

**Mariola Mirowska,**

*Doktor nauk humanistycznych w zakresie pedagogiki,  
adiunkt Kierownik Zakładu Pracy Socjalnej i Zdrowia  
Publicznego Instytut Pedagogiki Wydział Pedagogiczny  
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie*

### **BLASKI I CIENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ INSTYTUCJE EDUKACYJNE**

**Streszczenie.** *Artykuł jest poświęcony badaniu elementów struktury organizacyjnej instytucji edukacyjnej w perspektywie zarządzania nią w przyszłości. Poziom rozwoju szkoły i jej społeczności rzutuje na panujące w niej stosunki międzyludzkie oraz jakość zachodzących w niej procesów kształcenia i wychowania. To teza wyjściowa pozwalająca uznać, że wartości, normy i działania aktorów sceny szkolnej określają kulturę szkoły, a nad jej przebiegiem i kształtem czuwa dyrektor szkoły i nauczyciele. Jako menedżer i przywódca powinien posiadać świadomość założeń oraz roli jaką ma do odegrania dla budowania fundamentu ideologicznego tej instytucji.*

**Słowa kluczowe:** *kultura, organizacja instytucji edukacyjnej, zarządzanie.*

**Маріола Міровска**

### **БЛІКИ І ТІНІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

**Анотація.** *Стаття присвячується вивченню елементів організаційної структури освітнього закладу в перспективі управління в майбутньому. Рівень розвитку школи й її спільноти впливає на взаємини й якість процесів, що відбуваються в освіті та вихованні. Це твердження дає змогу визнати, що цінності, норми і суб'єкти дії створюють культуру школи, за розвиток якої відповідальним є директор школи і вчителі. Як менеджер і керівник, директор має робити свідомі внески і розуміти роль, яку він мусить відігравати у створенні ідеологічних основ освітньої інституції.*

**Ключові слова:** *культура, організація освітнього закладу, управління.*

**Мариола Миrowsкая**

### **БЛИКИ И ТЕНИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**Аннотация.** *Статья посвящена изучению элементов организационной структуры образовательного учреждения в перспективе управления в будущем. Уровень развития школы и ее сообщества влияет на взаимоотношения и качество процессов, происходящих в образовании и воспитании. Это утверждение позволяет признать, что ценности, нормы и субъекты действия создают культуру школы, за развитие которой ответственными являются директор школы и учителя. Как менеджер и руководитель, директор должен делать*

сознательные вклады и понимать роль, которую ему предстоит сыграть в создании идеологических основ образовательной институции.

**Ключевые слова:** культура, организация образовательного учреждения, управление.

**Mariola Mirowska**

## **ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Abstract.** *The article is devoted to the study of the elements of the organizational structure of educational institutions in the perspective of management school in the future. The level of development of the school and its community affect the relationship which are there and the quality of education's and upbringing's processes. This thesis output allows to recognize that the values, norms and school actor's action define school culture, and the course and shape of school culture are supervised by the headmaster and teachers. As a manager and leader should have the awareness of the assumptions and the role which he has to play to building ideological's foundation of this institution.*

**Key words:** culture, organization of educational institutions, management.

### **Problem**

Zwiększona uwaga na znaczenie szkoły jako instytucji oświatowo – wychowawczej zmusza jej organizatorów do modyfikowania lub poszukiwania sposobów tworzenia jej organizacyjnej struktury w perspektywie przyszłości. Od całokształtu działalności szkoły zależy realizacja jej podstawowej funkcji jaką jest przygotowanie młodzieży do wielostronnego rozwoju i aktywności. Odkąd przybrała formę zorganizowanego procesu, stało się zauważalne, że deklarowane skutki oddziaływań szkoły są różne od rzeczywistego obrazu edukacji. Ta sytuacja wymaga analizy i syntezy obrazu szkoły jako struktury organizacyjnej w kierunku jej doskonalenia i nowego definiowania.

Analiza badań dotyczących organizacji szkoły jako instytucji oświatowo-wychowawczej dotyczy głównych jej zadań jakimi są stworzenie optymalnych warunków do ukierunkowanego rozwoju człowieka<sup>3</sup>.

Szkoła służy zaspokajaniu określonych potrzeb – jest ona zdolna realizować wiele wartości. Dlatego też jest to instytucja oświatowo – wychowawczą, która zajmuje się kształceniem i wychowaniem dzieci i młodzieży, stosownie do przyjętych w danym społeczeństwie celów i zadań oraz koncepcji oświatowo – wychowawczych i programów. Osiąganiu tych celów służy odpowiednio wykształcona kadra pedagogiczna, nadzór oświatowy, baza lokalowa i wyposażenie oraz zabezpieczenie budżetowe ze strony państwa.

Szkoła jako instytucja społeczna i państwowa realizuje swoje specyficzne zadania, jest i powinna być zorganizowana zgodnie z potrzebami, które ma zaspokajać i metodami pracy maksymalnie sprawnymi — ze względu na rozwój osobowości ucznia, nauczyciela, poczucie godności oraz społeczną akceptację.

---

<sup>3</sup> Konarzewski K. Sztuka nauczania // Szkoła, PWN. — Warszawa, 2002. — S. 15.

Szkoła zajmuje w życiu każdego człowieka tyle czasu, że nie może nie zostać zauważona czy zepchnięta na drugi plan<sup>2</sup>.

«To przecież szkoła — pisze A. Sawisz — obok rodziny jest główną agendą socjalizacji, przez co zapewnia ciągłość wartości, norm kulturowych, a więc ciągłość społeczeństwa. To szkoła w momentach przełomowych przygotowuje do koniecznych zmian społecznych, do innowacji. To szkoła wdraża do uczestnictwa w szerszym systemie społecznym, wychowując obywateli państw i szkoląc wykwalifikowanych pracowników gospodarki»<sup>8</sup>.

W kształtowaniu się systemu szkolnictwa kluczową rolę odgrywają władze lokalne. Szkoła, która uznawana jest jako jedno z podstawowych dóbr publicznych, ma szczególne znaczenie w strategicznych obszarach działania struktur państwowych, jak i samorządowych. Funkcjonowanie placówek oświatowych łączy się istotnie z jakością warunków życia, a w dalszej konsekwencji z możliwością jego rozwoju. Polityka szkolna władz lokalnych ma dwojaki charakter. Z jednej strony mogą wspomagać funkcjonowanie i jakość kształcenia w konkretnych szkołach, z drugiej zaś strony mogą wpływać na politykę społeczną i formować warunki oraz jakość życia w określonej jednostce sąsiedzkiej<sup>9</sup>.

Taką strategię widzenia programu można nazwać instrumentalnym lub technicznym sposobem patrzenia na procedury, którymi posługuje się kreator programu<sup>13</sup>.

Konstruowanie programów to złożona działalność nie tylko polityczna i społeczna, ale również intelektualna i pedagogiczna.

Ustawa z 7 września 1991 roku o systemie oświaty wprowadziła powszechny obowiązek posiadania przez szkoły, placówki publiczne i niepubliczne statutów<sup>12</sup>.

Edukacja jest jednym z najważniejszych dóbr społecznych, za których dystrybucję odpowiada władza lokalna. Szkoła identyfikuje na poziomie jednostki dwojaki rodzaj kapitału społeczny, który winien zainteresować, nie tylko badaczy, ale również polityków. Po pierwsze, jest to «kapitał społecznej mobilizacji», który pomaga osiągać zamierzone cele, wyznacza kierunki postępu. Drugi rodzaj to «kapitał społecznego wsparcia», który pomaga pokonywać trudności, buduje społeczną współpracę i solidarność. Obydwie z tych form kapitału społecznego są tworzone i wzmacniane w efekcie edukacji<sup>9</sup>.

Szkoła jest dla dziecka ważnym źródłem jego samooceny, gdyż modeluje jego wiedzę o własnych potencjałach, umiejętnościach oraz mocnych i słabych stronach. Dzieje się to dzięki współpracy i rywalizacji z rówieśnikami, oceny jego wyników przez nauczyciela oraz wyzwaniom jakie doświadcza podczas rozwiązywania problemów czy radzenia sobie z trudnościami. Samoakceptacja określa emocjonalny stosunek do siebie,

---

<sup>2</sup> Kargulowa A. Dlaczego dzieci nie lubią szkoły? // Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne. — Warszawa, 1991. — S. 22.

<sup>8</sup> Sawisz A. Szkoła a system społeczny. Wokół problematyki nowej socjologii oświaty. — Warszawa, 1989. — S. 6.

<sup>9</sup> Sagan I. Szkoła w przestrzeni miasta. O reprodukcji statusu społecznego i społecznych możliwości, [w:] M. Mendel (red.), Pedagogika miejsca, Wyd.

<sup>13</sup> Walker D., Soltis J. Program i cele kształcenia, WSiP S.A. — Warszawa, 2000. — S. 64.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty-Dz. U. z 2015, poz. 2156.

tn. czy dziecko uznaje się za osobę wartościową, godną miłości i szacunku, czy też za mniej ważną od innych<sup>6</sup>.

Badania nad środowiskiem szkolnym wskazują, że placówka ta stanowi system wierzeń, idei, wartości, postaw, znaczeń, symboli, rytuałów i zachowań. Kulturę szkoły można zdefiniować jako «całokształt zachowań, działań, wartości i norm, które stanowią o istocie i jakości osiągniętego poziomu rozwoju szkoły i jej społeczności, rzutując na panujące w niej stosunki międzyludzkie oraz jakość zachodzących w niej procesów kształcenia i wychowania»<sup>4</sup>.

Poznać kulturę szkoły to – zdaniem Davida Tuohy’ego – poznać wytwory, założenia i wartości obecne w szkole<sup>11</sup>.

Wytwory to uzewnętrznione działania w obrębie organizacji. Obejmują one rytuały, role i normy. Rytuały szkolne wiążą się z harmonogramem zajęć, sposobem zwracania się do siebie uczniów i nauczycieli, zwyczajami celebrowania świąt czy uroczystości. Role określają prawa i obowiązki ludzi tworzących społeczność szkolną. Istnieją role kierownictwa i administracji szkoły, nauczycieli, rodziców, uczniów. Normy stanowią uwewnętrznione nakazy moralne nakładane na członków społeczności szkolnej. Naruszenie tych norm uruchamia sankcje społeczne zróżnicowane w zależności od pozycji zajmowanej w strukturze szkoły.

Wartości to pożądane stany rzeczy. Ukierunkowują one działania nauczycieli i uczniów, stanowiąc uporządkowaną hierarchię wartości. Niektóre są podzielane powszechnie, a inne mogą być lokowane w miejscach peryferyjnych. Szkoły tak jak inne instytucje, oprócz wartości deklarowanych realizują wartości ukryte.

Założenia odnoszą się do idei i przekonań leżących u podstaw programu i organizacji szkoły. Stanowią fundament ideologiczny tej instytucji. Bazują zarówno na uznanych i potocznych koncepcjach kształcenia i oświaty, jak i na wiedzy płynącej z dotychczasowej historii szkoły.

Nikt i nic tak nie oceni charakteru kultury szkoły jak bezpośredni jej usługobiorcy czyli uczniowie, a ci są zgodni co do tego, że wszystkie klasy szkolne, bez względu na różnice między szkołami, mają coś wspólnego – w każdej z nich uczeń musi dać sobie radę z pewnymi właściwościami klasy. Te właściwości to: tłok i czekanie, walkę o to «czyje na wierzchu» i «władzę nad mową». Pierwsze z nich są efektem panującym w szkole warunków masowej edukacji. Aby skrócić czas oczekiwania, uczniowie przybierają często różne formy aktywności zastępczej, np. poprzez błaznowanie, symboliczną inwersję ról i scenariuszy zwyczajowych zachowań. Drugim elementem życia szkolnego jest ciągła walka, sprowadzająca się do umiejętności negocjacji, osiągania kompromisu, czasem użycia siły, po to, by wprowadzić w życie pewne normy i reguły lansowane przez szkołę. Trzecim elementem szkoły jest władza nad mową uczniów, znajdująca się w rękach nauczycieli. Ci ostatni wywołują do odpowiedzi, oceniają,

---

<sup>6</sup> Pankowska D. Podłoga ważniejsza od ucznia, czyli o ukrytym programie szkoły // *Psychologia w Szkole*. — 2008. — № 3(19). — S. 30–33.

<sup>4</sup> Milerski B., Śliwerski B. (red.). *Leksykon Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Pedagogika*, Wydawnictwo Naukowe PWN. — Warszawa, 2000. — S. 107.

<sup>11</sup> Tuohy D. *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, Wydawnictwo Naukowe PWN. — Warszawa, 2002. — S. 25–26.

przerywają, komentują, podczas gdy uczniowie nie mają praw przysługujących rozmówcom<sup>10</sup>.

Każdy dzień tygodnia jest podobny do tego, który już nastąpił, lekcje są powtarzane w tych samych klasach, także nauczyciele cały czas są tacy sami. Bez problemu można przewidzieć stosowane metody nauczania czy wzór aktywności uczniów. Dlatego bardzo często mówi się o szkole, że jest nudna. Wynika to również z «wbijaniem» uczniom treści, które nie mają w życiu praktycznego zastosowania. Odczuciem, które często towarzyszy tym sytuacją jest przymus<sup>7</sup>.

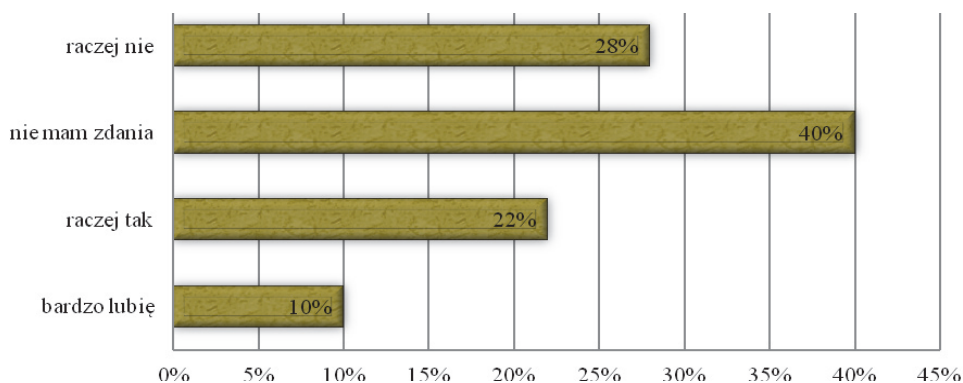
Obowiązek szkolny wskazuje uczniowi brak możliwości dokonywania wyboru — codziennie jest sprawdzana obecność, uczeń nie ma wpływu na większość elementów systemu kształcenia, takich jak plan zajęć czy program nauczania, nie decyduje z którymi nauczycielami chciałby mieć lekcje czy z kim chciałby chodzić do klasy.

Uczeń musi podporządkować się narzuconym regułom zachowania i władzy dorosłych, bądź dostosować się do decyzji większości<sup>6</sup>.

Dlatego celem niniejszego artykułu jest analiza i synteza rozwoju naukowego podejścia do określenia obiecujących kierunków badań nad zarządzaniem kulturą organizacyjną szkoły.

Elementy składające się na kulturę organizacyjną szkoły – analiza materiału badawczego.

Celem ankiety było poznanie opinii uczniów na temat kultury organizacyjnej szkoły<sup>14</sup>. Wiedza zdobyta dzięki badaniu pozwoliła dowiedzieć się czy uczniowie lubią swoją szkołę, jakie widzą rozbieżności między tym co proponuje oficjalny program, a tym jaki jest obecny stan rzeczywistości.



Wykres 1. Zadolenie uczniów z chodzenia do szkoły (n=70)

<sup>10</sup> Szewczyk J. Szkolne obrzędy i rytuały w kontekście mitycznej podróży bohatera, Oficyna Wydawnicza "Impuls". — Kraków, 2002. — S. 65–66.

<sup>7</sup> Pankowska D. Czego uczeń dowiaduje się w szkole o wiedzy i uczeniu się? Ukryty program szkoły cz. 2 // Psychologia w Szkole. — 2008. — № 4(20). — S. 56–57.

<sup>6</sup> Pankowska D. Podłoga ważniejsza od ucznia, czyli o ukrytym programie szkoły // Psychologia w Szkole. — 2008. — № 3(19). — S. 30–33.

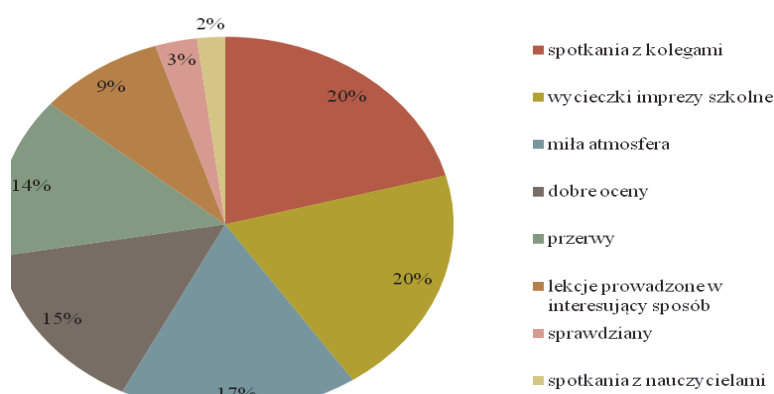
<sup>14</sup> Wykorzystano fragmenty z badania przeprowadzonego na użytek pisania pracy dyplomowej Marta Taterka – Ukryty program szkoły (na przykładzie gimnazjum nr 9 im. Adama Mickiewicza w Częstochowie), 2011 r. pod kierunkiem dr M. Mirowskiej.

Jak wynika z analizy przeprowadzonych badań, sytuacja szkolna w różny sposób oddziałuje na swoich wychowanków.

Analizując odpowiedzi badanych uczniów można zauważyć, że elementy sytuacji szkolnych mają znaczący wpływ na stosunek młodzieży do instytucji jaką jest szkoła.

Jak wynika z wykresu znaczna część uczniów nie lubi chodzić do szkoły (stanowią oni 28% całej próby badawczej) albo nie posiada zdania na ten temat (aż 40% ankietowanych). Najmniejszą grupą uczniów są ci, którzy chętnie chodzą do szkoły (zaledwie 32%). Oznacza to, że placówka szkoły posiada pewne sytuacje, które sprawiają, że ta instytucja jest dla nich miejscem mało atrakcyjnym. Podstawą kształtowania się pozytywnej opinii na temat szkoły jest zainteresowanie zdobywaną wiedzą oraz wywołana nią ciekawość poznawcza. Nie dzieje się tak we współczesnej szkole, gdyż głównym aspektem szkolnej codzienności jest rutyna. Każdy dzień w szkole jest przewidywalny dla uczniów, przejawia się on tym samym planem lekcji, tymi samymi nauczycielami — co potwierdzają wypowiedzi uczniów, których zdaniem szkoła jest nudna.

W ankiecie skierowanej do gimnazjalistów zadano pytania dotyczące najbardziej przyjemnych oraz nieprzyjemnych sytuacji, z którymi spotykają się w szkole.



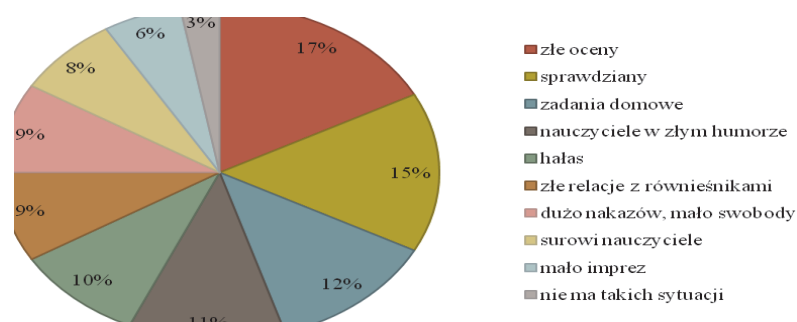
Wykres 2. Sytuacje szkolne najbardziej przyjemne według uczniów (n=70)\*

Odpowiedzi nie sumują się, gdyż respondent mógł udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Badani gimnazjaliści stwierdzili, że najbardziej pozytywnymi okolicznościami w szkole są spotkania z rówieśnikami — tak sądzi 20% badanych osób, kolejne 20% uczniów uważa, że są to wycieczki i imprezy szkolne, następne 17% warunkuje to miłą atmosferą panującą w szkole, 15% dobrymi ocenami oraz dla 14% członków szkoły są to momenty przerwy między zajęciami. Mniejszość stanowią odpowiedzi dotyczące sytuacji bezpośrednio dotyczących nauki, czyli lekcje prowadzone w interesujący sposób 9%, sprawdziany 3% oraz spotkania z nauczycielami 2%.

Odpowiedzi dotyczące najmniej przyjemnych sytuacji w szkole dla uczniów rozkładają się dosyć równomiernie. Do najczęściej wymienianych zaliczyć można złe oceny, sprawdziany, zadania domowe, nauczyciele w złym humorze oraz hałas. Do

grupy o mniejszym wyborze wchodzą złe relacje z rówieśnikami, dużo nakazów, surowych nauczycieli oraz mało imprez.



Wykres 3. Sytuacje szkolne najbardziej nieprzyjemne według uczniów (n=70)\*

Odpowiedzi nie sumują się, gdyż respondent mógł udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Wyniki te mogą świadczyć o tym, że uczniowie przywiązują większą wagę do spotkań towarzyskich w szkole, a nie do uczenia się.

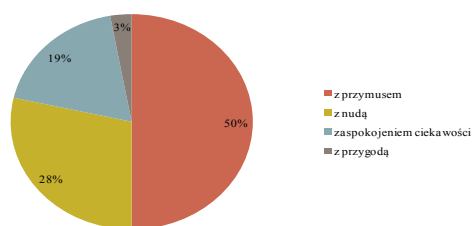
Na podstawie ich odpowiedzi można przemyśleć i wyciągnąć wnioski co do ilości zadawanych prac domowych oraz trudności przeprowadzanych sprawdzianów. Przyczyną takiego stanu może być niedostosowanie poziomu trudności do rzeczywistych umiejętności podopiecznych.

Potrzebne i bardzo ważne dla uczniów są wycieczki szkolne oraz imprezy organizowane na terenie szkoły. Powoduje to wśród uczniów mobilizację i zachętę do działania, a także jest to dobry pomysł na zintegrowanie klasy. Na podstawie luźnych rozmów z wychowankami można również stwierdzić, że szkoła, w miarę swoich możliwości, powinna udostępnić swoim podopiecznym salę gimnastyczną, gdyż duża część uczniów deklaruje chęć uczestniczenia w zajęciach sportowych.

Szkoła jest miejscem, które powinno kojarzyć się z twórczym myśleniem, ekscytującym zaspokajaniem ciekawości, niestety prawda wygląda zupełnie inaczej. Obowiązek szkolny wskazuje na brak możliwości dokonywania wyboru i tak każdego dnia nauczyciele sprawdzają listę obecności, a uczniowie otrzymują pełny zestaw gotowych materiałów do przyswojenia.

Z analizy danych można wyciągnąć ogólny wniosek, że duży procent uczniów nie lubi się uczyć, a przyswajanie wiedzy kojarzy się wyłącznie z nudą, przymusem — odpowiedziało tak łącznie 78%. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że niewielki odsetek respondentów (22%) podaje naukę jako zaspokojenie swoich zainteresowań czy przygodę w zdobywaniu wiedzy.

Przyczyny tego zjawiska można upatrywać w przeładowanym materiale, który uczeń musi przyswoić, a ponadto wiedza ta jest bezużyteczna w codziennym życiu.



Wykres 4. Skojarzenia uczniów dotyczące procesu nauczania (n=70)

Następną kwestią którą badano były stosowane przez nauczycieli metody nauczania oraz ich konsekwencje. Niestety, większość nauczycieli podczas zajęć stosuje metody podające, czyli wykład, rozmowa kierowana czy praca z tekstem. Skutkuje to małą aktywnością uczniów na lekcjach, a ponadto powoduje, że młodzież zaczyna zajmować się innymi rzeczami niezwiązanymi z danym przedmiotem.

Umiejętność życia w szkole to zdolność przebywania w tłoku, gdzie często jest się ocenianym oraz podporządkowanym pewnej władzy. Jeżeli uczniowie chcą «przeżyć» to ważnym elementem jest wyćwiczenie dużej cierpliwości. Czekanie związane jest z koniecznością «wypełnienia» pustej luki czy «zabijania» czasu.

Najbardziej zobrazować dany problem mogą zachowania się uczniów podczas przerw, gdzie mając chwile dla siebie, muszą się «czymś» zająć.

Aby skrócić czas oczekiwania, uczniowie, przybierają różne formy aktywności zastępczej:

- prowadzą rozmowy z innymi czekającymi
- siedzą cicho, aby nikomu nie przeszkadzać
- «błaznują» dla rozładowania napięcia

Tak więc właściwość osobowościowa zwykle opisana jako cierpliwość oznacza czasem niebezpieczną równowagę pomiędzy dwiema sprzecznymi tendencjami — impulsywnym działaniem a apatycznym wycofaniem się. Powszechnie uważa się, że uczeń oceniany jest przede wszystkim za osiągnięcia w nauce.

*Tabela 1*  
**Przyczyny stawiania nierównych wymagań przez nauczycieli w opinii uczniów (n=70)\***

Kategorie odpowiedzi	Ogółem
Wiąże się to z tym czy nauczyciel kogoś lubi czy nie	56%
Utrwalona dobra lub zła opinia o uczniu	19%
Zależy od zachowania ucznia a nie od jego wiedzy	15%
Zależy od humoru nauczyciela	7%
Przyzwyczajenie do stawiania zawyżonych lub zaniżonych ocen	3%



Odpowiedzi nie sumują się, gdyż respondent mógł udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Przeprowadzone badania dowodzą istnienie innych podstaw oceniania wszechobecných w szkole. Uczniowie, zapytani o przyczynę stosowania nierównych wymagań, za najczęstszą przyczynę podali sympatię czy antypatię jaką darzą nauczyciele swoich podopiecznych – taką odpowiedź udzieliło aż 75% badanych. Uczeń dość szybko orientuje się, iż nie jest on oceniany za to co wie, umie, potrafi, ale raczej jak się zachowuje — tak sądzi 15% ankietowanych, Za mniej istotne uznają humor nauczyciela w danej sytuacji 7%, czy przyzwyczajenie do stawiania zawyżonych lub zaniżonych ocen 3%.

Jak, więc daje się zauważyć, uczniowie nagradzani są bardziej za podporządkowanie się wymogom ukrytego programu niż za osiągnięcia rozumiane jako przyrost wiedzy czy umiejętności.

*Tabela 2*

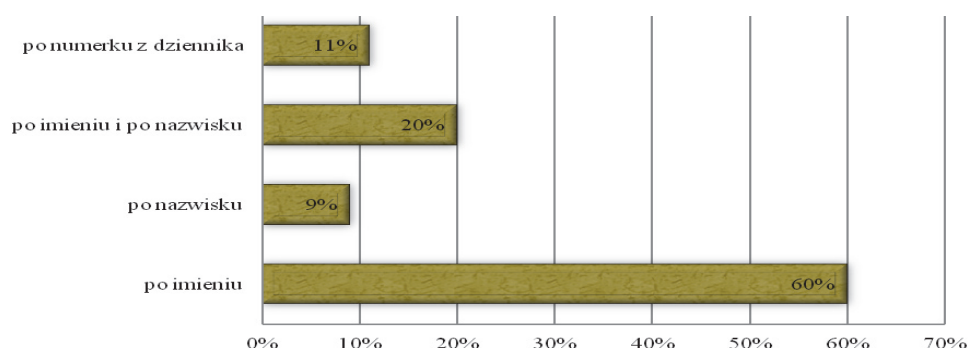
**Zachowanie uczniów, gdy próbują załatwić swoje sprawy w pokoju nauczycielskim (n=70)**

Kategorie odpowiedzi	Ogółem
Czekam na korytarzu i pytam o nauczyciela dopiero jak ktoś wyjdzie	80%
Nigdy nie chodzę do pokoju nauczycielskiego	11%
Wchodzę bez obawy, że usłyszę jakąś uwagę	6%
Nie wchodzę, gdyż uważam że nauczyciele potrzebują trochę spokoju	3%

Analiza wyników przedstawionych w tabeli, obrazuje typy zachowań uczniów, którzy próbują załatwić sprawę w pokoju nauczycielskim, upoważnia do sformułowania wniosku o podporządkowaniu się wychowanków do władzy nauczyciela. W ten sposób uczniowie uczą się co prawda cierpliwości i uwzględniania interesów innych ludzi, ale także tego, że ich potrzeby nie są istotne, a więc oni sami — jako jednostki — nie liczą się.

Kształtowanie się poczucia własnej wartości ma wiele źródeł, ale szkoła odgrywa szczególną rolę — ze względu na okres rozwojowy, systematyczność i długotrwałość oddziaływań i zakres wiedzy o sobie, którą uczeń w niej zdobywa. Ukryte przekazy szkoły są jednym z aspektów doświadczeń uczniów.

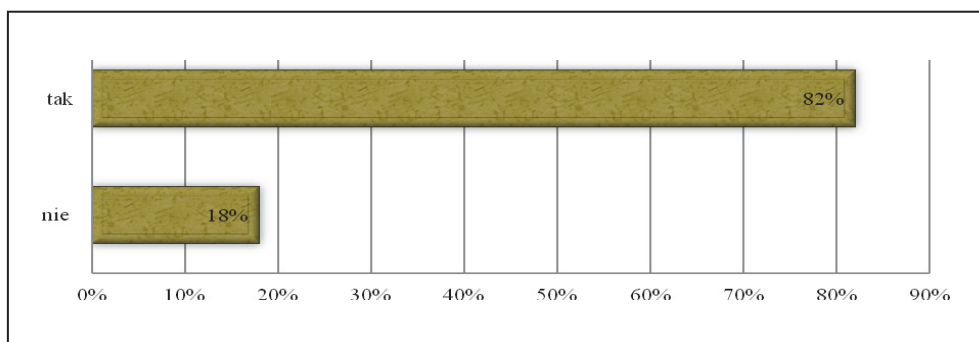
Przykładem może być sposób zwracania się wychowawcy do swoich uczniów.



*Wykres 5. Formy, którymi nauczyciele zwracają się do swoich uczniów (n=70)*

Z analizy zebranego materiału wynika, że zdecydowana większość nauczycieli zwraca się do swoich podopiecznych po imieniu. Przekaz ten, płynący od nauczycieli, jest bardzo silny i istotny dla uczniów. Pedagog, zwracając się po imieniu do swoich podopiecznych, sprawia, że nie niknie on w anonimowym tłumie oraz będzie czuł się indywidualnym podmiotem. Doświadczenia te mają ogromny wpływ na kształtowanie się poczucia wartości jednostki, którą w tym przypadku jest uczeń. Jeżeli uczeń jest dostrzegany przez nauczyciela, chwalony to ma dużą szansę kształtować pozytywną, wysoką samoocenę. Natomiast jeśli jest odwrotnie — prawdopodobnie każde negatywne doświadczenie związane z relacją z nauczycielem będzie skutkowało jej obniżeniem.

Ponadto od nauczyciela zależy w jaki sposób uczniowie będą porozumiewać się między sobą. Mogą oni stwarzać sytuację do współpracy poprzez stosowanie pracy w grupach, organizując dyskusję lub ograniczać interakcję między uczniami wymagając absolutnej ciszy na lekcjach.



Wykres 6. Stosowanie metody zespołowej na lekcjach w opinii uczniów ( $n=70$ )

To jakie nauczyciel będzie stosował metody podczas zajęć, czy będzie zezwalał na swobodne rozmowy między uczniami wpływa znacząco na to czy uczniowie będą współpracować ze sobą, czy jednak uczyć się będą konkurencji. Wszelkiego rodzaju konkursy, wyłanianie najlepszych prac będą prowadzić to rywalizacji między uczniami. Natomiast praca w zespołach, dyskusje prowadzone na lekcjach, zajęcia gdzie wszyscy będą aktywnie uczestniczyć, czy, organizowanie międzyuczniowskiej pomocy uczniom słabszym — to elementy stymulowana współpracy, wzajemnej pomocy między wychowankami.

### Wnioski

Obecny kształt funkcjonowania szkoły jako instytucji oświatowo-wychowawczej skierowanej do uczniów w celu wszechstronnego ich rozwoju głęboko odbiega w rzeczywistości od przyjętych w programach założeń. Ten stan rzeczy wyrażają badania jak i sami uczniowie w codziennej praktyce życia uczniowskiego. Umiejętności niekształtowane do osiągania sukcesów i kreatywności a zaledwie do posłusznego adaptowania się do otaczającej rzeczywistości, umiejętność wyczekiwania, przewaga pasywności nad aktywnością, mała dociekliwość badawcza, odtwarzanie jest najwyższą formą wyniku nauki, rywalizacja ważniejsza od współdziałania, pisanie i czytanie jest ważniejsze od rozmowy i myślenia.

Konieczne staje się uświadomienie sobie tego stanu rzeczy przez samych dyrektorów i nauczycieli. Ich autoświadomość stanie się momentem refleksji do poszukiwania źródeł nie spełniania przez szkołę jej podstawowych funkcji.

### **Bibliografia**

1. Jeżowski A. Statut szkoły, Instytut Badań w Oświacie. — Wrocław, 2002. — S. 21–55.
2. Kargulowa A. Dlaczego dzieci nie lubią szkoły? // Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne. — Warszawa, 1991. — S. 22.
3. Konarzewski K. Sztuka nauczania // Szkoła, PWN. — Warszawa, 2002. — S. 15.
4. Milerski B., Śliwerski B. (red.). Leksykon Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Pedagogika, Wydawnictwo Naukowe PWN. — Warszawa, 2000. — S. 107.
5. Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP. — Wrocław, 2006. — S. 247–249.
6. Pankowska D. Podłoga ważniejsza od ucznia, czyli o ukrytym programie szkoły // Psychologia w Szkole. — 2008. — № 3(19). — S. 30–33.
7. Pankowska D. Czego uczeń dowiaduje się w szkole o wiedzy i uczeniu się? Ukryty program szkoły cz. 2 // Psychologia w Szkole. — 2008. — № 4(20). — S. 56–57.
8. Sawisz A. Szkoła a system społeczny. Wokół problematyki nowej socjologii oświaty. — Warszawa, 1989. — S. 6.
9. Sagan I. Szkoła w przestrzeni miasta. O reprodukcji statusu społecznego i społecznych możliwości, [w:] M. Mendel (red.), Pedagogika miejsca, Wyd.
10. Szewczyk J. Szkolne obrzędy i rytuały w kontekście mitycznej podróży bohatera, Oficyna Wydawnicza "Impuls". — Kraków, 2002. — S. 65–66.
11. Tuohy D. Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi, Wydawnictwo Naukowe PWN. — Warszawa, 2002. — S. 25–26.
12. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty-Dz. U. z 2015, poz. 2156.
13. Walker D., Soltis J. Program i cele kształcenia, WSiP S.A. — Warszawa, 2000. — S. 64.
14. Wykorzystano fragmenty z badania przeprowadzonego na użytek pisanie pracy dyplomowej Marta Taterka – Ukryty program szkoły (na przykładzie gimnazjum nr 9 im. Adama Mickiewicza w Częstochowie), 2011 r. pod kierunkiem dr M. Mirowskiej.

**Mariola Mirowska**

**ADVANTAGES AND DISADVANTAGES  
OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

The article is devoted to the study of the elements of the organizational structure of school in the perspective of management school in the future. The level of development of the school and its community affect the relationship which are there and the quality of education's and upbringing's processes. This thesis output allows to recognize that the values, norms and school actor's action define school culture, and the course and shape of school culture are supervised by the headmaster and teachers. As a manager and leader should have the awareness of the assumptions and the role which he has to play to building ideological's foundation of this institution.

The research shows that a lot of functions in school are not realized satisfactorily for students. Obedient adapting to the surrounding reality, the ability of anticipation, the predominance of passivity over activity, inquisitiveness research and reproduction are the highest form of a result of learning, competition is more important than cooperation, writing and reading are more important than talking and thinking. In the opinion of students there are the lead features that describe the effects of school.

Especially important is the time spent by teachers to students, their mutual communication. Space of school is also worth of taking notice. There is the daily life of students and this space send a subtle messages about subordinate position of students in comparison with adults. It is hard to change the architectural solutions in a school building, but it may try to change the arrangement of the interior to make this space more friendly for students. The research shows that the school inhibits the activity of intellectual and motivation to learn also becomes lower. Where is the source of the problem? How to modify the organizational of school's structure and organizational of school's culture? These questions are addressed to further research and scientific inquiry.