

Aleksandra Tłuściak-Deliowska, Urszula Dernowska  
Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie

## Wartości w organizacji szkolnej z perspektywy nauczycieli szkół gimnazjalnych

Przedmiotem tekstu będzie prezentacja wyników badań dotyczących poziomu wartości organizacyjnych w wybranych szkołach gimnazjalnych. W badaniu wzięło udział 102 nauczycieli z 6 szkół. Na podstawie dominujących wartości kulturowych oraz modelu wartości konkurujących K. Camerona i R. Quinna wyróżniono cztery orientacje kulturowe: (1) na relacje międzyludzkie, których istotą jest wzajemne zrozumienie i wsparcie, (2) na procesy wewnętrzne – dla tej orientacji charakterystyczna jest dominacja wartości będących u podłoża stabilnej, przewidywalnej, hierarchicznej kultury szkoły, (3) na system otwarty – szkoła nastawiona jest na rozwój, innowację i zmiany oraz (4) na racjonalne cele – charakterystyczne jest nastawienie na osiągnięcia i konkretne efekty. Okazało się, że analizowane szkoły zorientowane są na dobre relacje międzyludzkie, zaś w najmniejszym stopniu szkoły nastawione są na innowację i zmiany.

**Słowa kluczowe:** pedeutologia, kultura organizacyjna, nauczyciele, organizacja, szkoła, wartości, wartości organizacyjne

### Wprowadzenie

Sukces każdej organizacji, a więc także i szkoły, zależy nie tylko od realizacji przyjętej strategii działania, od funkcjonowania struktury organizacyjnej, jakości zasobów ludzkich czy bazy materialnej. O sukcesie organizacji decydują również zasoby niematerialne, przy czym istotnym determinantem efektywności podejmowanych działań jest kultura organizacyjna (Kunicka, 2011, s. 61). Zainteresowanie kulturą „miejsca pracy” nie jest nowe, bowiem już w latach 30. i 40. minionego stulecia, opisując istotę i funkcje organizacji, podkreślano znaczenie norm, wartości, a także odczuć towarzyszących interakcjom nawiązywanym przez członków organizacji (zob. Bernard, 1938; Mayo, 1945).

Jeśli przyjąć, że istotą organizacji jest wspólnota celów, dążeń, rozumienie i przyjęcie zasad, według których działa ta wewnętrznie zintegrowana całość, oraz świadomość misji i strategii jej urzeczywistniania, to należy uznać także, że to wartości w znacznym stopniu tworzą tożsamość organizacji, decydują o jej swoistości, pozwalają jednostkom (z)budować poczucie przynależności do tej organizacji i realizować podzielane cele (Hoy, 1990, s. 156). Wartości profilują zachowania członków organizacji, nadają im kierunek, ale także ma-

nifestują się w ich zachowaniach. Zdaniem niektórych autorów (Gralewska i in., 2012, s. 159-170), wybór przez szkołę wartości i norm, na podstawie których chce ona działać, jest zadaniem nadrzędnym względem takich zadań, jak realizacja programu nauczania, „przenika jej kulturę organizacyjną i jest działaniem priorytetowym również w stosunku do sposobu, w jaki nauczyciele prowadzą zajęcia. Wartości i normy stają się tłem dla działań edukacyjnych” (Gralewska i in., 2012, s. 161).

Wartości w organizacji szkolnej są centralną kategorią dla prowadzonych w tym artykule analiz. Intencją autorek jest zaprezentowanie wyników badań nauczycielskiej percepcji wartości w organizacji szkolnej, wskazanie pedagogicznych implikacji tych wyników, jak również wskazanie na praktyczną użyteczność narzędzia wykorzystanego w badaniach. Za pomocą tego narzędzia można uchwycić zmienne niepoddające się bezpośredniej obserwacji, ale o istotnym znaczeniu dla jakości funkcjonowania szkoły jako organizacji.

## Wartości jako podstawa funkcjonowania organizacji

Organizacja to zbiorowość społeczna utworzona przez świadomie działających ludzi po to, by wykonać określone zadania. To grupa społeczna funkcjonująca według przyjętych reguł i zasad, współpracująca ze sobą, by urzeczywistnić podzielany cel (Kunicka, 2011, s. 59). A w bardziej analitycznym ujęciu, organizacja jest wewnątrznie zintegrowaną całością, na którą składają się:

- cele i zadania z nich wynikające;
- ludzie działający dla realizacji celów, posiadający cele indywidualne, motyw, dążenia;
- wyposażenie materialne i techniczne oraz sposoby wykorzystania tych zasobów;
- kapitały umożliwiające działanie, ponoszenie nakładów dla realizacji celów i osiągnięcia zysków;
- struktura formalna (Sztucki, 1998, s. 104).

Szkoła stanowi pewien odrębny system działania o wyraźnie zdefiniowanym celu, podziale pracy pomiędzy członków społeczności szkolnej, łączności między elementami o określonym stopniu formalizacji i hierarchii władzy (Tłuściak-Deliowska, Demowska, Strutyńska, 2014, s. 67). Szkoła jest więc organizacją i jako organizacja powinna być postrzegana i badana, co z kolei implikuje potrzebę odwołania się do pojęcia kultury organizacyjnej szkoły.

Pojęcie kultury organizacyjnej jest różnie definiowane (zob. np. Ouchi, 1981, s. 41; Lorsch, 1985, s. 84; Mintzberg, 1983, s. 152; Schwartz, Davis, 1981, s. 33; Schein, 1985, s. 6; Hofstede, 2007), ale tym, co łączy wyjaśniających to pojęcie autorów, jest przekonanie, że kultura organizacyjna jest „systemem wspólnych/podzielanych orientacji, który utrzymuje organizację jako integralną całość i nadaje jej tożsamość” (Hoy, 1990, s. 156). Różnorodność modeli kultury organizacyjnej szkoły pokazuje wielowymiarowość i złożoność tej kultury (zob. Demowska, Tłuściak-Deliowska, 2015). W modelu Edgara H. Scheina (1985) fundamentem, na którym wspiera się działalność każdej organizacji, w tym również szkoły, są podstawowe założenia dotyczące rzeczywistości, natury ludzkiej, natury związków międzyludzkich, relacji z otoczeniem zewnętrznym. Ta warstwa kultury organizacyjnej jest zarazem warstwą najgłębiej ulokowaną w jej strukturze, a tym samym najmniej uchwytnej i uświadomionej przez członków danej organizacji. Druga warstwa kultury organizacyjnej mieści w sobie wartości, natomiast poziom najbardziej widoczny obejmuje artefakty – symbole, rytuały, mity, wzorce zachowań.

Wayne K. Hoy pisze, że:

(...) podstawowe wartości określają charakter organizacji, nadają jej tożsamość i profilują misję. Działania zostają wysycane wartościami, takimi chociażby, jak: otwartość, zaufanie, współdziałanie, intymność czy praca zespołowa; a historie, mity, ceremonie czy rytuały potwierdzają i wzmacniają te podstawowe wartości organizacji (Hoy, 1990, s. 158).

Thomas J. Sergiovanni dodaje, że wartości określają nie tylko to, co w szkole jest ważne, ale również to, co istotne nie jest. Wartości mogą być zidentyfikowane poprzez pytanie o to, co szkoły cenią, ale również poprzez analizę programu pracy szkoły, założeń filozofii jej działań, założeń misji itd., czyli poprzez analizę dokumentacji szkolnej, w której te wartości – wcześniej ustalone/wybrane przez dyrektorów, nauczycieli i inne osoby zaangażowane w życie szkół – są dekreteowane (Sergiovanni, 1991, s. 220-222). W tym procesie wyboru podstawowych wartości ważną rolę odgrywa komunikacja zaangażowanych w ten proces stron. Ważne jest, by uczestnicy szkolnej organizacji rozumieli, dlaczego określone wartości zostały wybrane, dlaczego są cennie i w jaki sposób winny manifestować się w każdym aspekcie życia szkoły. Podstawowe wartości są również przekazywane nowo zatrudnionym osobom, przejawiają się w celach szkoły, we wszystkich wypowiedziach, również tych oficjalnych. Te wartości są jasno zdefiniowane, wiadomo, jak powinny one „brzmieć” i „względać” w obserwowanych zachowaniach (por. Gralewska i in., 2012, s. 169). Wartości odzwierciedlają to, o co warto zabiegać, co jest godne urzeczywistnienia. Jakakolwiek organizacja, a więc także i szkoła, bez jasno określonych wartości lub kierująca się w swoich działaniach przeciwstawnymi wartościami, niejako z góry skazana jest na brak efektywności podejmowanych działań. Oznacza to, że wartości w organizacjach powinny tworzyć spójny system, powinny być względem siebie koherentne (por. Masłowski, 2001, s. 30).

W odniesieniu do problematyki wartości w organizacji popularny jest model wartości konkurujących (Competing Values Framework), który powstał w rezultacie badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji (Cameron, Quinn, 2003, s. 39). Wpierw John Campbell sporządził listę 39 wskaźników, które jego zdaniem wyczerpują wszelkie możliwe kryteria efektywności organizacji. Następnie lista tych wskaźników została przeanalizowana przez Roberta Quinna i Johna Rohrbaugha, czego efektem było otrzymanie dwóch głównych wymiarów, które podzieliły wskaźniki na cztery grupy. Pierwszy wymiar na jednym biegunie grupuje wskaźniki elastyczności i swobody działania, na drugim zaś mamy kryteria podkreślające stabilność, porządek i kontrolę. Drugi wymiar uwzględnia orientację na sprawy wewnętrzne i integrację zespołu *versus* orientację na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. Cztery otrzymane wartości podstawowe są wzajemnie przeciwstawne albo ze sobą konkurują, stąd też nazwa. Poszczególne wymiary – osie tworzą ćwiartki, z których każda ma nazwę oddającą najbardziej charakterystyczne cechy organizacji, tj. klan, adhokracja, hierarchia i rynek. Model wartości konkurujących może być pomocny przy systematyzowaniu rozmaitych aspektów kompleksowego zarządzania jakością (por. Cameron, Quinn, 2003, s. 52-54). Zdaniem Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna (2003) właśnie w wartościach podzielanych przez członków wyraża się kultura organizacyjna, także w języku i symbolach oraz metodach postępowania (s. 25) członków organizacji. Każdy z typów kultury organizacyjnej oparty jest na innych kluczowych wartościach, wyznaczających sposoby postępowania jednostek w poszczególnych obszarach działalności danej instytucji.

Przedstawiona koncepcja wartości konkurujących Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna jest dość popularna w polskim środowisku naukowym. Ustalanie na jej podstawie dominującego typu kultury placówki edukacyjnej było już niejednokrotnie wykorzystywane w badaniach edukacyjnych prowadzonych w różnego rodzaju placówkach na terenie kraju. Na podstawie przeglądu tych badań (por. Thuściak-Deliowska, Dernowska, Strutyńska, 2014) można stwierdzić, iż kultury są niezwykle zróżnicowane i mają charakter raczej hybrydowy niż jednorodny. Przy czym, na pierwszy plan z tych badań wysuwa się zazwyczaj kultura klanu. Podobnych rezultatów dostarczyły ostatnie badania kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich przeprowadzone przez Małgorzatę Wiśniewską (2015). Pozwala to wnioskować, że placówki edukacyjne postrzegane są przez swoich pracowników raczej jako przyjazne miejsca zespołowej pracy nauczycieli. Wartości, takie jak spójność, wysoki stopień zaangażowania, wzajemne zaufanie czy wspólne cele są dominującymi wartościami w tych placówkach.

Do modelu wartości konkurujących na gruncie instytucji edukacyjnych nawiązał Ralf Masłowski (2001) w swoich badaniach dotyczących kultury szkoły. Opracował on kwestionariusz składający się z 40 itemów (wartości), które tworzą 4 skale: (1) orientacja na relacje międzyludzkie (*human relations orientation*;  $\alpha = 0,93$ ), (2) orientacja na procesy wewnętrzne (*internal proces orientation*;  $\alpha = 0,93$ ), (3) orientacja na system otwarty (*open systems orientation*;  $\alpha = 0,95$ ) oraz (4) orientacja na racjonalne cele (*rational goal orientation*;  $\alpha = 0,95$ ).

Orientacja na relacje międzyludzkie ma swoje podstawy w ruchu Human Relations w teorii zarządzania. Ruch ten był odpowiedzią na klasyczną teorię zarządzania i jej dwa główne kierunki – nurt technologiczny Fredericka Winsłowa Taylora oraz nurt administracyjny Henri Fayola. Teoria Taylora nakazywała tworzenie bardzo dokładnych instrukcji przekazywanych pracownikom, dokładny nadzór nad wykonywaną przez nich pracą. Taylor dążył do opracowania takich zasad i praw, które pozwoliłyby zwiększać wydajność pracy. Z kolei dominującym aspektem podejścia Fayola była postępująca biurokratyzacja, której istotą było formułowanie zasad skutecznego zarządzania (administrowania) organizacją (por. Lachiewicz, Matejun, 2012; Masłowski, 2001). W przeciwieństwie do tych nurtów, w podejściu humanistycznym (mieszczącym się w obrębie tzw. szkoły behawioralnej; por. Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 102) kładzie się nacisk na społeczną stronę instytucji oraz zwraca się uwagę, że podstawową kwestią w organizacjach powinno być zabieganie i podtrzymywanie dynamicznych i harmonijnych relacji międzyludzkich. Zwolennicy podejścia stosunków międzyludzkich podkreślają rolę odpowiedniej atmosfery pracy, zaufania w relacjach kierownictwo – podwładni, współdziałania personelu w organizacji. Wartości istotne dla tej orientacji to wysokie morale pracowników, koncentracja na ludziach, zaangażowaniu, otwartej atmosferze współpracy i wspólnym podejmowaniu decyzji.

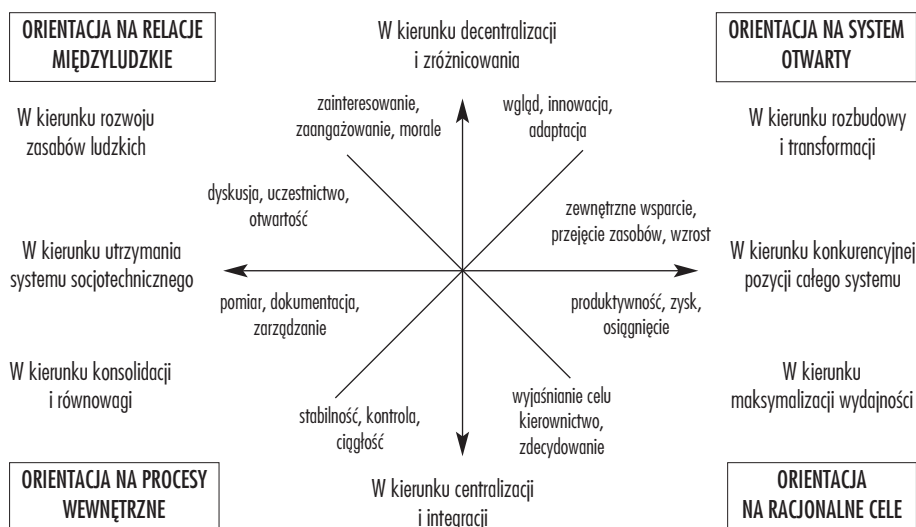
Druga perspektywa – orientacja na otwarty system – reprezentuje wartości związane z reagowaniem na zmiany warunków funkcjonowania organizacji. Orientacja ta odwołuje się do podejścia systemowego, traktując organizację jako społeczny system otwarty oraz do podejścia sytuacyjnego w teorii zarządzania, zgodnie z którym dąży się do dostosowywania działań i reakcji do poszczególnych problemów i okazji, jakimi charakteryzują się różne sytuacje. Podstawową przesłanką tej orientacji jest stwierdzenie, że organizacja jest zależna od otoczenia, warunkiem jej istnienia i rozwoju są wzajemne interakcje z otoczeniem, które mogą być rozpatrywane w kategorii szans lub zagrożeń. Pozyskuje z niego na wejściu pewne zasoby i transformuje je w wyniku wykonywania wielu działań, by następnie upowszechniać efekty wyjściowe (por. Lachiewicz, Matejun, 2012).

To implikuje potrzebę zaadaptowania się organizacji do otoczenia w sposób reaktywny i proaktywny. Wartości, które stanowią rdzeń tej orientacji, to m.in. innowacja, wnikliwość, adaptacja.

Kolejna perspektywa to orientacja na wewnętrzne procesy. Ma ona swoje źródło w teorii biurokracji Maxa Webera oraz ruchu Naukowej Organizacji Pracy (Scientific Management Movement). Podstawową przesłanką dla tej orientacji jest przekonanie, że organizacja może efektywnie funkcjonować tylko pod warunkiem klarownego zidentyfikowania działań, skutecznego zarządzania oraz jasnego systemu komunikacji. Organizacja powinna funkcjonować w ramach sformalizowanej struktury z wyraźnie określonymi przepisami, jasnymi regułami nadrzędności oraz podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności (por. Lachiewicz, Matejūn, 2012, s. 100). Z tego względu istotnymi wartościami są stabilność, ciągłość oraz przewidywalność.

Ostatnia orientacja została scharakteryzowana jako zorientowanie na racjonalne cele. Nie wywodzi się ona z jednego konkretnego nurtu teorii zarządzania, lecz odzwierciedla pragmatyczne podejście do organizacji, którą traktuje się jako podmiot skoncentrowany na realizacji pewnych, założonych celów. Jest to możliwe poprzez w pewnym stopniu kontrolę procesów, które prowadzą do uzyskania zakładanej wydajności. Z tego punktu widzenia ta orientacja zbliżona jest do orientacji skoncentrowanej na wewnętrznych procesach, jednak różnica polega na tym, iż w omawianej orientacji następuje sprzężenie zwrotne wyników działań, które determinują kolejne działania. Istotnymi wartościami z punktu widzenia tego modelu są produktywność, skuteczność, wyjaśnianie celów i racjonalne wskazywanie pożądanych stanów końcowych.

Na rysunku 1 przedstawiono omówione orientacje i charakterystyczne dla nich wartości.



Rys. 1. Wartości konkurujące

Źródło: Oprac. A. Thuściak-Deliowska na podst. Maslowski, 2001, s. 27; Cameron, Quinn, 2003, s. 50

Zaprezentowane ujęcie wartości wyraźnie bazuje na teorii zarządzania, z niej się wszakże wywodzi, niemniej jak ustalił Ralf Maslowski (2001) w badaniach przeprowadzonych w holenderskich szkołach, ma także zastosowanie w organizacji szkoły. Z punktu widzenia funkcjonowania szkoły i jej osiągnięć, najlepsza sytuacja jest wówczas, gdy w szkole położony jest równomierny nacisk na cztery orientacje, bez nadmiernego akcentowania żadnej z nich (por. Maslowski, 2001, s. 127).

## Problem badawczy

Nawiązująca do koncepcji wartości konkurujących propozycja Ralfa Maslowskiego (2001) eksploracji różnych wartości organizacyjnych z punktu widzenia nauczycieli jest nieco inną od dominującej koncepcji bazującej na typologizowaniu kultury, nową i zarazem interesującą perspektywą analityczną, którą autorki postanowiły wykorzystać w podjętych przez siebie badaniach. Ich celem była odpowiedź na następujące pytania: (1) jakie wartości dominują w organizacji wybranych szkół gimnazjalnych? (2) jaka jest struktura wyodrębnionych na podstawie tych wartości orientacji kulturowych?

## Metoda

Przeprowadzono badania o charakterze sondażu diagnostycznego w 6 wybranych (pod względem lokalizacji) szkołach gimnazjalnych. W badaniu wzięło udział 102 nauczycieli. Przedstawiono im listę 40 różnych wartości związanych z funkcjonowaniem szkoły. Wykorzystano wartości z „School Culture Inventory. Form II” autorstwa Ralfa Maslowskiego (2001) za zgodą autora. Zadanie badanych polegało na określeniu, po pierwsze, w jakim stopniu te wartości są ważne w pracy w szkole dla badanego nauczyciela oraz, po drugie, w jakim stopniu te wartości są ważne dla pozostałych nauczycieli w tej szkole zdaniem badanego. Wartości oceniano z użyciem 5-stopniowej skali, gdzie 1 – oznaczało wartość bez znaczenia lub mało ważną, 5 – wartość o ogromnym znaczeniu. Wartości zostały przyporządkowane do skal według klucza zastosowanego przez autora narzędzia, a zatem otrzymano cztery orientacje zawierające po 10 wartości: (1) orientacja na relacje międzyludzkie (przykładowe wartości: wzajemne zrozumienie, wsparcie, lojalność, współpraca), (2) orientacja na procesy wewnętrzne (przykładowe wartości: poczucie bezpieczeństwa, stabilność, formalizm, koordynacja działań), (3) orientacja na system otwarty (przykładowe wartości: orientacja na innowacje, elastyczność, zdolność do adaptacji, reformy) oraz (4) orientacja na racjonalne cele (przykładowe wartości: orientacja na wyniki, wydajność, skuteczność, osiągnięcia, dążenie do odniesienia sukcesu). Uzyskane wyniki indywidualne i dotyczące grupy uśredniono, otrzymując ogólny wskaźnik poziomu danej wartości w szkole.

## Wartości w organizacji szkolnej z perspektywy nauczycieli szkół gimnazjalnych – empiryczna egzemplifikacja

Dla udokumentowania wartości w organizacji szkolnej z perspektywy badanych nauczycieli zostaną przedstawione w tej części artykułu deskryptywne rozkłady odpowiedzi.

Biorąc pod uwagę fakt, że badanych nauczycieli pytano niejako o dwie perspektywy, tj. perspektywę osobistą (w jakim stopniu wartości są ważne w pracy szkolnej dla danego nauczyciela) oraz perspektywę grupową (w jakim stopniu wartości są ważne w pracy szkolnej dla pozostałych nauczycieli ze szkoły), pierwsze analizy dotyczyły porównania średnich dla tych dwóch perspektyw. W tym celu przeprowadzono test T Studenta dla prób zależnych. Wyniki zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 1. Porównanie ważności wartości w organizacji szkolnej z perspektywy osobistej badanych nauczycieli dla nich samych oraz dla pozostałych nauczycieli

		M	SD	t	p
Orientacja na relacje międzyludzkie	Perspektywa indywidualna	4.35	0.58	5.435	0.000
	Perspektywa grupowa	3.94	0.76		
Orientacja na otwarty system	Perspektywa indywidualna	3.88	0.68	4.198	0.000
	Perspektywa grupowa	3.61	0.73		
Orientacja na procesy wewnętrzne	Perspektywa indywidualna	3.94	0.60	1.855	0.067
	Perspektywa grupowa	3.82	0.73		
Orientacja na racjonalne cele	Perspektywa indywidualna	4.02	0.58	0.479	0.633
	Perspektywa grupowa	4.00	0.60		

Na podstawie danych przedstawionych w powyższej tabeli stwierdzić możemy, iż wyraźna rozbieżność pomiędzy cenionymi wartościami organizacyjnymi dotyczy orientacji na relacje międzyludzkie w szkole oraz na otwartość systemu. W obu tych przypadkach wartości składające się na te orientacje mają o wiele większe osobiste znaczenie dla badanych nauczycieli niż dla pozostałych nauczycieli zdaniem badanych. Należy przy tym również zauważyć, że badani nauczyciele szczególnie cenią sobie dobre relacje interpersonalne w pracy ( $M = 4.35$ ;  $SD = 0.58$ ).

Następnie dwie perspektywy uśredniono celem otrzymania ogólnego wskaźnika poziomu danej orientacji w szkole.

Tabela 2. Statystyki opisowe dla szkół biorących udział w badaniu

	Min	Max	M	SD	$\alpha$ -Cronbacha
Orientacja na relacje międzyludzkie	2.55	5.00	4.14	0.57	0.93
Orientacja na otwarty system	1.45	5.00	3.74	0.64	0.92
Orientacja na procesy wewnętrzne	1.75	5.00	3.88	0.60	0.83
Orientacja na racjonalne cele	2.00	5.00	4.01	0.55	0.93

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 możemy stwierdzić, że przeważająca część badanych nauczycieli dostrzega w swoich szkołach silną orientację na dobre relacje międzyludzkie, zaś w najmniejszym stopniu zdaniem badanych ich szkoły nastawione są na innowację i zmiany (system otwarty  $M = 3.74$ ;  $SD = 0.64$ ).

Ostatnim etapem analiz było porównanie orientacji w organizacjach szkolnych, biorąc pod uwagę lokalizację szkoły. Dwie szkoły były na wsi, dwie reprezentowały małe miasto, dwie – duże miasto. Przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. Uzyskane rezultaty przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 3. Wartości w organizacji szkolnej a lokalizacja szkoły

	Wieś		Średniej wielkości miasto		Duże miasto		F	p
	M	SD	M	SD	M	SD		
<b>orientacja na procesy wewnętrzne</b>	<b>3.17</b>	0.84	<b>4.10</b>	0.43	<b>3.82</b>	0.50	2.903	<b>.061</b>
<b>orientacja na relacje międzyludzkie</b>	<b>4.00</b>	0.64	<b>4.35</b>	0.51	<b>4.06</b>	0.53	3.211	<b>.045</b>
<b>orientacja na otwarty system</b>	<b>3.61</b>	0.84	<b>3.92</b>	0.50	<b>3.76</b>	0.57	1.943	<b>.150</b>
<b>orientacja na racjonalne cele</b>	<b>3.91</b>	0.74	<b>4.14</b>	0.42	<b>3.98</b>	0.49	1.435	<b>.244</b>

Podane zestawienie pokazuje, że gimnazja zlokalizowane w średnich miastach mają silną i harmonijną kulturę – średnie dla poszczególnych orientacji są najwyższe i oscylują na zbliżonym poziomie. Wynik ten może świadczyć o spójnym funkcjonowaniu tych placówek, poprzez symetryczne połączenie różnych wartości. Uzyskane rezultaty w zakresie porównań średnich dla poszczególnych szkół w przypadku dwóch wymiarów są istotne statystycznie, tj. orientacja na relacje międzyludzkie ( $F = 3,211$ ,  $p < 0.05$ ) oraz orientacja na procesy wewnętrzne ( $F = 2,903$ ;  $p < 0.1$ ). Zatem w odniesieniu do tych orientacji kulturowych szkoły zlokalizowane w różnych miejscach różnią się między sobą. W przypadku orientacji na procesy wewnętrzne wynik ogólny dla analizy jest na poziomie tendencji statystycznej, co może wynikać z niedużej próby badawczej. Niemniej autorki uznają, iż uzyskane wyniki są poznawczo interesujące i należałoby je sprawdzić w badaniach z udziałem większej liczby szkół. Przeprowadzone dodatkowo analizy *post hoc* ujawniły istotne różnice pomiędzy porównywanymi grupami. W zakresie orientacji na procesy wewnętrzne test wykazał istotną różnicę między szkołami na wsi a szkołami w średnich miastach (różnica wynosi  $-0.39$  i jest istotna na poziomie  $p < 0.05$ ). Natomiast w odniesieniu do orientacji na relacje międzyludzkie, różnice wystąpiły między porównywanymi grupami, z wyjątkiem porównania wieś – duże miasto. Oczywiście na podstawie przeprowadzonych badań i analiz nie można wyciągać zbyt daleko idących wniosków ani ich generalizować, ze względu na małą próbę i jej nielosowy dobór, niemniej uzyskane rezultaty mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań. Szczególnie interesująca i wymagająca dalszej weryfikacji jest kwestia zróżnicowania orientacji kulturowych szkół ze względu na ich lokalizację.



## Uwagi końcowe

Badania efektywnych szkół (Levine, Lezotte, 1990) ujawniają, że są to szkoły charakteryzujące się „uporządkowanym środowiskiem”, przy czym to uporządkowanie odnosi się raczej do relacji międzyludzkich, niż do przepisów i ich respektowania. Jedność kadry, współpraca, porozumienie, komunikacja i koleżeństwo to również cechy przypisywane efektywnie działającym szkolnym instytucjom. Zwraca się przy tym uwagę, że personel szkolny musi działać razem na rzecz zapewnienia jedności celu, zgodności w podejściu do uczniów oraz procesu kształcenia, by wspólnie tworzyć warunki sprzyjające wysokim osiągnięciom uczniów. Kadra musi więc uczestniczyć w procesach decyzyjnych, współdziałać i komunikować się ze sobą, orientować się na wspólne rozwiązywanie problemów. Podobne wnioski sformułowali również Pam Sammons, Josh Hillman i Peter Morimore (1995), którzy eksponują znaczenie „produktywnego” klimatu i kultury szkoły dla jej skutecznego funkcjonowania jako organizacji.

W zaprezentowanych badaniach nauczycielskiej percepcji wartości w organizacji szkolnej wykorzystano narzędzie zawierające szerokie spektrum wartości, które zostały odpowiednio uporządkowane, bo ujęte w cztery kategorie, z uwzględnieniem (1) orientacji na relacje międzyludzkie, (2) orientacji na procesy wewnętrzne, (3) orientacji na system otwarty oraz (4) orientacji na racjonalne cele. Pozwoliło to nie tylko poznać nauczycielską percepcję całej gamy wartości odnoszących się do różnych aspektów życia szkoły, jej funkcjonowania, ale także porównać sposoby postrzegania tych wartości przez nauczycieli w zależności od środowiska lokalnego, w którym dana szkoła jest usytuowana. Okazało się, że analizowane szkoły zorientowane są na dobre relacje międzyludzkie, zaś w najmniejszym stopniu szkoły nastawione są na innowację i zmiany. Uzyskane rezultaty nawiązują do dotychczas wskazanych tendencji dotyczących specyfiki kultur szkół i ich funkcjonowania (por. Dernowska, Tuściak-Deliowska, 2015; Wiśniewska, 2015; Tuściak-Deliowska, Dernowska, Strużyńska, 2014).

Omawiając przeprowadzone badania, należy jeszcze zwrócić uwagę na pewne ograniczenie, czy też trudność, która zaistniała w trakcie ich realizacji. Mianowicie próba oceny przez badanych nauczycieli wartości ważnych dla pozostałych nauczycieli z grona pedagogicznego wzbudzała czasami sprzeciw badanych. Niektórzy nauczyciele nie chcieli się wypowiadać na ten temat, uważając, że o to, jakie wartości cenią sobie inni, pozostali członkowie grona pedagogicznego, należy pytać właśnie owych „innych”. Jak się okazuje, tego typu bariera nie jest specyficzna wyłącznie dla nauczycieli, którzy wzięli udział w omówionych przez nas badaniach, bowiem z tym samym wyzwaniem spotkał się autor oryginalnego narzędzia Ralf Masłowski (2001, s. 76), czy jeszcze wcześniej zwrócił na to uwagę Rokeach (1968). Należy przyznać, iż faktycznie łatwiej jest nam wypowiadać się na temat wartości, które są ważne z naszego punktu widzenia i które są przez nas cenione. Niemniej, świadomość tego, co grupa własna uważa za ważne, warunkuje postępowanie jednostki, pomimo tego, że jednostka może osobiście cenić inne wartości. Aczkolwiek, w związku z tym, iż przynależy do danej grupy, funkcjonuje w ramach pewnej organizacji, liczyć się będzie ze zdaniem tejże społeczności. W tym miejscu odwołujemy się do istnienia norm grupowych, czyli reguł określających właściwe i niewłaściwe sposoby odczuwania, myślenia i zachowania członków grupy (Wojciszke, 2014, s. 454; por. także: Cialdini, Kalgren, Reno,

1990). Nie bez znaczenia dla funkcjonowania jednostki pozostaje to, co jej zdaniem grupa, do której przynależy, uważa za słuszne. Na poziomie organizacji wartości indywidualne jednostki zawsze spotykać się będą z wartościami instytucjonalnymi. Każda grupa tworzy i rozwija własną tożsamość, której fundamentem są właśnie wartości. Dotyczy to również nauczycieli. Zastosowanie narzędzia do badania nauczycielskiej percepcji wartości w szkolnej organizacji umożliwia więc poznanie zarówno indywidualnej, jak i grupowej perspektywy ich postrzegania. To z kolei stanowi grunt do analizy tych perspektyw, ustalenia, na ile są one zgodne, wzajemnie przystające, a na ile rozbieżne. Jeśli ten rozdźwięk jest znaczny, nauczyciele, dzięki możliwości wglądu w sferę wartości indywidualnych i grupowych, mogą wspólnie podjąć decyzje, a następnie działania zmierzające do ewentualnej zmiany (poprawy) tego stanu. Świadomość znaczenia wartości w rozwoju organizacji, w tym placówki edukacyjnej, może pobudzić szkolną organizację do działania oraz pomóc przeprowadzić zmiany.

Wzbudzającą ciekawość i wartość uwzględnienia w badaniach kwestią, oprócz ustalenia cenionych wartości związanych z funkcjonowaniem organizacji, byłoby poznanie, w jaki sposób te wartości w danej placówce się rozwinęły, w jaki sposób są kreowane i podtrzymywane. Dzięki temu podjęta byłaby próba uchwycenia formowania kultury organizacyjnej szkoły — zatem spojrzenie na wartości nie tyle z perspektywy statycznej, wyinkowej pod względem czasowym, co miało miejsce w zaprezentowanych badaniach, ile raczej z perspektywy dynamicznej, podkreślającej i pokazującej ciągłość procesu kształtowania wartości w szkole. Bowiern wartości są skumulowanym produktem działalności członków społeczności szkolnej w dłuższym okresie czasu. Takie ujęcie zdaje się tworzyć obiecującą perspektywę badawczą i zarazem swoiste wyzwanie, z którym być może przyjdzie się zmierzyć badaczom tej problematyki.

## Bibliografia

- Bernard C.L. (1938). *Functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003). *Kultura organizacyjna — diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cialdini R.B., Kallgren C.A., Reno R.R. (1990). A Focus Theory of Normative Conduct: Recycling the Concept of Norms to Reduce Littering in Public Places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (6), 1015-1026.
- Dernowska U., Tłuściak-Deliowska A. (2015). *Kultura szkoły. Studium teoretyczno-empiryczne*. Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.
- Gralewska U., Karaszewski N., Piotrowska L., Salamon-Bobińska K. (2012). *Wartości i normy jako podstawa funkcjonowania szkolnych społeczności*. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków: Wyd. UJ, s. 159-170.
- Hofstede G. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hoy W.K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 1 (2), 149-168.
- Kunicka M. (2011). Szkoła jako miejsce zbiorowego programowania umysłów. *Teraźniejszość — Człowiek — Edukacja*, 2 (54), 59-71.
- Lachiewicz S., Matejún M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer, s. 85-141.

- Levine D.U., Lezotte L.W. (1990). *Unusually Effective Schools: A Review and Analysis of Research and Practice*. Madison: National Center for Effective Schools Research and Development.
- Lorsch J.W. (1985). Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change. W: R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa (red.), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, s. 84-102.
- Maslowski R. (2001). *School culture and school performance*. Ph.D. thesis, University of Twente.
- Mayo E. (1945). *The social problems of industrial civilization*. Boston: Harvard University.
- Mintzberg H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ouchi W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Free Press, Addison-Wesley.
- Rokeach M. (1968). *Beliefs, attitudes, and values: a theory of organization and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sammons P., Hillman J., Mortimore P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. London: Office for Standards in Education.
- Schein E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz H.M., Davis S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 59, 30-48.
- Sergiovanni T.J. (1991). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sztucki T. (1998). *Encyklopedia marketingu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Thuściak-Deliowska A., Dernowska U., Strutyńska E. (2014). Szkoła w perspektywie organizacyjnej. Przegląd wybranych typologii kultur organizacyjnych. *Zarządzanie i Edukacja*, 64, 63-85.
- Wiśniewska M. (2015). *Kultury organizacyjne w szkole. Teoria – badania – rekomendacje*. Bydgoszcz: Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Wojciszke B. (2014). *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wyd. Naukowe SCHOLAR.

## Summary

### The values in school organization from the perspective of junior high school teachers

In this article the authors present the results of research on organizational values in selected junior high schools. The study involved 102 teachers from 6 schools. Based on the dominant cultural values and K. Cameron and R. Quinn's competing values framework, four cultural orientations were distinguished: (1) on human relations, which is the essence of mutual understanding and support, (2) on internal processes – this orientation is characterized by the dominance of values which are at the basis of a stable, predictable, hierarchical culture of schools, (3) on an open system – the school is focused on development, innovation and change, and (4) on rational goals – focus on achievements and actual results. Research results indicated that the analyzed schools are highly oriented on good relationships and the least focused on innovation and change.

**Keywords:** pedeutology, organizational culture, teachers, organization, school, values, organizational values