

**Małgorzata Pietrzycka**

ORCID: 0000-0003-0151-0558

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jana Grodka w Sanoku

**Wojciech Walat**

ORCID: 0000-0002-3158-1923

Uniwersytet Rzeszowski

## **KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSZKOŁA W OPINII NAUCZYCIELI – BADANIA PILOTAŻOWE**

**Streszczenie**

Przeprowadzone badania pilotażowe miały na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie problemowe: jakie działania podejmowane przez dyrektora warunkują budowanie kultury organizacyjnej przedszkola? Szczegółowo chodziło o poznanie znaczenia stymulowania rozwoju zawodowego nauczycieli, ich kreatywności, dbałości o sprawy socjalne nauczycieli oraz wielości dodatkowych zajęć (usług edukacyjnych) dla budowania kultury organizacyjnej przedszkola.

**Słowa kluczowe:** dyrektor, nauczyciel, kultura organizacyjna, przedszkole, doskonalenie zawodowe, kreatywność.

### **THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF KINDERGARTEN IN THE OPINION OF KINDERGARTEN TEACHERS**

**Abstract**

The pilot study was aimed at answering the problem question: what actions undertaken by the director determine the building culture of the kindergarten? In detail, it was about learning the importance of stimulating the professional development of teachers, their creativity, care for teachers social affairs, and the multitude of additional activities (educational services) for building the preschool's organizational culture.

**Key words:** director, teacher, organizational culture, kindergarten, professional improvement, creativity.

**Wprowadzenie**

Polska edukacja, podobnie jak ta realizowana w wielu krajach europejskich na wszystkich poziomach kształcenia, w chwili obecnej przechodzi okres wielkich zmian oraz intensywnego rozwoju. Rozwój ten spowodowany jest wieloma czynnikami, między innymi: wyrównywa-

niem poziomu edukacji do międzynarodowych standardów, intensywnymi przemianami społecznymi i ekonomicznymi. Przemiany te wywołują potrzebę świadczenia wysokiej jakości usług edukacyjnych przez placówki oświatowe, w tym przedszkola. Współcześnie trudno jest obejść się bez technologii informacyjnych w praktycznie każdej dziedzinie nauki, czy w pracy. Przeniknęły one do placówek oświatowych i stanowią istotny element w edukacji dzieci oraz są głównym narzędziem marketingowym w bardzo złożonym sektorze edukacyjnym – coraz mocniej wpisują się w kulturę organizacji placówki.

### **Teoretyczne założenia kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola**

Pojęcie „kultura organizacji” najczęściej kojarzy się z korporacjami. Zazwyczaj obserwować można zjawisko *dresscode* oraz zasady i normy zachowania. Przedszkole jako placówka edukacyjna na pozór daleka jest od korporacyjnych zasad, niemniej jednak po głębszej refleksji aktualnego stanu wiedzy na temat kultury organizacji, można dojść do wniosku, że – jak pisze A. Jankowska – *kultura korporacji powinna istnieć w każdej placówce. W jej ramach bowiem określone są najważniejsze idee i wizja. Ona wytycza sposób postępowania, drogę rozwoju pracowników i wychowanków (dotyka więc również działań zewnętrznych)*<sup>1</sup>. Najważniejsza w tych wszystkich rozważaniach jest jednostka, człowiek: dyrektor, nauczyciel, wychowanek, rodzic. Dla nauczycieli i dyrektorów jest to kariera zawodowa, rozwój dzieci, ich edukacja, kształcenie, rozwijanie pasji, zainteresowań, odkrywanie uzdolnień, a dla rodziców sukces wychowania dziecka, satysfakcja ze wspierania rozwoju własnego potomstwa i spełnienie roli społecznej jako rodzica.

W każdej organizacji ludzie przyczyniają się do tworzenia struktur kultury, jej sukcesów i porażek. Kultura organizacyjna to *suigeneris* klimat, idee, tradycje, wartości, postawy, symbole, rytuały, zachowania wymyślone, rozwinięte lub odkryte przez daną grupę czy społeczność. Niejednokrotnie spotykamy się w literaturze z różnymi spojrzeniami na kulturę organizacyjną. Świadczyć to może o tym, że kultura organizacyjna jest pojęciem, które wciąż można badać, która ciągle ulega zmianom i jest kształtowana przez różne warunki zewnętrzne. Według M.J. Hatch, „kultura nie jest pojedynczym przekonaniem lub założeniem”<sup>2</sup>. Dotyczy ona zatem ludzi żyjących w organizacji, stanowi ona o tożsamości grupy i ma wpływ na ich członków. Kultura organizacyjna instytucji jest tym, czym w wypadku człowieka osobowość. Trudno znaleźć w literaturze przedmiotu wyczerpujący opis kultury szkoły, a jeszcze trudniej kultury przedszkola i jej dyrektora. Dyrektor przedszkola powinien cechować się charyzmą, posiadać swoje wizje tworzenia kultury organizacyjnej, które z kolei powinien przekazywać radzie pedagogicznej i rodzicom, by tworzyć w placówce jakość edukacji, mającą na celu wszechstronny rozwój podopiecznych.

---

<sup>1</sup> A. Jankowska, *Placówka rewelacyjna. Zarządzanie wizerunkiem placówki edukacyjnej*, CEBP 24.12 Sp. z o.o., Kraków 2014.

<sup>2</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 216.

## Rola dyrektora w budowaniu kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola

W praktyce zarządzania zasadniczą kwestią jest to, czy kultura organizacyjna przedszkola jest niepisany porozumieniem pomiędzy dyrektorem, nauczycielami, rodzicami by dawać szansę na efektywną edukację dzieci w wieku przedszkolnym. Od kultury organizacyjnej przedszkola wymaga się, aby preferowane wartości edukacyjne i wychowawcze były przekazywane przez wszystkich nauczycieli. Każde przedszkole jest odmienną, indywidualną placówką, charakteryzuje się odmiennymi wartościami, podlega uwarunkowaniom i wpływowi lokalnego środowiska. Wiele placówek przedszkolnych funkcjonuje na bazie zastanych warunków, z uwzględnieniem lokalizacji. Zauważa się, że w dzisiejszych czasach istnieje duże zapotrzebowanie na nauczycieli kreatywnych, twórczych, innowacyjnych, proponujących własne pomysły i współpracujących na rzecz efektywnej edukacji i wychowania dziecka w przedszkolu. Niekwestionowanym jest, że nauczyciele wykonujący swój zawód z powołaniem, pasją – profesjonalści mają duży wkład w budowaniu kultury organizacyjnej przedszkola.

Obowiązki nauczyciela „mają być głęboko zakorzenione w jego psychice. Samo przygotowanie do zawodu i pełna z nim identyfikacja nie są proste i możliwe do zweryfikowania w ustalonym trybie administracyjnym. Jest to bardziej odkrywanie swoich potencjalnych możliwości, swojego powołania i mierzenia się z powinnościami, których ten zawód wymaga”<sup>3</sup>. Kwestię celowości obowiązków nauczyciela zdaje się potwierdzać przywołana przez wyżej wymienionego autora teza, że każdy nauczyciel powinien otworzyć się na potrzeby dziecka, stosować indywidualizację kształcenia, a budowanie systemu wychowania winno oprzeć się na miłości, bo „dar serca to najważniejszy dar, jaki może otrzymać dziecko”<sup>4</sup>.

Aktualne powinności nauczyciela to:

- godność i postępowanie w życiu codziennym, bycie osobowym (i osobliwym) wzorem dla uczniów,
- niezmienna w tym zawodzie, biegłość metodyczna, niedopuszczanie do działań rutynowych – podchodzenie do każdego dnia pracy, każdej lekcji tak, jakby to były pierwsze – wyjątkowo przeprowadzone – zajęcia dostosowane do potrzeb i możliwości uczniów<sup>5</sup>,
- rozwijanie osobowości i aktywności własnej uczniów<sup>6</sup>.

Wymienione powyżej powinności nauczyciela stanowiły impuls do poszukiwania odpowiedzi na problem szczegółowy i podjęcia decyzji o realizacji badań nad zagadnieniem: jakie jest znaczenie cech osobowych w relacjach dyrektor – nauczyciel w budowaniu kultury organizacyjnej? Dyrektor profesjonalny, menadżer, demokrat, to z pewnością taka osobowość, która za cel stawia sobie współpracę nie tylko z radą pedagogiczną, ale również z radą rodziców i rodzicami.

---

<sup>3</sup> M. Kuzin, W. Walat, (red), *Piórem i sercem. Pamiętniki nauczycieli*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2017, s. 10.

<sup>4</sup>*Ibidem*, s. 9.

<sup>5</sup>*Ibidem*, s. 13.

<sup>6</sup>*Ibidem*, s. 16.

Bezsprzecznym faktem działalności wychowawczo-dydaktycznej przedszkola, jako organizacji, jest przede wszystkim poznanie dziecka. Jak twierdzi A. Klim-Klimaszewska, „poznanie to nie jest możliwe w oderwaniu od podstawowego środowiska wychowawczego jakim jest rodzina. Zarówno rodzice, jak i nauczyciele są osobami znaczącymi dla dziecka. Dlatego też tylko ich współdziałanie umożliwia tworzenie jednego, niesprzecznego systemu wychowawczego”<sup>7</sup>. Koordynowanie pracy między nauczycielami a rodzicami to niezwykle ważna część działalności dyrektora, jako osoby zarządzającej przedszkolem, zmierzającej do tworzenia wysokiej jakości pracy edukacyjnej z dzieckiem w wieku 3-6 lat. Osoba dyrektora winna posiadać autorytet i prestiż w środowisku, które współtworzy, gdyż takie przymioty i cechy osobowe dają szansę na budowanie kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola.

Współpraca dyrektora z radą rodziców jest bardzo istotnym elementem, mającym wpływ na funkcjonowanie przedszkola. Dyrektor współpracujący z rodzicami poznaje ich potrzeby w obszarze wsparcia edukacyjnego i wychowawczego dzieci, zaznajamia rodziców z pracą dydaktyczno-wychowawczą przedszkola, podnosi kulturę pedagogiczną rodziców, oddziałuje na ich postawy rodzicielskie, przez co zyskuje partnerów do współpracy na rzecz rozwoju placówki, pomoc rodziców w ulepszeniu warunków pracy i funkcjonowania przedszkola.

Mając na uwadze sprawne funkcjonowanie przedszkola nie sposób pominąć obszaru jakim jest współpraca ze środowiskiem, w którym bardzo istotna jest współpraca dyrektora z samorządem terytorialnym. Podając za A. Klim-Klimaszewską „pełna organizacja środowiska przedszkolnego wymaga współpracy ze środowiskiem społecznym”<sup>8</sup>. Duże znaczenie, mające wpływ na sukces edukacyjny przedszkola, mają niewątpliwie posiadane środki finansowe, które w znacznej mierze pochodzą z budżetu organu prowadzącego. Istnieje tutaj niezwykle powiązanie pomiędzy cechami osobowymi dyrektora, jego umiejętnościami menadżerskimi, które pozwalają mu na taką koordynację współpracy z samorządem terytorialnym, by przedszkole mogło funkcjonować sprawnie, wypełniając swoje podstawowe cele i zadania.

## **Rola dyrektora w budowaniu kultury organizacyjnej przedszkola, zdaniem nauczycieli, w świetle wyników badań sondażowych**

Aby przekonać się, jaka jest aktualna opinia nauczycieli na temat roli dyrektora w budowaniu kultury organizacyjnej przedszkola, przeprowadzono badania sondażowe, w których wzięło udział 30 nauczycieli z przedszkola publicznego w mieście powiatowym. Nauczyciele objęci badaniami to pedagodzy posiadający wykształcenie:

- wyższe zawodowe – 8 osób (7 nauczycieli kontynuuje wykształcenie na studiach magisterskich);
  - wyższe magisterskie – 22 osoby.
- Wśród nauczycieli objętych badaniami było:
- 6 nauczycieli stażystów;

---

<sup>7</sup> A. Klim-Klimaszewska, *Pedagogika przedszkolna. Nowa podstawa programowa*, Instytut Wydawniczy ERICA, Warszawa 2012, s. 103.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 107.

- 6 nauczycieli kontraktowych;
- 3 nauczycieli mianowanych;
- 15 nauczycieli dyplomowanych.

Kadra pedagogiczna objęta badaniami to kobiety w zróżnicowanym wieku:

- do 30 lat – 7 nauczycielek,
- 31-40 lat – 7 nauczycielek,
- 41-50 lat – 8 nauczycielek,
- 51-60 lat – 8 nauczycielek.

Na podstawie uzyskanych wyników badań można uznać, że dyrektor w pełni wykorzystuje kwalifikacje i umiejętności kadry pedagogicznej do podnoszenia jakości pracy przedszkola (100% odpowiedzi), co wskazuje na wysoki poziom współpracy pomiędzy dyrektorem i nauczycielami. Zdaniem grona pedagogicznego, dyrektor wspiera nauczycieli w doskonaleniu kwalifikacji zawodowych (93,3% odpowiedzi), co daje pedagogom szansę na rozwój ich wiedzy i umiejętności, które mogą przekładać się bezpośrednio na budowanie kultury organizacyjnej przedszkola. W badanej placówce według opinii pedagogów, co potwierdza 93,3% badanych, nauczyciele starają się ulepszać swoją pracę. Dyrektor, zdaniem badanych (73,4% odpowiedzi), motywuje nauczycieli do pracy, co niewątpliwie podnosi jakość pracy przedszkola, świadczy o pozytywnych relacjach pracowniczych pomiędzy dyrektorem i nauczycielami, a zatem ma wkład w budowanie kultury organizacyjnej przedszkola.

Badania sondażowe pokazują, że kadra pedagogiczna wykazuje się kreatywnością i pracuje twórczymi metodami (95,4% odpowiedzi), co może świadczyć o wysokim poziomie pasji, kompetencji i umiejętności zawodowych wśród nauczycieli w badanej placówce. Ponadto dyrektor zapewnia wysoki poziom usług edukacyjnych wychowankom, oferując szeroką ofertę zajęć poza podstawą programową wychowania przedszkolnego, co w opinii potwierdza 90% badanych nauczycieli. Z kolei 100% badanych nauczycieli potwierdza, że dyrektor jest zwolennikiem budowania tradycji i rytuałów w placówce, co niewątpliwie, jest ważnym elementem kultury organizacyjnej przedszkola.

Na podstawie przeprowadzonych badań można ocenić, że w przedszkolu panuje dobry klimat i atmosfera wśród kadry pracowniczej, a działalność dyrektora w tym obszarze potwierdza 74% badanych. Dyrektor dba o sprawy socjalne pracowników (87% odpowiedzi), co dokumentuje wysoki poziom kultury organizacyjnej przedszkola w obszarze kierowania placówką.

Oceniając uzyskane wyniki badań sondażowych, można stwierdzić, że pomimo dużych różnic wiekowych pomiędzy nauczycielami, różnic w doświadczeniu zawodowym oraz w posiadanych stopniach awansu zawodowego, w większości zadawanych pytań uzyskano wysokie wyniki (od 70% do 100%). Z opinii nauczycieli można wnioskować, że mają oni wysokie wymagania wobec roli, jaką winien spełniać dyrektor w obszarze budowania kultury organizacyjnej przedszkola (klimatu, idei, tradycji, wartości, postaw, symboli), ale są równocześnie świadomi swojej roli jaką wypełniają wobec edukacji wychowanków; rozumieją i cenią rolę samorozwoju, doskonalenia umiejętności i kompetencji zawodowych, kreatywności i podnoszenia

jakości pracy. Można wywnioskować również, że w tej placówce na wysokim poziomie funkcjonuje współpraca pomiędzy dyrektorem i nauczycielami, co stanowi istotny element budowania kultury organizacyjnej przedszkola.

## **Podsumowanie**

Reasumując powyższe rozważania, należy uznać, na podstawie opinii wyrażanych przez nauczycieli, że:

- 1) kultura organizacyjna przedszkola jest niepisanim porozumieniem pomiędzy dyrektorem i nauczycielami;
- 2) o kulturze organizacyjnej przedszkola świadczą preferowane przez dyrektora i nauczycieli wartości edukacyjne, wychowawcze, pracownicze;
- 3) nauczyciele wykonujący zawód z pasją, zaangażowaniem oraz we współpracy z dyrektorem mają niewątpliwie duży wkład w budowanie kultury organizacyjnej przedszkola.

## **Bibliografia**

- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Jankowska A., *Placówka rewelacyjna. Zarządzanie wizerunkiem placówki edukacyjnej*, CEBP 24.12 Sp. z o.o., Kraków 2014.
- Klim-Klimaszewska A., *Pedagogika przedszkolna. Nowa podstawa programowa*, Instytut Wydawniczy ERICA, Warszawa 2012.
- Kuzin M., Walat W., *Piórem i sercem. Pamiętniki nauczycieli*, Wyd. UR, Rzeszów 2017.