

**Barbara Borowska**

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II  
Katedra Edukacji Literackiej i Teatralnej

## Kultura organizacyjna szkoły jako instytucji wychowawczej – raport z badań

W literaturze przedmiotu badacze prezentują wiele stanowisk i definicji kultury organizacyjnej szkoły, które uwarunkowane są usytuowaniem w kontekście różnych nauk, np. pedagogiki, antropologii, socjologii, psychologii, ekonomii, a nawet informatyki. Kultura organizacyjna szkoły rozpatrywana jest również interdyscyplinarnie.

Socjologowie starają się nadawać pojęciu „kultura” znaczenie neutralne. N. Goodman<sup>1</sup> nazywa kulturę świadomym społecznie przekazywanym dziedzictwem wytworów, wiedzy, przekonań, wartości i oczekiwań normatywnych, które pomaga członkom danego społeczeństwa radzić sobie z pojawiającymi się problemami. Podkreśla, że kulturą jest wszystko, czego uczymy się w trakcie życia społecznego i co jest przekazywane z pokolenia na pokolenie. W tym ujęciu kultura organizacyjna jest swoistym *credo* organizacji, a więc przekonaniem, poglądami, regułami, zasadami, którymi

---

<sup>1</sup> Zob. N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, przekł. J. Polak, J. Ruszkowski, U. Zielińska, Poznań 2009.

organizacja się kieruje, będącymi podstawą jej działania. Określenie owego *credo* wyznacza ramy codziennego dnia pracy, zachowania pracowników oraz pozwala osiągać cele organizacyjne.

Każda placówka ma inne oblicze, czyli obejmuje zestaw elementów systemu kulturowego szkoły, takich jak: zbiór wartości, tradycje, prawa i obowiązki, wzory zachowań, normy i rytuały szkolne, charakterystyczne dla danej instytucji. Troska o wysoki poziom kultury organizacyjnej szkoły ma wieloaspektowe znaczenie. Po pierwsze, wysoka kultura organizacyjna stanowi warunek właściwej realizacji dydaktyczno-wychowawczych zadań tej instytucji. Po drugie, jest ważnym czynnikiem kształtowania wysokiego poziomu kultury organizacyjnej społeczeństwa. Kultura organizacyjna szkoły stanowi również o jej niepowtarzalności i o tym, co odróżnia ją od innych placówek, jest więc niczym organizm, który czuje, myśli, ma zamiary, upodobania i zdolności do tworzenia własnego losu. Zatem co stanowi o kulturze szkoły i jej niepowtarzalności?

Jako argumenty niech posłużą wypowiedzi młodzieży z regionu radomskiego, wśród których prowadziłam sondaż w latach 2005/2008 w trzech różnych środowiskach, czyli w Radomiu, w małych miastach takich jak: Lipsko, Iłża i Skaryszew oraz w środowisku wiejskim (Solec nad Wisłą, Sienno i Mariówka). Badaniem zostało objętych 9 szkół, które stanowią licea ogólnokształcące publiczne i licea katolickie. W sondażu wzięła udział młodzież z 18 klas. Badanie przeprowadziłam na próbie 455 licealistów, którzy uczestniczyli w wywiadzie oraz odpowiadali pisemnie na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety audytoryjnej.

Prezentowane wypowiedzi młodzieży stanowią swoistą ocenę kultury organizacyjnej szkoły, a oto niektóre z nich:

„Ja liczę na to, że będziemy dobrze przygotowani, nie tylko do matury, ale również do przyszłego życia w rodzinie, czyli wychowają

mnie tutaj pod względem wiary. Myślę, że w kontaktach z uczniami i nauczycielami czegoś się nauczę, np. jak postępować z ludźmi?

(KLO w Radomiu. Chł., kl. I)

„Wybierając to liceum, kierowałam się dobrą opinią i były takie przedmioty jak: filmoznawstwo, teatrologia, łacina, historia sztuki, greka”.

(KLO w Radomiu. Dz., kl. III)

„Kierowaliśmy się perspektywami na przyszłość, ponieważ teoretycznie ta szkoła jest dla nas najlepszym startem, w momencie kiedy składamy podania na studia i rektorzy kierują się opinią, że jest to najlepsza szkoła i właściwie nie ma problemu z przyjęciem na studia”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Dz., kl. III)

„Jest to szkoła życia. Jeżeli jesteś po szkole Kochanowskiego, to poradzisz sobie ze wszystkim, tu właśnie taki dryl jest wprowadzony, który uczy samodzielności, rozwijania siebie”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Chł., kl. III)

„Szkoła nie rozwija nasze pasje, jeśli mamy jakieś pasje ponadprogramowe, raczej nas ignoruje i w gruncie rzeczy nie pozwala nam na pełny rozwój, tylko każe nam iść innymi torami, trzymając się programu i nie możemy się rozwijać”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Dz., kl. III)

„Ja nie wybrałabym tej szkoły, dlatego że tak na prawdę nie mogę się rozwijać myślę, że w innej szkole nie miałabym takiego nawału obowiązków i mogłabym rozwijać swoje zainteresowania”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Dz., kl. III)

„Ja przyszedłam ze względu na opinię. Właśnie dowiedziałam się od mojej mamy koleżanki, że jest właśnie taka szkoła, że chodziła tutaj jej córka, że była zadowolona, że jest wysoki poziom, że warto pójść i dlatego wybrałam tę szkołę”.

(KLO w Mariówce. Dz., kl. III)

„Ja bym nie wybrała tej szkoły ponownie, bo jestem zawiedziona poziomem nauczania i po prostu w szkole, w której byłam poprzednio, był dosyć wysoki poziom i trochę się przeraziłam i przeniosłam się, a teraz żałuję”

(KLO w Mariówce. Dz., kl. III)

„Wybrałabym tę szkołę ze względu na ludzi, których tutaj można poznać i mieszkanie w internacie, który ubogacza człowieka, ponieważ nie żyje się tylko 6 czy 8 godzin w szkole. Można poznać każdego osobiście i bliżej, można nauczyć się współżycia z ludźmi, odpowiedzialności za siebie, samodzielności i integracji nie można patrzeć tylko na siebie”

(KLO w Mariówce. Dz., kl. III)

„Nie jestem zadowolony, bo jest niski poziom, mało się uczy i mam dobre oceny. Wiem, że mógłbym poświęcić więcej czasu na naukę, a nie muszę się uczyć”

(LO w Siennie. Chł., kl. I)

„Jest za niski poziom, za mało kół zainteresowań i zajęć pozalekcyjnych, nauczyciele każą nam się uczyć w domu i nie wiele wykładają w szkole”

(LO w Siennie. Dz., kl. I)

„Niepowtarzalny klimat tej szkoły. Moja siostra tutaj chodziła i mówiła, że takiej atmosfery jeszcze nie miała w żadnej szkole dotychczas”

(LO w Iłży. Chł., kl. III)

„Liczą się tylko pierwsze dni, jak przyszedliśmy tutaj do szkoły, dostaje się oceny za wygląd, za zachowanie i tak się utarło i tak jest do tej pory jesteśmy zaszufładowani”

(LO w Iłży. Dz., kl. III)

„Tutaj nauczyciele nie zajmują się uczniem z talentami, na przykład; ktoś ma jakieś zdolności większe od nauczyciela, to jesteśmy

ignorowani i sprowadzani do parteru, że się wymądrzamy, tutaj w większości uczy stare pokolenie, stary sposób nauczania, które nie posiada takiej inicjatywy, po prostu już im się nie chce pracować, przychodzą po to, aby wyklepać stare wyuczone formułki i tyle”

(LO w Iłży. Chł., kl. III)

„Tutaj po prostu traktują wszyscy człowieka, naprawdę, jako swojego partnera, któremu można pomóc, do którego można się zwrócić i tu jest też taka niepowtarzalna atmosfera również na korytarzach, nie ma kłótni, wszystko jest uporządkowane, każdy wie, co ma robić i to jest dobre”

(LO w Iłży. Chł., kl. III)

„My teraz staramy się szukać autorytetów, gdybym ja teraz szła od początku do szkoły średniej, to wybrałabym liceum, ale nie w Iłży”

(LO w Iłży. Dz., kl. III)

Swobodne wypowiedzi uczniów pokazały, jak dużą wagę przywiązują oni do poziomu nauczania w szkole. Pojawiały się głosy, że szkoła traktuje uczniów zbyt schematycznie, nie dostrzega i nie docenia indywidualności. Krytykowano także stosowane w szkole metody wychowawcze, np.: brak swobody i wolności wyboru, niedostateczne zaufanie do ucznia, niesprawiedliwe ocenianie.

### **Rola nauczyciela w tworzeniu kultury organizacyjnej szkoły**

Szkoła jest miejscem specyficznym, w którym panują określone i przemyślane normy, oczywiście podlegające ogólnym przepisom, ale posiadające charakterystyczne cechy wymagające konkretnych postaw, dzięki którym panuje w niej niepowtarzalny klimat, a uczniowie z dumą uczestniczą w działaniach ważnych i wartościowych. W szkole pielęgnuje się tradycyjne wartości, tworzą się legendy,

a jednocześnie może być pełna twórczych, oryginalnych pomysłów do realizacji tak pracujących w niej nauczycieli, jak i uczących się uczniów.

Wysoka kultura organizacyjna szkoły przejawia się w wielu wyznacznikach, z których do najważniejszych zaliczane są: posiadanie przez pracowników szkoły indywidualnej kultury organizacyjnej, wyrażającej się w zasobie wiedzy organizacyjnej, rozumieniu zasad i celów funkcjonowania szkoły, chęci wykorzystania wiedzy oraz posiadanych możliwości w celu poprawy istniejącego stanu organizacyjnego szkoły. Jest ona także swoistym rodzajem niepisanego porozumienia między nauczycielami, dyrektorem, uczniami i rodzicami.

Inspirującą rolę nauczycieli w kształtowaniu kultury organizacyjnej uczniów oraz korzystaniu z życia kulturalnego wykazała analiza materiału zawartego w ankiecie, z której wynikało, że zarówno dziewczęta, jak i chłopcy najczęściej informacje o książkach wartych przeczytania czerpali z kontaktów osobistych przede wszystkim od znajomych, ale na szczególne podkreślenie zasługuje rola nauczycieli, którzy potrafili aż co piątego licealistę (20% wskazań) zachęcić do czytania innych książek niż lektury szkolne.

Z kolei na pytanie o udział w spektaklach teatralnych licealiści z regionu radomskiego w zdecydowanej większości (86%), zarówno dziewczęta (88%), jak i chłopcy (84%), odpowiedzieli twierdząco. Charakterystyczne, że obecność w tej instytucji kultury potwierdziło więcej uczniów klas maturalnych (92%) niż pierwszych (81%), co wskazywałoby na inspirującą pod tym względem rolę zarówno szkoły, jak i nauczycieli. Podobna różnica wystąpiła po uwzględnieniu zmiennej miejsca zamieszkania: obecność w teatrze zadeklarowało 92% licealistów z Radomia oraz 82% młodzieży z liceów w małych miastach i na wsi. Natomiast odpowiedź na kolejne pytanie pokaza-

ła, że młodzież zawdzięczała uczestnictwo w teatrze głównie szkole. Tylko 40% licealistów stwierdziło, że bywali w teatrze z własnej inicjatywy, natomiast większość (60%) odwiedzała tę instytucję w ramach wspólnych wyjść zorganizowanych przez szkołę. Samodzielnie do teatru chodzili częściej uczniowie klas maturalnych (44%) niż pierwszych (36%), co świadczyłoby o tym, że szkolny obowiązek przeradzał się czasami w indywidualne zainteresowania i swego rodzaju kulturowy nawyk, a zatem edukacja nie poszła na marne.

Natomiast wywiad z młodzieżą ujawnia istotę systemu ich wartości, poglądów i oczekiwań wobec nauczycieli i szkoły. Jako przykład niech posłużą następujące wypowiedzi:

„Uważam, że nauczyciele powinni uczyć nas trochę samodzielności, w ten sposób przygotowywać nas na studia”

(LO w Solcu nad Wisłą. Chł., kl. III).

„Tak naprawdę oby się to 45 minut jak najszybciej skończyło. Z języka polskiego powinniśmy pracować na tekstach do matury, a jesteśmy odpytywani z treści, czy przeczytaliśmy lekturę, tak jak w szkole podstawowej i dyktuje nam Pani notatki wszystkie z opracowań, a nam zabrania korzystać, a przecież w żadnej ściadze nie ma interpretacji fragmentów. W domu pisałam przez trzy godziny wypracowanie i starałam się bardzo i dostałam ocenę dostateczną i na lekcji pisałam przez pół godziny i też dostałam trójkę i żebym nie wiem jak się starała, to mam zawsze trójkę, jesteśmy od początku zaszufładowani”

(LO w Iłży. Dz., kl. III)

„Ja chciałbym poruszyć problem zajęć dodatkowych. W innych szkołach słyszy się, że mają dodatkowe fakultety, przygotowujące do matury, u nas tego nie ma, po to mamy normalne lekcje, żeby się uczyć. A dodatkowa lekcja z historii w klasie humanistycznej wyglądała tak: Profesor napisał kilka dat na tablicy i przez 45 minut

tłumaczył nam na osiem sposobów, jak zapamiętać datę. Według mnie jest to lekceważenie ucznia i robienie sobie żartów. Absolutnie nie mogłoby to mieć miejsca w innych szkołach”.

(LO w Iłży. Cht., kl. III)

„Jestem przygotowany dobrze do matury i czuję, że dostanę się na studia. W innych szkołach wydają tyle pieniędzy na korepetycje, u nas nauczyciele pracują z nami dodatkowo, bezpłatnie”.

(KLO w Radomiu. Cht., kl. III)

„Mnie się wydawało, że nauczyciele, którzy tutaj uczą, będą nas motywować, bo osoby, które przychodzą do tej szkoły, mają naprawdę wysokie ambicje i są to bardzo zdolne osoby. Tymczasem tak naprawdę większość z nich nie są chętni by rozwijać swoje zainteresowania i dziedziny, w których są naprawdę dobrzy, bo muszą zajmować się mnóstwem rzeczy zupełnie niepotrzebnych”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Dz., kl. III)

„Niektórzy nauczyciele ignorują nas do takiego stopnia, że kiedy przychodziliśmy z inicjatywą i chęcią zrobienia czegoś ponad program, to potrafili nam dać cały rząd argumentów, że jednak nie będziemy mieli na to czasu i w ogóle tak naprawdę to czy się nadajemy do tego, co chcemy zrobić”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Dz., kl. III)

„Sama szkoła jest najlepszym wyborem i nie zmieniałbym, ale niektórych nauczycieli tak. W tej szkole nie podoba mi się to, że nie tylko nauczyciele występują przeciwko uczniom, ale również uczniowie między sobą i jest to spowodowane tym pędem rywalizacji bycia najlepszym”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Dz., kl. III)

„W tej szkole jest o tyle dobrze, że nauczyciele dobierani są do profilu, jeżeli któreś przedmioty są nam niepotrzebne to mamy nauczyciela mniej wymagającego, na przykład od biologii, w moim



przypadku jest to dobre, ale mamy też bardzo dobrego nauczyciela od matematyki, ale w tej szkole są tylko najlepsi i to też nam się podoba”.

(LO im. J. Kochanowskiego w Radomiu. Dz., kl. I)

„Oczekiwaliśmy wysokiego poziomu nauczania, wychowania w duchu katolickim, religijnym, myśleliśmy, że nauczyciele będą sprawiedliwi”.

(KLO w Mariówce. Dz., kl. I)

„Nie podobają mi się niektóre metody wychowawcze Sióstr, jeśli chodzi o te sprawy kościelne, takie zmuszanie nas do chodzenia na msze, na uczestniczenie w takich jakiś tam nabożeństwach, wtedy nawet, kiedy nie mamy na to czasu i często ten bunt właśnie jest dosyć wyraźny i przez to też wpadamy w konflikty z siostrami i to powoduje reakcję odwrotną. Taką, że zniechęcamy się do kościoła. Wiele osób jest takich, że kiedyś bardzo chętnie chodziło do kościoła, a teraz można powiedzieć, że jakby przejadło się i nie chcą chodzić”.

(KLO w Mariówce. Dz., kl. III)

Wypowiedzi te potwierdziły, jak dużą wagę młodzież przywiązuje do poziomu nauczania w szkole oraz jak, pod tym względem, krytycznie ocenia niektórych nauczycieli.

Każdy, kto badał młodzież w Polsce, wie, że jedną z najbardziej nielubianych przez nią społeczności są właśnie nauczyciele. Z sondażu B. Fatygi wynikało, że aż 52,7% nastolatków z małych miast nigdy nie zwracało się z problemami do swoich wychowawców<sup>2</sup>. Z mojego doświadczenia zawodowego (22 lata jako nauczyciel języka polskiego w liceum i 5 lat jako wizytator i doradca metodyczny w byłym

---

<sup>2</sup> Zob. B. Fatyga, *Młodość bez skrzydeł. Nastolatki z małych miast*, Warszawa 2001, s. 109.

województwie radomskim) wiem, że o przygotowaniu nauczycieli do rozwiązywania nowych problemów zarówno edukacyjnych, jak i wychowawczych mówi się stanowczo za mało, zwłaszcza w publicznych debatach na temat edukacji. Wiele się mówi o nowej strategii organizacyjnej, stwarzającej możliwość korzystnych zmian w szkole, czyli o zarządzaniu jakością, a w związku z wprowadzeniem od września kolejnej reformy oświaty problem ten nabiera szczególnego znaczenia. Uważam, że proces zmiany powinien się jednak rozpocząć od osiągnięcia przez szkołę możliwie wysokiej kultury organizacyjnej, a cel ten powinien stale towarzyszyć pracy dyrektora, nauczycieli oraz pracowników organu prowadzącego czy nadzorującego pracę szkoły.

### **The organization culture of school as educational institution – the report of researching action**

#### **Summary**

Each school has a different culture which is comprised of various elements of the cultural system such as a set of values, traditions, laws, duties, patterns of behavior and norms characteristic of a given institution. A high level of organizational culture enables the execution of didactic and educational tasks. The opinion poll presented in the paper is a part of extensive research in involvement of the youth in culture carried out in various high schools of the Radom region in the year 2005-2008. The article presents a selection of comments of pupils coming from three different backgrounds, namely Radom, small city (Lipsko, Iłża, Skaryszew) and the countryside (Solec nad Wisłą, Sienno, Mariówka). The research was conducted in 9 high schools of the public and Catholic type. 455 students from 18 classes (9 in their first and 9 in their final year) took part in the poll.