwłaszcza w przypadku przedszkoli i szkół podstawowych), nie może być infantylne, a kolory i kroje pisma powinny korelować z wizerunkiem szkoły oraz być czytelne. Istotna jest również spójność infrastruktury wewnątrz i na zewnątrz budynku. Jeśli dyrektorzy dążą do rozwinięcia kultury klanu, a nadrzędną wartością będzie współpraca uczniów i nauczycieli, naturalną konsekwencją jest stworzenie przestrzeni fizycznej, która umożliwi nawiązywanie kontaktów: ławki w klasopracowniach ułożone do pracy grupowej, stoliki i fotele na korytarzach, miejsce do spotkań na zewnątrz budynku. Zmiany przestrzeni fizycznej nie muszą wiązać się z dużymi nakładami finansowymi, jeśli instytucje edukacyjne wykorzystają potencjał otoczenia zewnętrznego. Współcześnie dla budowania marki instytucji edukacyjnej równie istotne jak zadbanie o przestrzeń fizyczną jest sprawne zarządzanie infrastrukturą wirtualną. Wiąże się to ze stworzeniem nowoczesnej, czytelnej strony internetowej, którą łatwo odnaleźć w wyszukiwarce oraz z prowadzeniem mediów społecznościowych (stworzenie profilu, strategia publikowania postów, odpowiednia rozdzielczość logo, zdjęć, atrakcyjność postów). Równie istotna jest aktywna komunikacja z rodzicami, uczniami oraz innymi obserwatorami – udzielanie szybkich odpowiedzi, moderowanie komentarzy, *storytelling*. Dzięki sprawnemu wykorzystaniu symboli fizycznych dyrektor jest w stanie przekazać swoją wizję edukacji jak największej grupie odbiorców.

Kolejnym elementem są symbole językowe, czyli język stosowany w organizacji, który odróżnia daną instytucję od innych. W przypadku instytucji edukacyjnych można wyróżnić język stosowany przez nauczycieli i dyrektorów oraz uczniów. Jak zaważa Aniszewska (2007), dobra komunikacja wewnątrz organizacji jest kluczowa, aby wytłumaczyć jej strategię i założone cele pracownikom, a tym samym sprawić, aby wszyscy świadomie włączali się do działań zgodnych z filozofią instytucji. Równocześnie kultura determinuje styl komunikacji oraz wykorzystywane przez pracowników słownictwo, oddziałuje na pozawerbalne elementy w procesie komunikacji oraz wpływa na sposób rozumienia zachodzących zjawisk. Efektywna komunikacja osób zarządzających instytucjami edukacyjnymi staje się narzędziem, za pomocą którego mogą oni oddziaływać (w sytuacjach formalnych i nieformalnych) na zachowania pracowników oraz uczniów, zwiększając poczucie tożsamości w organizacji. A. Karczewska (2011) wymienia procesy organizacyjne wspierające sprawną komunikację: organizowanie formalnych i nieformalnych spotkań, stwarzających możliwość wymiany informacji między osobami na różnych szczeblach hierarchii; stworzenie platformy komunikacyjnej, na której pracownicy i zarządzający wymieniają się informacjami oraz wiedzą; organizowanie przestrzeni sprzyjającej współpracy oraz wymianie opinii; płaska struktura organizacyjna⁷. Zarządzający instytucją edukacyjną powinni być również świadomi tego, że tworzone historie, językowe mity i tabu, a także plotki pojawiające się w przestrzeni instytucji edukacyjnych

⁷ Warto zwrócić także uwagę na sposoby motywowania nauczycieli do pracy jako element procesu komunikacyjnego, który silnie oddziałuje na kształtowanie kultury organizacyjnej. W moich badaniach (Kinal, 2022) 95% nauczycieli i dyrektorów wskazywało, że zdecydowanie mieli lub raczej mieli motywację do pracy (N = 482). W badaniach Urszuli Jeruszki (2022) 70% ankietowanych wskazywało, że system motywacji w instytucjach oświatowych wymaga poprawy (N = 80).

będą powtarzane poza organizacją, tworząc tym samym markę instytucji oraz kształtując opinie o niej. Warto także zwrócić uwagę na to, że na kształtowanie wizerunku organizacji oddziałuje nie tylko komunikacja bezpośrednia, ale także wirtualna z rodzicami i uczniami. Z tego względu istotne jest właściwe przeszkolenie osób zajmujących się mediami społecznościowymi, tak aby tworzony przez nich content był zgodny z wizją instytucji.

Symbole behawioralne to według Deala i Kennedy'ego (1982) sposób na bezpośrednie kształtowanie kultury organizacyjnej. Są to wszelkiego typu uroczystości, święta, rytuały i ceremonie, które mają w organizacji określoną wartość. W związku z tym osoby zarządzające instytucjami edukacyjnymi powinny powiązać rytuały i ceremonie z wizją i kulturą organizacyjną instytucji, a także przeanalizować cele i wartości, które są przez owe symbole behawioralne podtrzymywane i przekazywane pracownikom oraz klientom (uczniom, rodzicom). W instytucjach edukacyjnych można wyróżnić symbole behawioralne obchodzone w gronie pracowników, tj. imieniny, awans zawodowy, początek i zakończenie roku szkolnego oraz obchodzone wraz z uczniami w formie uroczystych występów przed rodzicami, uczniami lub organizowanych dla środowiska lokalnego. W przeprowadzonych badaniach (Kinal, 2021) ponad połowa ankietowanych uważała, że wspólne celebrowanie uroczystości pozwalało na utrwalenie wartości cenionych w instytucji.

Symbole osobowe w organizacji to bohaterowie organizacyjni, którzy przedstawiani są jako wzór do naśladowania (Sikorski, 2002). W instytucjach edukacyjnych takim bohaterem osobowym powinien być przede wszystkim patron szkoły i przedszkola, ponieważ w założeniu prezentuje on postawę i wartości, które są w instytucji cenione i promowane. W przeprowadzonych badaniach (Kinal, 2021) jedynie nieco ponad 1/3 nauczycieli i dyrektorów szkół podstawowych i przedszkoli uważała, że w ich instytucji występował bohaterowie osobowi przedstawiani uczniom, rodzicom i społeczności lokalnej jako symbol promowanych wartości. Świadczy to o niewykorzystaniu potencjału patrona, który mógłby się stać bohaterem opowieści oraz utwierdza klientów instytucji edukacyjnych w przekonaniu, że osoba patrona nie ma większego znaczenia dla promowanych w instytucji wartości i norm. Wyjątek stanowią instytucje prywatne, w których wizja jest jasno określona i powiązana z nazwiskiem twórcy danej koncepcji pedagogicznej (np. M. Montessori, H. Parkhurst, C. Freinet), który automatycznie staje się bohaterem osobowym, a jego życiorys i myśl jest wiążącym kierunkowskazem do podejmowanych w instytucji działań. Ze względu na to, że wartości promowane przez wspólnotę będą chętniej przyjmowane wewnątrz organizacji oraz powtarzane na zewnątrz instytucji, wartościowe jest tworzenie bohaterów osobowych spośród uczniów i nauczycieli. To, jakich bohaterów osobowych stworzy się w instytucji edukacyjnej, będzie decydowało o tym, jaka kultura organizacyjna jest promowana oraz jakie postawy są pożądate.

Wnioski i rekomendacje

Przedstawiona analiza elementów kultury organizacyjnej uwidacznia znaczącą rolę kierownictwa instytucji oświatowych w jej kształtowaniu. Niewątpliwie styl zarządzania dyrektora jest powiązany z preferowanym typem kultury organizacyjnej. Kadra zarządzająca instytucjami edukacyjnymi powinna być świadoma mechanizmów oddziaływania na pracowników, klientów i środowisko lokalne, tak by tworzyć spójną i konkurencyjną, a przy tym autentyczną markę instytucji. Efektywne zarządzanie kulturą organizacyjną jest możliwe tylko wtedy, kiedy dyrektorzy będą mieli podstawową wiedzę na temat samej kultury organizacyjnej oraz tego, jak oddziaływać na typ kultury przez właściwe zarządzanie poszczególnymi jej elementami. Wydaje się, że instytucje publiczne nie muszą zabiegać o uczniów, ponieważ chętni zawsze się znajdują, a kwestie zarządzania dotyczą w większej mierze instytucji prywatnych. Takie podejście jest mylne i negatywnie wpływa na wizerunek całej oświaty. Świadome, strategiczne zarządzanie instytucją oświatową pozwala określić kierunek jej rozwoju oraz profil, a także wytworzyć w opinii klientów przekonanie, że organizacja, której oddają swoje dzieci na długie lata nauczania, ma wizję, którą konsekwentnie realizuje nie tylko w dokumentacji, ale także w przestrzeni fizycznej, wirtualnej, za pomocą tworzonych komunikatów i celebrowanych świąt, a także przez prezentowane wartości i ustalone normy.

BIBLIOGRAFIA

- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Baeck, A. i Gremett, P. (2012). Design thinking: Expanding UX methods beyond designers. W: H. Degen i X. Yuan (red.), *UX best practices: How to achieve more impact with user experience* (s. 229–250). Osborne.
- Bower, M. (1966). *The will to manage: Corporate success through programmed management*. McGraw-Hill.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2006). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących* (B. Nawrot, tłum.). Oficyna Ekonomiczna.
- Cash, P.J., Hartlev, C.G. i Durazo, C.B. (2017). Behavioural design: A process for integrating behaviour change and design. *Design Studies*, 48, 96–128.
- Deal, T.E. i Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Deal, T.E. i Peterson, K.D. (1990). *The principal's role in shaping school culture*. Office of Educational Research and Improvement.
- Fog, K., Budtz, C. i Yakoboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in practice*. Springer.
- Furnham, A. i Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. Routledge.
- Hajdas, M. (2011). Storytelling – nowa koncepcja budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 116–123.
- Handy, C. (1995). *Gods of management. The changing work of organizations*. Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* (M. Durska, tłum.). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Jeruszka, U. (2022). Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej szkole. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 4, 41–54.
- Karczewska, A. (2011). Efektywna komunikacja w organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 3, 108–117.
- Karwasz, M. (2023). Propozycja narzędzia badawczego do pomiaru artefaktów kulturowych – kwestionariusz MCA. *Forum Oświatowe*, 36(1), 29–47.
- Kinal, M. (2021). *Kultura organizacyjna wybranych rzeszowskich szkół i przedszkoli*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Kinal, M. (2022). *Wybrane teoretyczne aspekty kultury organizacyjnej instytucji oświatowych. Pojęcie interdyscyplinarne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Komada, O. i Adamczak, J. (2012). *Silna marka twojej szkoły. Porządek – wizerunek – cele – rozwój. Materiały dla managerów szkół*. Edu Bears. https://edubears.pl/wp-content/uploads/2021/05/EB_Silna-marka.pdf
- Lenart, R. (2015). Strategia zarządzania oświatą – sieci współpracy i samokształcenia. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(4), 135–152.
- Makowska, M. i Boguszewski, R. (2013). *Analiza danych zastanych – zagadnienia wstępne*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mark, M. i Pearson, C.S. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. McGraw-Hill.
- Michalski, J. (2012). *Nauczyciel a kultura zawodowa*. W: K. Dziurzyński (red.), *Dylematy współczesnej edukacji* (s. 230–239). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.
- Nowosad, I. i Farnicka, M. (2018). Znaczenie dobrostanu nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Implikacje badawcze. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 27(2), 149–166.
- Otręba, R. (2012). *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*. Wolters Kluwer Polska.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Ringer, R. i Thibodeau, M. (2008). *A CMO study on the future of marketing*. Verse Group.
- Schein, E.H. (2009). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. C.H. Beck.
- Szempruch, J. i Smyła, J. (2020). Dyrektor szkoły jako przywódca edukacyjny. *Konteksty Pedagogiczne*, 2(15), 65–78.
- Tudrej, J. (1988). Problem równowagi organizacyjnej w zarządzaniu i kierowaniu oświatą. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia*, 22, 247–256.
- Witek-Crabb, A. (2012). Zarządzanie strategiczne systemem oświaty – wyzwania i metody. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 231–238.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>