



Małgorzata Joanna Wiśniewska

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Wydział Pedagogiki i Psychologii, e-mail: wisniewska.m@op.pl

Innowacyjność w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich

DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/PBE.2017.003>

Innovation in Teacher Teams Organizational Culture

Abstract

The phenomenon of organizational culture requires a systematic penetration due to its role in efficient implementation of tasks imposed on educational institutions, especially in times of widely understood changes, including the educational change. One of the conditions of survival and attractiveness of the organization in a changing environment is the ability to generate and introduce innovations. The school as an organization may play an active role in the innovation process. The background for the innovative activity of school is the organizational culture, especially one of its levels – assumptions about: human nature, interpersonal relationships, the nature of the environment, the organization itself and the interaction of an organization with the environment. Organizational culture is the factors responsible for introducing changes, therefore, the process of becoming an innovative organization should be started by shaping the appropriate culture. Innovation culture, which can be considered as a part of the organizational culture but also as its type, is highly flexible, self-critical, dynamic, able to take risks, open to the needs of the environment which are a signpost for the organization's activities. The main objective of this article is on the one hand, showing mutual relations between the organizational culture of the school and its innovative activities and on the other hand, the answer to the question, based on the results of the study, whether the organizational culture of teaching teams – as one of the subcultures in organizational culture – school creates a friendly environment for innovative activity.

Key words: organizational culture, innovation culture, pedagogical innovations, innovative organization, teachers' teams, subculture.

Wprowadzenie

Polska pedagogika od dawna zajmowała się problemami, które dotyczyły kwestii organizacyjnych. Prawdziwą popularność badań z tego zakresu datuje się na początek lat 70. XX wieku, kiedy to zaczęła tworzyć się oświatowa teoria organizacji i zarządzania. Pierwsze próby zdefiniowania pojęcia kultury organizacyjnej w oświacie pojawiły się na początku lat 80., a wraz z nimi chwilowy, aczkolwiek owocny w publikacje wzrost zainteresowania tym zagadnieniem u przedstawicieli rodzimego środowiska pedagogicznego (Pająk, 1996). Kolejne ożywienie badaczy przypada na okres transformacji ustrojowej, a współcześnie oczywiste jest, że zjawisko kultury organizacyjnej wymaga systematycznej penetracji, zważywszy na jego rolę w sprawnym realizowaniu zadań nałożonych na instytucje edukacyjne.

Równie nośne współcześnie w rozważaniach pedagogów oraz innych podmiotów zajmujących się edukacją jest zagadnienie innowacji, które w niniejszym artykule będzie rozpatrywane w kategoriach kultury oraz odnoszone do systemu szkolnego jako całości. Innowacyjny system oświatowy jest jednym z ważniejszych elementów nowoczesnego społeczeństwa (Przyborowska, 2003). Zdolność do wytwarzania i wprowadzania innowacji to jeden z czynników warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji w otoczeniu zmiennym i burzliwym. To założenie stanowi rdzeń nowoczesnej koncepcji szkoły twórczej, zgodnie z którą organizacja szkolna może pełnić czynną rolę w procesie innowacyjnym. Jako autonomiczny podmiot jest zdolna do twórczości, tworzenia i przyswajania innowacji, rozwiązywania swoich problemów, zmian podyktowanych potrzebami otoczenia. To wymóg nowoczesności, pozwalający sprostać złożonym i zmiennym potrzebom edukacyjnym (Schulz, 1992).

Szkoła jako organizacja innowacyjna

Istnieje wiele powodów, dla których warto mówić o kulturze organizacyjnej w odniesieniu do szkoły jako organizacji innowacyjnej: począwszy od wpływu kultury na funkcjonowanie całego systemu oświaty po aktywność nowatorską poszczególnych jednostek, np. nauczyciela. Schulz (1992) pisze, że działalność twórcza nauczyciela nie odbywa się w próżni, ale jest osadzona w szerszym, organizacyjnym kontekście. Nauczyciela – nowatora tworzy przede wszystkim

twórcza szkoła. Nauczyciel w szkole innowacyjnej może pełnić rozmaite role: twórcy, odbiorcy czy użytkownika innowacji. To jego postawy i zachowania wpływają na tworzenie i przyswajanie nowatorskich rozwiązań, a te z kolei zależą od kultury danej szkoły (Przyborowska, 2013).

Proces stawania się organizacją innowacyjną należy zacząć od kształtowania odpowiedniej kultury, która będzie stwarzała warunki dla twórczych rozwiązań. Wedell-Wedellsborg i Miller (2014) przekonują, że doraźne rozwiązania innowacyjne, wprowadzane *ad hoc* nie wystarczą. W innowacyjnych organizacjach kreatywność należy uczynić integralnym elementem codziennego życia organizacji.

Bezsprzeczny jest fakt, że warto i należy podejmować wysiłki przeobrażenia szkoły w organizację twórczą czy też takie, które pomogą jej utrzymać status innowacyjnej. Potwierdzają to poniższe argumenty, odnoszące się bezpośrednio do: uczniów i nauczycieli, decydentów oświatowych oraz ogółu społeczeństwa, mianowicie:

- a) szkoła twórcza jest sprzyjającym środowiskiem dla twórczych nauczycieli i uczniów;
- b) szkoła twórcza warunkuje sukces przedsięwzięć reformatorskich w oświacie;
- c) szkoła twórcza może zaspokoić zróżnicowane i zmienne potrzeby edukacyjne społeczeństwa (Schulz, 1992).

Jednocześnie różni autorzy (np. Suchanek, 1983) podkreślają, że immanentną cechą systemu szkolnego jest zachowawczość, która wynika z różnych i licznych barier. Innowacjom może nie sprzyjać genetyczna różnorodność subkultur oświatowych (według Schulza: nauczycieli, organizacji szkolnych, środowiska naukowego czy według Przyborowskiej: poszczególnych typów szkół, rad pedagogicznych i indywidualnych nauczycieli, zespołów uczniowskich i samych uczniów, kierowniczka dyrektorów szkół, kierowniczka i organizacyjna instytucji administracji oświatowej i systemu zarządzania oświatą) ze względu na odmienny czas ich formowania oraz pełnione funkcje, a co za tym idzie rozbieżność interesów w procesach zmian czy odmienna wizja edukacji. Każda z subkultur wytwarza swoistą kulturę organizacyjną, przyjazną lub wrogą zmianom. Każda kultura to inne cele, dążenia, priorytety, sposoby działania, wzorce komunikacji czy wizja rzeczywistości, w tym edukacyjnej. Z drugiej jednak strony owo zróżnicowanie stwarza korzystne warunki dla powstania i rozwoju kontrkultur, które będą odpowiadały za przepływ innowacji do praktyki edukacyjnej, po uprzedniej ich ocenie i selekcji (Schulz, 1980; Przyborowska, 2013). W kulturze sprzyjającej innowacjom bardzo ważne jest zatem porozumienie

między poszczególnymi subkulturami. Problemem może być nie tylko brak innowacji, ale także ich nadmiar (era hiperinnowacyjności) czy pozorny charakter, co stwarza jednocześnie potrzebę, ale i szansę na rozwój dla kontrkultury, filtrującej innowacje ze względu na ściśle wyznaczone kryteria (Przyborowska, 2013).

Kultura organizacyjna a innowacje

Relacje kultura–edukacja są złożone, także w kwestii innowacji. Można analizować je dwojako: pierwszy dotyczy przyswajania innowacji, drugi jej zdolności innowacyjnych (Przyborowska, 2013). Wśród najważniejszych i najczęściej pojawiających się w literaturze przedmiotu prawidłowości obrazujących owe relacje wymienić należy następujące:

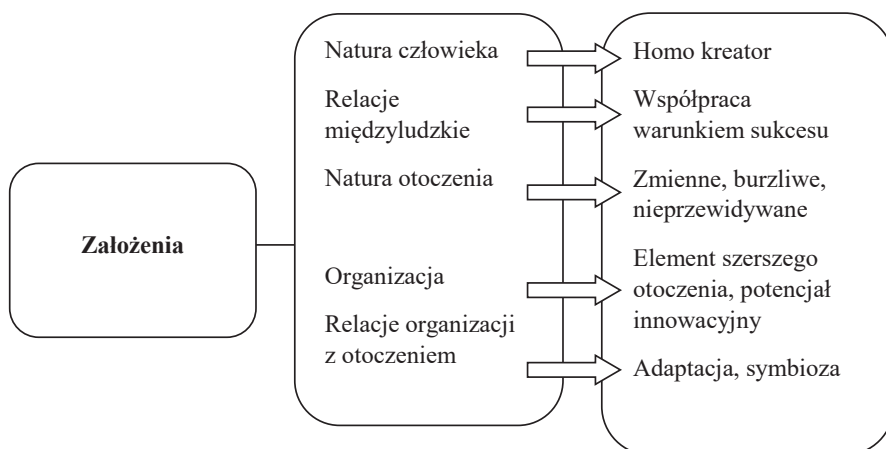
- a) kultura stanowi kontekst procesów edukacyjnych,
- b) kultura silnie interweniuje w procesach społecznej zmiany,
- c) innowacje powstają i rozprzestrzeniają się w określonych systemach kulturowych, zakorzenionych w ideach, wartościach, normach, rytuałach i przekonaniach,
- d) innowacje pośredniczą w procesach adaptacyjnych człowieka,
- e) innowacja jest tworem kultury i czynnikiem kulturotwórczym (Przyborowska, 2007, 2013; Schulz, 1980).

Z kolei zależności kultura–innowacje można sprowadzić do następujących twierdzeń:

- a) aktywność nowatorska nauczyciela zawsze odbywa się w określonym kontekście organizacyjnym (nauczyciela – nowatora tworzy przede wszystkim twórcza szkoła),
- b) kultura wpływa na to, czy i jakie innowacje są wprowadzane i utrzymywane w organizacji,
- c) kultura ma wpływ na funkcjonowanie systemu oświaty,
- d) kultura ma wpływ na zachowania innowacyjne uczestników procesu edukacyjnego,
- e) kultura tworzy warunki dla rozwijania kreatywności,
- f) kultura reguluje politykę zmian w organizacji – asymilacja, promowanie, tworzenie (Schulz, 1992; Schulz, 1980; Przyborowska, 2013).

Kultura organizacyjna, dostarczająca uczestnikom wzorów myślenia, postrzegania i odczuwania, stanowi podłoże dla podejmowanych inicjatyw różnego rodzaju, w tym eksperymentów, oraz przesądza o ich skuteczności i trwaniu. Innowacyjne rozwiązania zaczerpnięte z zewnątrz, np. z wzorcowo funkcyjnego

jących organizacji, nie sprawdzą się w kulturze wysoce sformalizowanej czy pozornie elastycznej. Kluczowe znaczenie dla kształtowania kultury ma jeden z jej poziomów – założenia odnośnie do: natury człowieka, relacji międzyludzkich, natury otoczenia, samej organizacji oraz relacji organizacji z otoczeniem (Schein, 1985; por. Rysunek 1). Tworzą one pewną niekwestionowaną prawdę, która przenika każdy aspekt życia w kulturze. W organizacjach, w których promuje się jednostki twórcze, docenia pracę zespołową i sprawny przepływ informacji, gdzie dąży się do harmonii z otoczeniem, a zmiany postrzega w kategoriach szansy na rozwój, innowacyjność ma szansę stać się cenioną wartością z wszystkimi tego konsekwencjami.



Rysunek 1. Założenia w kulturze innowacyjnej (na podstawie Schein, 1985)

Procesy innowacyjne w organizacji – perspektywa badawcza

Problem innowacyjności w edukacji można analizować i badać z każdej, dowolnie wytypowanej, ale także z jednej wybranej perspektywy: intencjonalnej, behawioralnej, kulturowej oraz społecznej (Przyborowska, 2013).

Nowa perspektywa ujmowania zmian z edukacji obejmuje swoim zasięgiem zarówno aspekt indywidualny, jak i zbiorowy, z czego to pierwszy z nich zajmował jak dotąd zaszczytne miejsce na liście zainteresowań badaczy. Ponadto każdy z nich ma dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny (por. Tabela 1).

Kultura może sprzyjać lub utrudniać przyswajanie innowacji. To ona warunkuje każdy akt innowacji (na etapie: inwencji, akceptacji i wdrożenia), dla-

tego rozpatrując problem innowacyjności w edukacji, zawsze należy zacząć od badania istniejącej kultury (Przyborowska, 2013). Przyjmując tę oto tezę, w niniejszym artykule podjęto próbę analizy problematyki innowacji z **perspektywy kulturowej**, koncentrując się na kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich (jako jednej z subkultur w kulturze organizacyjnej szkoły), która stanowi kontekst procesów edukacyjnych, w tym procesów zmian. Jest to próba reinterpretacji wyników badań przeprowadzonych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego w latach 2012–2013 w ramach projektu doktorskiego.

Problem badawczy

Zasadniczym celem niniejszego tekstu jest próba odpowiedzi na pytanie: **czy kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich jest innowacyjna?** Problem badawczy główny w badaniu zasadniczym zdefiniowano następująco: Jaka jest specyfika kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich?

Tabela 1. Nowa perspektywa ujmowania innowacji w edukacji

Aspekt	Wewnętrzny	Zewnętrzny
Indywidualny	<i>perspektywa intencjonalna</i>	<i>perspektywa behawioralna</i>
	<i>doświadczenia innowacyjne</i>	<i>zachowania innowacyjne</i>
Zbiorowy	<i>perspektywa kulturowa</i>	<i>perspektywa systemowa</i>
	<i>kultura innowacyjna</i>	<i>struktury i systemy innowacyjne</i>

Źródło: Przyborowska, 2013.

Punktem odniesienia dla tak sformułowanego problemu są wyniki badań własnych¹ zaprojektowane w strategii ilościowej i przeprowadzone na populacji 441 nauczycieli ze szkół podstawowych (161 osób), gimnazjalnych (76 osób), ponadgimnazjalnych (81 osób) i zespołów szkół (123 osoby) z miast oraz wsi mieszczących się na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Celem przeprowadzonych badań było dokonanie diagnozy rzeczywistego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich (zmienna zależna), uwzględniając zróżnicowanie ze względu na: typ ustrojowy, lokalizację szkoły

¹ Badania przeprowadzono w ramach projektu doktorskiego pt. *Specyfika kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich oraz dyrektorów szkół na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego* (Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Wydział Pedagogiki i Psychologii; promotor: prof. dr hab. Ewa Filipiak, recenzenci: prof. dr hab. Beata Przyborowska, prof. dr hab. Roman Leppert).

oraz szczebel edukacji (zmiennie niezależne). Z uwagi na problematykę niniejszego tekstu analizie poddano kulturę organizacyjną zespołów nauczycielskich ze względu na jej potencjał innowacyjny – tak obecny, jak i oczekiwany przez nauczycieli.

Metody, techniki, narzędzia badawcze

Przyjmując definicję oraz model kultury organizacyjnej Scheina (1985), który definiuje ją jako osobowość konkretnego miejsca – przedsiębiorstwa czy firmy, pewną całość, którą tworzą: założenia, wartości i normy zachowań oraz artefakty, odpowiadające poszczególnym warstwom kultury – od najbardziej do najmniej widocznych i uświadomionych, do oszacowania danych dotyczących specyfiki kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich wykorzystano trzy kwestionariusze skali ocen:

- (1) założenia – kwestionariusz *Organizational Culture Assessment Instrument* (Cameron, Quinn, 2003),
- (2) normy – kwestionariusz do pomiaru norm kulturowych w organizacji (Zbiegień-Maciąg, 1999),
- (3) artefakty – kwestionariusz do pomiaru artefaktów skonstruowany na potrzeby badań własnych.

Metody doboru próby badawczej

Próbę badawczą stanowiły zespoły nauczycielskie ze szkół znajdujących się na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Badaną próbę badawczą zawężono do jednego miasta prezydenckiego oraz trzech powiatów: bydgoskiego, inowrocławskiego oraz żnińskiego. Przy wyborze respondentów zastosowano losowanie warstwowe, uwzględniające wewnętrzne zróżnicowanie populacji, w wariancie nieproporcjonalnym ze względu na dużą liczebność populacji generalnej oraz związane z tym ograniczenia czasowe i finansowe (por. Wiśniewska, 2015).

Schemat statystycznej analizy danych

Celem poznania właściwości przyjętych zmiennych oraz interakcji między nimi w badaniu zasadniczym wykorzystano następujące metody statystycznej analizy danych: opisu statystycznego (średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe), test istotności różnic t-Studenta (przyjęto poziom istotności $p =$

0,05), współczynnik korelacji r-Pearsona (przyjęto poziom istotności $p = 0,05$) oraz analizę wariancji ANOVA (por. Wiśniewska, 2015).

Pośród czterech typów kultury składających się na model wartości konkurujących, który zoperacjonalizowano jako kontekst teoretyczny, bezpośrednio z zagadnieniem innowacyjności koresponduje kultura *adhokracji*, którą określają dwa wymiary: elastyczność oraz orientacja na pozycję w otoczeniu (Cameron, Quinn, 2003).

Innowacyjność jako jedną z norm kulturowych wyodrębnionych przez Zbiegień-Maciąg (1999) określają: ciągłe poszukiwania nowych pomysłów i zadań do wykonania, eksperymentowanie z systemem zarządzania celem poprawy efektywności wykonywanych działań, doskonalenie metod pracy, współpraca z dyrekcją przy próbie wdrażania nowych projektów.

Wyniki badań dotyczące trzeciego poziomu kultury organizacyjnej – artefaktów, najbardziej widocznego i uświadamianego przez uczestników, są istotne głównie ze względu na rolę komunikacji w procesie inicjowania i wdrażania zmian, dlatego w analizie potencjału innowacyjnego zespołów nauczycielskich zwrócono uwagę na dwie spośród trzech kategorii artefaktów wyodrębnionych przez Jo Hatch (2002), mianowicie: artefakty językowe oraz behawioralne.

Innowacyjność w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich – wybrane wyniki i wnioski z badań

Analiza zgromadzonego materiału badawczego przez pryzmat problemu innowacyjności pozwoliła sformułować szereg prawidłowości odnośnie do kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich. Z uwagi na cel niniejszego artykułu przywołano wyniki badań odnoszące się bezpośrednio do potencjału innowacyjnego zespołów nauczycielskich, nie uwzględniając ich zróżnicowania ze względu na przyjęte pierwotnie zmienne niezależne².

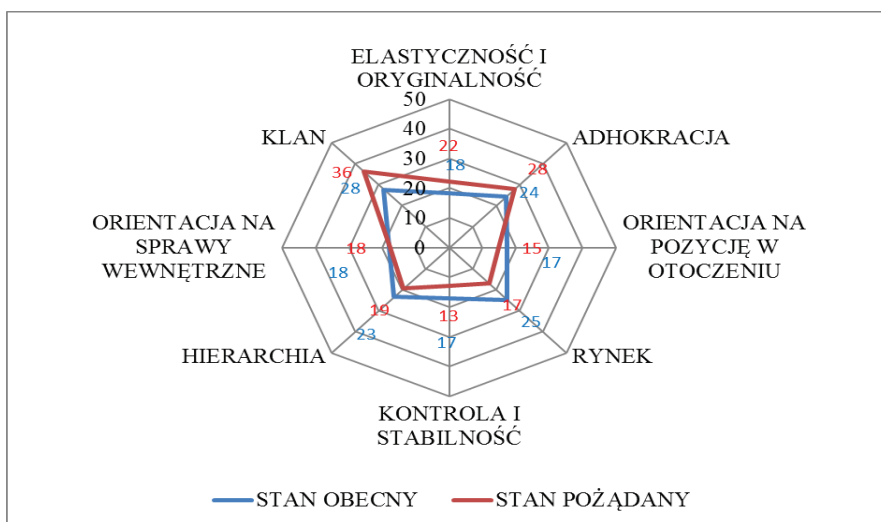
Dzięki zastosowaniu kwestionariusza OCAI skonstruowano obecne (kolor niebieski) i pożądane (kolor czerwony) profile organizacyjne zespołów nauczycielskich – ogólne (linia ciągła) oraz szczegółowe – dla danych wymiarów kultury (linia przerywana), takich jak: charakterystyka zespołów nauczycielskich, przywództwo w szkołach, zarządzanie pracownikami, czynniki zapewniające spójność zespołów nauczycielskich, priorytety w zespołach nauczycielskich oraz kryteria sukcesu (Cameron, Quinn, 2003).

² Szczegółowe wyniki badań znajdują się w książce: M. Wiśniewska (2015), *Kultury organizacyjne szkole. Teoria – badania – rekomendacje*, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.

Poniżej przedstawiono najważniejsze ustalenia badawcze dotyczące specyfiki kultury organizacyjnej zespołów nauczycielskich.

I Wyniki badań odnoszące się do ogólnego profilu organizacyjnego zespołów nauczycielskich:

- (1) Badani nauczyciele tworzą zespoły harmonijnie łączące elementy różnych typów kultury, które w podobnym stopniu koncentrują się na sprawach wewnętrznych, jak i własnej pozycji w otoczeniu. To miejsca, w których z jednej strony liczą się: elastyczność i swoboda działania, a z drugiej: stabilność oraz kontrola (por. Wykres 1).
- (2) Nauczyciele dostrzegają potrzebę wzmocnienia pozycji kultury *adhokracji*, co oznacza, że oczekują zwiększenia nowatorskich rozwiązań oraz silniejszej koncentracji na potrzebach aktualnych i potencjalnych obiorców oferty szkoły (por. Wykres 1).



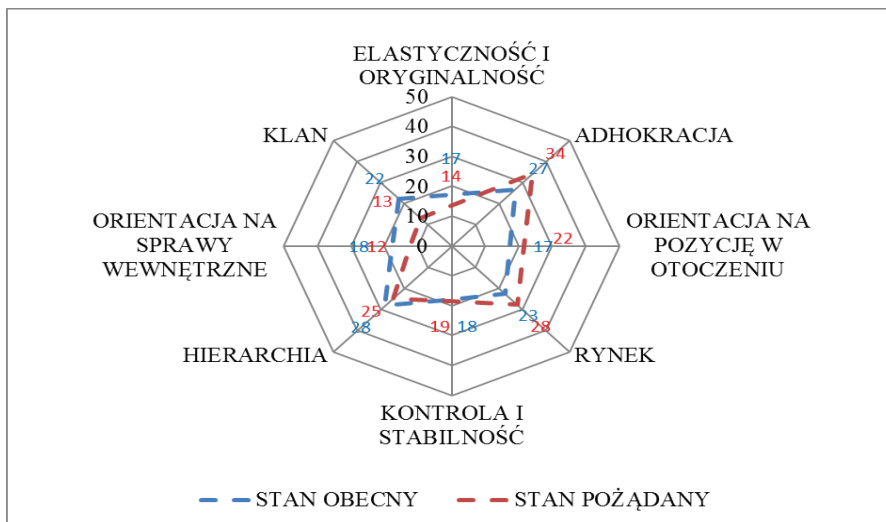
Wykres 1. Kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

II Wyniki badań odnoszące się do szczegółowych profili organizacyjnych zespołów nauczycielskich:

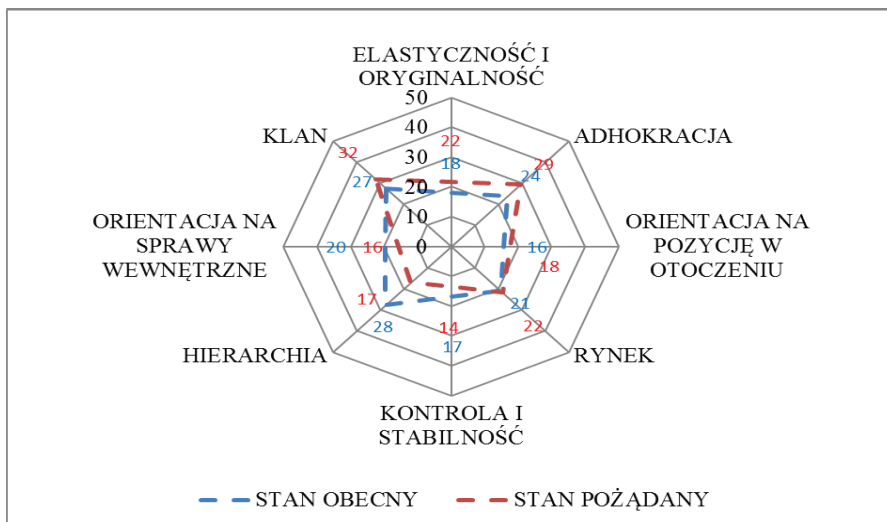
- (1) Zespoły nauczycielskie charakteryzuje eklektyzm kulturowy przy wyraźnych akcentach dwóch silnie konkurujących ze sobą typów kultury: *hierarchii* (28) i *adhokracji* (27). Oznacza to, że zespoły na-

uczynielskie to z jednej strony wysoce sformalizowane miejsca pracy, w których obowiązuje ścisła hierarchia, a działaniem ludzi w głównej mierze rządzą procedury, z drugiej zaś – miejsca, w których królują: dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność, które są bliższe preferencjom badanych (por. Wykres 2).



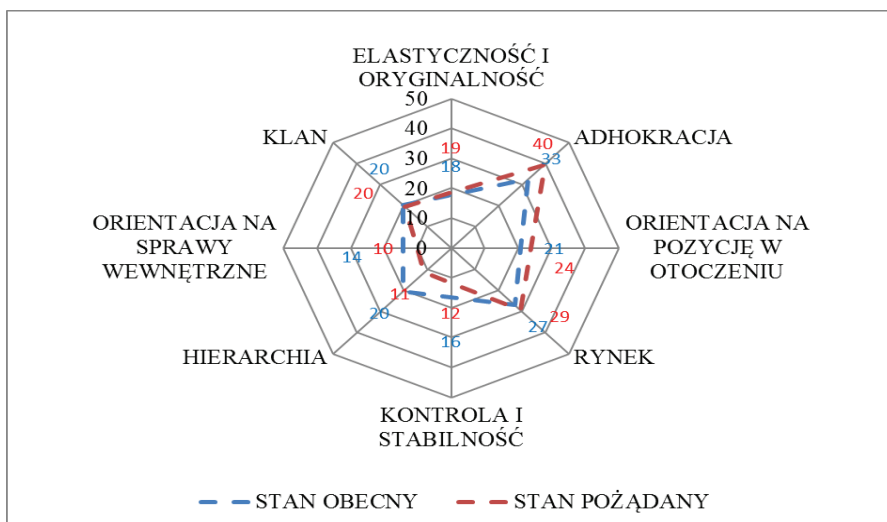
Wykres 2. Charakterystyka zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach
 Źródło: badania własne.

- (2) Respondenci oczekują silniejszych akcentów kultury *adhokracji* w obszarze przywództwo, czyli dyrektora, który sprawnie poprowadzi zespół w czasach niepewnych i burzliwych, tzn. okaże się dobrym przedsiębiorcą, wizjonerem i innowatorem (por. Wykres 3). Wyniki badań pozwalają wnioskować, że nauczyciele, których zachęca się do swobody i wykazywania inicjatywą, oczekują jeszcze większej decentralizacji ośrodka władzy, wzajemnego przekazywania sobie uprawnień w zależności od specyfiki podejmowanego zadania (por. Wykres 4).



Wykres 3. Przewództwo w wylosowanych szkołach

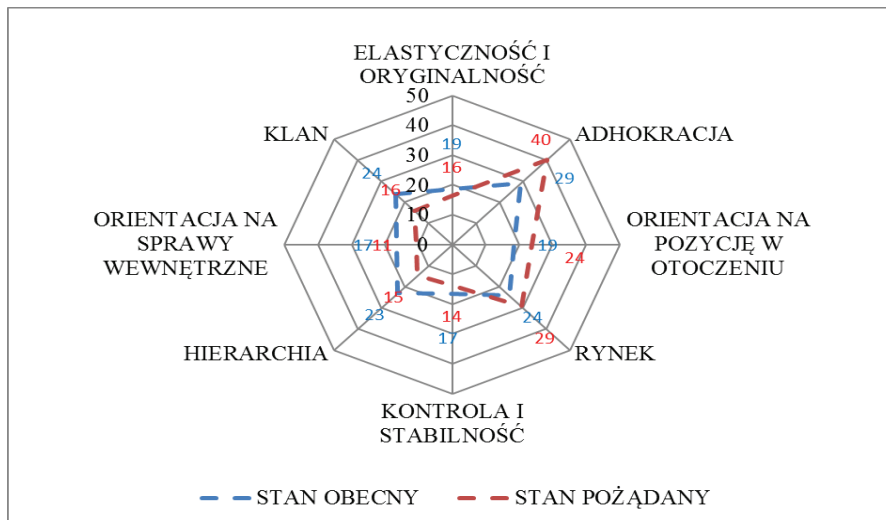
Źródło: badania własne.



Wykres 4. Zarządzanie pracownikami w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

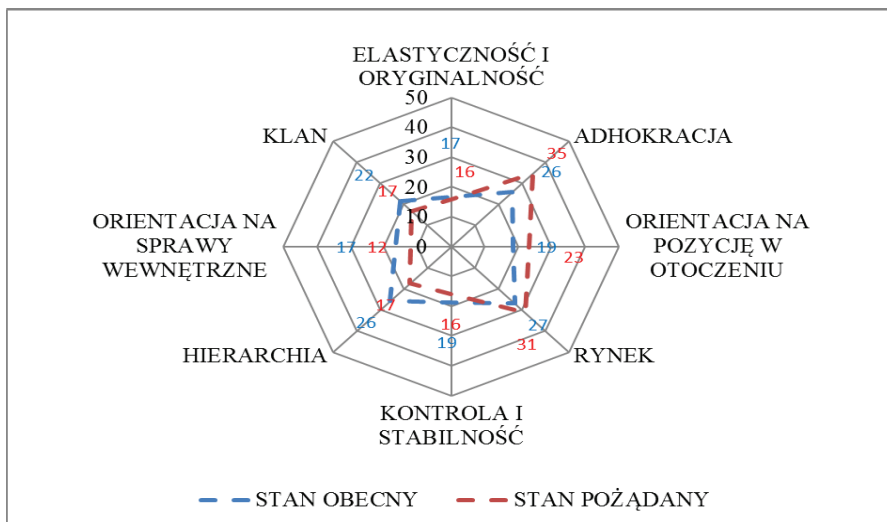
- (3) Nauczyciele z wylosowanych szkół stwierdzili, że spójność zespołów, do których należą, w największym stopniu zapewnia chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości (kultura *adhokracji*). Badani uznali, że aby zespół funkcjonował sprawniej, konieczne jest wprowadzanie innowacji (kultura *adhokracji*), co pomoże wieść prym w swojej dziedzinie na konkurencyjnym rynku (por. Wykres 5).



Wykres 5. Co zapewnia spójność zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

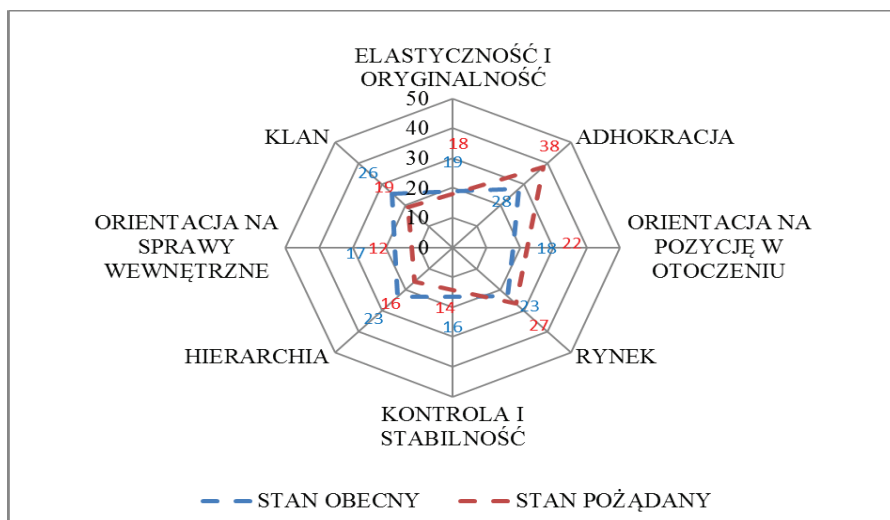
Źródło: badania własne.

- (4) Zdaniem respondentów głównym przedmiotem troski w zespołach nauczycielskich są: reputacja i sukces, a w dłuższej perspektywie: konkurencyjność i osiągnięcie wymiernych celów (kultura *rynku*). Nie mniej ważne okazały się takie kwestie, jak: utrzymanie pozycji lidera w swojej dziedzinie i podejmowanie nowych wyzwań (*kultura adhokracji*), a także stabilność, wydajność i praca bez zakłóceń (*kultura hierarchii*). Stosunkowo najmniejszą wagę przywiązuje się do: pracy zespołowej i postawy uczestnictwa (*kultura klanu*). Zdaniem respondentów w zespole powinno stawiać się przede wszystkim na działania innowacyjne i pozyskiwanie nowych zasobów, stąd postulat nasilenia kultury *adhokracji*, a w drugiej kolejności na konkurencyjność, co jest typowe dla *kultury rynku* (por. Wykres 6).



Wykres 6. Na co kładzie się nacisk w stosunku do zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.



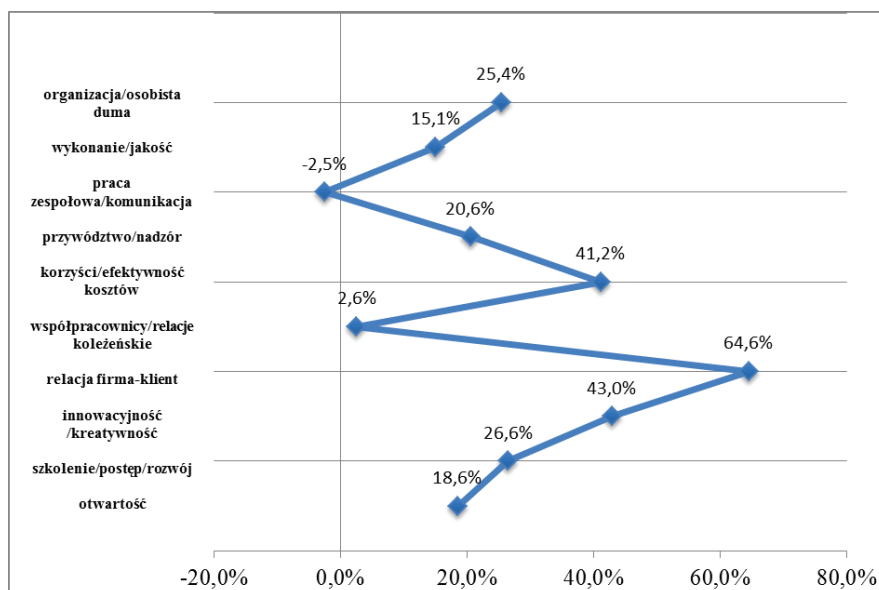
Wykres 7. Kryteria sukcesu w stosunku do zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

- (5) Miarą sukcesu w zespołach nauczycielskich w badanych szkołach są w głównej mierze: stosowanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich rozwiązań oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności (kultura *adhokracji*). Respondenci uznali, że aby zespół funkcjonował sprawniej, sukces powinno utożsamiać się w jeszcze większym stopniu z unikatową i innowacyjną ofertą szkoły (kultura *adhokracji*), która sprzyjać będzie wysokiej pozycji placówki na edukacyjnym rynku (por. Wykres 7).

III Wyniki badań odnoszące się do norm kulturowych w zespołach nauczycielskich

Norma *Innowacyjność* (z wynikiem 43%) okazała się drugą ważną normą w badanych zespołach nauczycielskich. Niepokoją wyniki norm, które odnoszą się bezpośrednio do relacji interpersonalnych. *Relacje koleżeńskie* (2,6%) oraz *praca zespołowa* (-2,5%), mimo ich doniosłego znaczenia dla efektywnego działania zespołu, rozumianego także jako projektowanie i wdrażanie innowacji, uzyskały najniższe noty spośród pozostałych (por. Wykres 8).

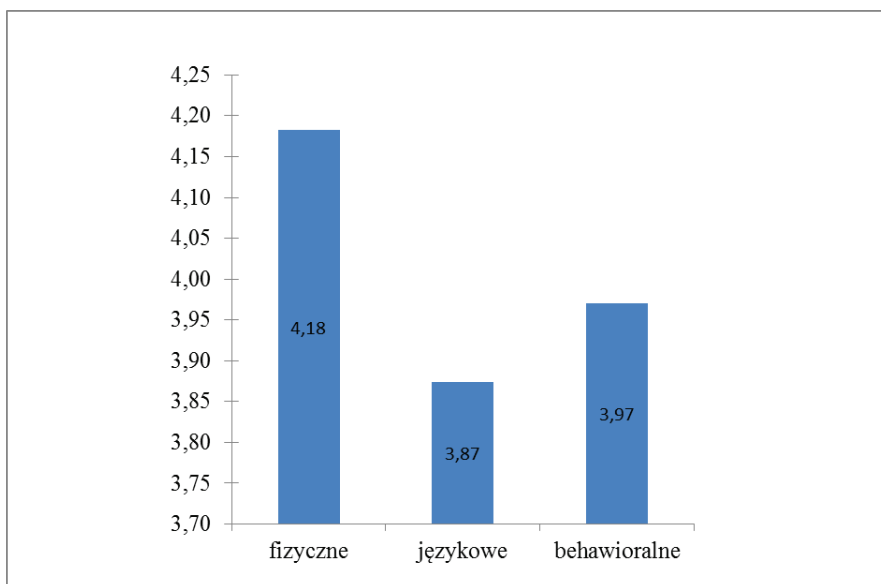


Wykres 8. Przeciętny profil norm kulturowych w zespołach nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badania własne.

IV Wyniki badań odnoszące się do natężenia artefaktów w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich

W kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach dominują artefakty fizyczne ($\bar{x} = 4,18$). Niewiele niższy wynik otrzymały artefakty behawioralne ($\bar{x} = 3,97$), najmniej zaś akcentowane są artefakty językowe ($\bar{x} = 3,87$), które odgrywają kluczową rolę w procesach innowacyjnych (por. Wykres 9). Sprawna komunikacja to czynnik warunkujący potencjał innowacyjny organizacji, który przekłada się na zaangażowanie oraz motywację uczestników organizacji do pracy, w tym działalności innowacyjnej. Współpraca członków zespołu, w której niekwestionowaną rolę odgrywa komunikacja, jest niezbędna dla kształtowania klimatu sprzyjającego innowacjom.



Wykres 9. Natężenie artefaktów w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich w wylosowanych szkołach

Źródło: badanie własne.

Zakończenie

Z badań wynika, że kultura organizacyjna zespołów nauczycielskich może być określana mianem innowacyjnej, przyjaznej innowacjom. Dowodzą tego wyso-

kie wyniki kultury adhokracji zarówno w obecnych, jak i preferowanych przez respondentów profilach organizacyjnych. Kultura tego typu opiera się na dynamiczności i doraźnych zadaniach, a jej kluczową cechą jest elastyczność rozumiana jako umiejętność szybkiej adaptacji do zmiennych warunków otoczenia. Wyniki badań pozwalają wnioskować, że nauczyciele mają świadomość, że sukces współczesnych organizacji, w tym szkół, w wysokim stopniu determinują innowacje, co pociąga za sobą konieczność nieustannego modyfikowania oferty edukacyjnej szkoły. Deklarowana gotowość nauczycieli do podejmowania ryzyka, podążania za wciąż zmieniającymi się potrzebami odbiorców to ważny, ale nie jedyny krok w budowaniu szkoły na miarę dzisiejszych czasów. Wiele zależy także od organu zarządzającego, w tym dyrektorów szkół, którzy będą promować przedsiębiorczość, kreatywność, poszukiwanie nowatorskich rozwiązań, a także tworzyć warunki sprzyjające współpracy w zespołach nauczycielskich.

Współcześnie ryzyko jest tłem podejmowania decyzji w organizacjach, stąd też warto się z nim oswoić. „Świadomość ryzyka staje się środkiem kolonizacji przyszłości” (Giddens, 2001), a umiejętność radzenia sobie z lękiem i niepewnością podstawą kwalifikacyjną, tak ze względów politycznych, jak i biograficznych (Beck, 2002).

Organizacje w różny sposób radzą sobie z rzeczywistością, w której funkcjonują. W kontekście powyższych rozważań wydaje się, że konieczną strategią umożliwiającą ich przetrwanie w czasach szeroko rozumianych przemian politycznych, społecznych, ekonomicznych jest kreowanie adekwatnej do potrzeb członków organizacji, jak i otoczenia kultury organizacyjnej, której istotnym elementem jest umiejętność podejmowania ryzyka oraz funkcjonowania w warunkach niepewności. Zadaniem liderów w organizacjach, w tym szkołach, jest tworzenie środowiska otwartego na zmiany, przyjaznego innowacjom, którego wyrazem jest kultura organizacyjna.

Bibliografia

- Beck U. (2002), *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa.
- Cameron K.S. (2003), Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Giddens A. (2001), *Nowoczesność i tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jo Hatch M. (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Pająk J. (1996), *Kultura organizacyjna w oświacie. Teoria. Praktyka. Stymulacja*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice.
- Przyborowska B. (2003), *Struktury innowacyjne w edukacji. Teoria – praktyka – rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Przyborowska B. (2007), *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*, Wydawnictwo WSiE TWP, Olsztyn.
- Przyborowska B. (2013), *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Schein E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Schulz R. (1980), *Procesy zmian i odnowy w oświacie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schulz R. (1992), *Szkoła – instytucja – system – rozwój*, Wydawnictwo EDYTOR, Toruń.
- Suchanek A. (1983), *Innowacje oświatowe*, Wydawnictwo Ośrodka Edukacji Nauczycieli, Kalisz.
- Wedell-Wedellsborg T., Miller P. (2014), *Architekci innowacyjności. Jak pomagać pracownikom wdrażać wartościowe pomysły*, Wydawnictwo Emka, Warszawa.
- Wiśniewska M. (2015), *Kultury organizacyjne w szkole. Teoria – badania – rekomendacje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.