

# Gawrych, Roman

---

## Etyka a kultura organizacyjna dyrektora szkoły

---

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 21, 233-241

---

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Roman Gawrych*

## **Etyka a kultura organizacyjna dyrektora szkoły**

### **Wprowadzenie**

Temat niniejszego opracowania dotyczy kultury<sup>1</sup> organizacyjnej dyrektora placówki oświatowej w odniesieniu do podstawowych zasad etycznych zawodu nauczyciela. Obejmuje on rozległy krąg zagadnień, stąd nie wszystkie z nich można zaprezentować w tego typu opracowaniu. Ograniczono się zatem do postawienia problemów a nie szczegółowego ich omówienia czy rozwinięcia.

Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej zaprezentowane zostały: pojęcie kultury organizacyjnej człowieka i jej składniki oraz pod-

---

1 Kultura – to jeden z najbardziej popularnych terminów humanistyki i nauk społecznych. W znaczeniu najszerszym pojęcie to obejmuje wszystko, co w zachowaniu się i wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich stanowi rezultat ich zbiorowej działalności. Mówi się też o kulturze jako o tym, co w zachowaniu ludzkim jest wyuczone – w odróżnieniu od tego, co biologicznie odziedziczone. Nie było i nie ma żadnej ogólnie przyjętej teorii kultury. Różni autorzy, różne dyscypliny naukowe (np. filozofia kultury, historia kultury, antropologia kulturowa, socjologia, etnografia) i różne szkoły nauk (np. ewolucjonizm, funkcjonalizm, strukturalizm) skupiały uwagę na różnych jej aspektach. Zależne to było od stawianych celów badawczych i całości zapatrywań na życie społeczne. I tak dla dużej części badaczy tej problematyki kultura jest kategorią niezwykle szeroką (tzw. globalne pojęcie kultury) obejmującą np. całokształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa, przekazywanego z pokolenia na pokolenie, wierzeń i praktyk jego członków, przyjętych przez nich wzorów postępowania, podczas gdy dla innych kultura to jedynie wycinek z owej całości (piśmiennictwo, teatr, muzyka, itp.). Rozległość problematyki kultury, zwłaszcza rozumianej globalnie sprawiła, iż wielokrotnie podejmowano próby jej uszczegółowienia drogą wyodrębniania różnych jej typów (kultura tradycyjna, ludowa, nowoczesna czy masowa), różnych jej sfer, aspektów (np. kultura materialna, duchowa, społeczna), czy takich jej względnie odrębnych dziedzin jak kultura polityczna, ekonomiczna, prawna, literacka, pedagogiczna, artystyczna, fizyczna czy organizacyjna. Nowa encyklopedia powszechna PWN, tom 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 618-619

stawowe określenia etyki. W drugiej pokrótce omówione zostały praktyczne przykłady; w czym kultura organizacyjna przejawia się w różnego typu instytucjach i jaki ona ma wpływ na ich funkcjonowanie. Na koniec podjęto próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie: Co należy robić, i co ewentualnie można zrobić, jakie podejmować działania, aby podnosić poziom kultury organizacyjnej w naszym społeczeństwie?

### Pojęcie etyki

Jak podaje *Nowa encyklopedia powszechna PWN* – etyka w pierwszym znaczeniu określa *ogół ocen i norm moralnych przyjętych w danej zbiorowości społecznej (społeczeństwie, klasie lub grupie społecznej, środowisku) w określonej epoce historycznej*; w drugim znaczeniu – jest to *nauka o moralności, wg tradycji filozoficznej dyscyplina naukowa rozpatrywana w aspekcie normatywnym (tzw. etyka normatywna lub etyka właściwa) i opisowo-wyjaśniającym (tzw. etyka opisowa)*. Etyka w aspekcie normatywnym zajmuje się *ustalaniem, co jest moralnie dobre a co złe oraz – na podstawie przyjętych ocen i związanych z nimi powinności – wytyczaniem dyrektyw, tj. norm moralnie pozytywnego postępowania i wskazywaniem sposobów takiego przekształcania obiegowej moralności by dostosować ją do przyjętego ideału moralnego*<sup>2</sup>.

Podobnie etykę definiuje *Słownik wyrazów obcych*. Znajdujemy w nim następujące jej określenia: *1. ogół zasad i norm postępowania przyjętych w danej epoce i w danym środowisku; moralność. 2. nauka o moralności zajmująca się opisem, analizą i wyjaśnianiem rzeczywiście istniejącej moralności i ustalaniem dyrektyw moralnego postępowania*<sup>3</sup>.

### Pojęcie kultury organizacyjnej człowieka oraz jej składniki

Zdaniem Władysława Kobylińskiego – kultura organizacyjna to całość zachowań ludzi w organizacjach, a więc ogół zasad i sposobów postępowania, jakimi uczestnicy organizacji posługują się w procesach realizacji swoich zadań. Zachowania te kształtują się pod wpływem wielorakich czynników oddziałujących na człowieka w procesie pracy i wykazują tendencję do utrwalania się i naśladownictwa. Stanowią pewien wzorzec dla członków danej społeczności i bywają przekazywane

2 Nowa encyklopedia powszechna PWN, tom 2, PWN, Warszawa 1995, s. 280

3 Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 2003, s. 312

z pokolenia na pokolenie wraz z całokształtem dziedzictwa epoki. Kultura organizacyjna społeczeństwa jest więc efektem procesu doskonalenia form i metod pracy i wyrazem osiągniętego poziomu rozwoju sił wytwórczych<sup>4</sup>.

Mówiąc prościej kultura organizacyjna, jest to zespół norm i wartości, a także zasad postępowania, którymi ludzie posługują się w procesach realizacji ich organizacyjnych zadań – to jest tych zadań, które wynikają ze społecznego podziału pracy, z ich zatrudnienia w instytucji, czyli zadań wynikających ze stosunku pracy za które biorą pieniądze. Tak więc kultura organizacyjna jako że tkwi w ludziach stanowi zawsze cechę człowieka a nie instytucji jako takiej, a w produktach jego pracy jest niejako uprzedmiotowiona. Poprawność funkcjonowania instytucji zależy więc od kultury ludzi a nie od samej instytucji.

Zasadne w tym miejscu staje się pytanie: co składa się na kulturę organizacyjną człowieka? Według Stanisława Kowalewskiego – autora wielu publikacji książkowych dotyczących działalności różnych instytucji – człowiek charakteryzujący się wysokim poziomem kultury organizacyjnej powinien przede wszystkim:

- a) mieć określony zasób wiedzy organizacyjnej,
- b) posiadać pewną wrażliwość w zakresie dostrzegania zjawisk organizacyjnych i umieć je oceniać,
- c) wykazywać chęć i wolę wykorzystywania sfery swoich wpływów w kierunku wprowadzania czy popierania pozytywnych zjawisk orga-

4 W. Kobyliński: *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*, SOP, Warszawa 1996, s. 269-270

Z kolei T. Listwan pisze, że: Przez kulturę organizacyjną rozumie się specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, w której żyjemy. Specyfika tego patrzenia wynika z podzielenia tych samych przekonań, jakimi są wartości, stanowiących podstawowe wzory zachowania się członków danej zbiorowości, wykształcone i wyuczone przez wszystkich jej członków w trakcie realizacji wspólnych zadań, przez co przyczyniają się do ich efektywnego funkcjonowania w danej rzeczywistości, stanowiąc pewne określone wzory zachowania się dla nowo przyjmowanych członków. Zdaniem G. Hofstede kultura organizacyjna jest fenomenem grupowym podzielanym przez ludzi, którzy żyją lub żyli razem w tej samej zbiorowości społecznej; jest zaprogramowanym sposobem myślenia mającym swoje odbicie w zachowaniu się członków danej zbiorowości, wskutek czego stanowi podstawę odróżnienia jednych zbiorowości od innych. Kultura organizacyjna jest manifestowana na różne sposoby w procesie komunikowania się członków danej zbiorowości. T. Listwan: *Zarządzanie kadrami*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 39

nizacyjnych i eliminowania bądź ograniczania negatywnych,  
 d) reprezentować postępową postawą społeczną<sup>5</sup>.

Ten ogólnie zarysowany zestaw cech człowieka charakteryzującego się wysokim poziomem kultury organizacyjnej pokrótce teraz rozwinę i scharakteryzuję.

Zacznijmy od *organizacyjnej wiedzy*. Potrzeba jej opanowania przez każdego wykształconego człowieka, a tym bardziej takiego, który kieruje działaniami innych osób, nie wymaga długiego uzasadniania. Nie sposób zaś oczekiwać wysokiej kultury organizacyjnej od kogoś, kto o zasadach organizowania działań, zwłaszcza wykonywanych w zespołach niczego nie wie, niczego nie słyszał, niczego nie czytał, nie zdaje sobie sprawy z istoty organizacji i jej celów. Można bowiem dochodzić do interesujących wniosków na ten temat w pojedynkę, a można również korzystać z nagromadzonej przez wieki ludzkiej wiedzy. Jednak należy pamiętać, że żadna książka nie uczyni z osła mędrca i nie jest w stanie zastąpić ramienia człowieka, ale może zasięg tego ramienia wydłużyć i człowiekowi pomóc w tym sensie, że pomogła mu w potrzebie. Za minimum kultury organizacyjnej dla przeciętnego śmiertelnika można uznać przeczytanie jednej dobrze napisanej książki na temat organizacji i kierowania, co już powinno dać ogólne pojęcie na takie tematy. Wydaje się, iż najbardziej przydatnymi w pracy dyrektora placówki oświatowej mogą być publikacje Władysława Kobylińskiego (*Polska myśl organizacyjna w oświacie, Podstawy organizacji i kierowania w oświacie, Podstawy współczesnego zarządzania*) oraz takich autorów jak: Jerzy Tudrej (*Efektywny menedżer*) czy Tadeusz Kotarbiński (*Traktat o dobrej robocie*). Z autorów zagranicznych polecić zapewne należy takich autorów jak: James A. F. Stoner, Charles Wankel (*Kierowanie*), Peter F. Drucker (*Praktyka zarządzania, Menedżer skuteczny*).

Sama wiedza to jednak za mało aby mówić o kulturze organizacyjnej. Można bowiem dużo wiedzieć i jednocześnie być organizacyjnym bałaganiarzem. Wymienionym jako drugi, ale równie ważnym, jak organizacyjna wiedza jest *umiejętność dostrzegania zjawisk i procesów organizacyjnych*, trafnego ich oceniania oraz wyciągania poprawnych wniosków z takich ocen – popularnie ten składnik kultury organizacyjnej

<sup>5</sup> S. Kowalewski: O istocie kultury organizacyjnej w szkolnictwie, Nowa Szkoła nr 9, s. 5, 1983

określa się jako *organizacyjna wrażliwość*. W praktyce jest to zdolność (umiejętność) rozróżniania tego co dobre, organizacyjnie poprawne od tego co złe i co wypadało by konsekwentnie zwalczać, czemu wypadałoby się przeciwstawiać. Myślenie wrażliwego organizacyjnie człowieka jest następujące: – jeśli coś jest nie tak jak być powinno to musi być po temu jakiś powód. Jaki? Umiejętność stawiania sobie takich pytań i poszukiwania na nie trafnych odpowiedzi, charakteryzuje właśnie myślącego, wrażliwego organizacyjnie kierownika, takiego, który reprezentuje wysoki poziom kultury organizacyjnej.

Jednakże zarówno rozległa i gruntowna wiedza, jak i duża wrażliwość organizacyjna nie wystarczają do tego, by można było o kimś powiedzieć, że posiada wysoki poziom kultury organizacyjnej. O ile owa wiedza i wrażliwość nie wywołują u człowieka *chęci działania* prowadzącej do doskonalenia pracy i dokonywania usprawnień, ponoszenia za nie odpowiedzialności i ryzyka, to oba składniki mogą okazać się mało użyteczne, jeśli nie wręcz zbędne. Tak najkrócej można scharakteryzować trzeci składnik kultury organizacyjnej – często określane jako *chęć i wola dokonywania usprawnień*. Cóż bowiem z tego, że ktoś z dziedziny organizacji i zarządzania ma określone kwalifikacje, a czasem stopnie i tytuły naukowe i niby widzi potrzebę dokonania stosownych usprawnień, to jednak żadnych działań w tym zakresie nie podejmuje bo jest po prostu leniwy, a swoją pracę traktuje nie jako misję do spełnienia lecz jako zło konieczne.

Czwartym z wymienionych składników jest *postępowa postawa społeczna*. Z punktu widzenia kultury organizacyjnej za postępową postawę społeczną uznaje się postawę humanistyczną (od słowa *humanus* – ludzki). Człowiek, który reprezentuje wysoki poziom kultury organizacyjnej nie powinien ograniczać kręgu swoich zainteresowań tylko do podnoszenia poziomu jakości, czy wydajności pracy. Powinny mu przyświecać ważne cele społeczne, nie powinien obojętnie przechodzić nad pytaniem – komu ta wyższa jakość, czy wydajność pracy ma przede wszystkim służyć? Jeżeli ma służyć wyłącznie organizacyjnej perfekcji – to źle, bo powinna służyć człowiekowi, czynić świat lepszym, bardziej dostosowanym do potrzeb człowieka.

Podsumowując należy dodać, że w zespole cech człowieka obdarzonego kulturą organizacyjną mieści się przede wszystkim *rzetelny i odpowie-*

*działny stosunek do pracy i ludzi, którzy ją wykonują.* Tak więc z kulturą organizacyjną nie korespondują wszelkie przejawy łamania dyscypliny czy porządku, zjawiska niegospodarności i marnotrawstwa, klikowości i układów, a więc to wszystko, co hamuje społeczny postęp i utrudnia realizację celów, do których poszczególne instytucje zostały powołane<sup>6</sup>.

### Przejawy kultury organizacyjnej

W czym w praktyce przejawia się kultura organizacyjna człowieka? Najczęściej w odpowiedzi na to pytanie podaje się, że osoby charakteryzujące się wysokim poziomem kultury organizacyjnej wyróżniają się: właściwym zarządzaniem czasem pracy własnej i podwładnych, stosowaniem odpowiedniego stylu kierowania ludźmi oraz właściwymi relacjami reprezentowanej przez nich instytucji z otoczeniem. W kilku zdaniach wyjaśnię teraz bardziej szczegółowo wymienione przejawy kultury organizacyjnej.

I tak pod pojęciem *właściwego zarządzania czasem* rozumie się takie świadome sterowanie czasem, które umożliwia skoncentrowanie się przede wszystkim na najważniejszych sprawach i pozwala zminimalizować wszelkiego rodzaju straty tego czasu. Zarządzanie czasem jest więc w pewnym sensie zarządzaniem własną osobą<sup>7</sup>. Postulat racjonalnego wykorzystania czasu nabiera szczególnej wymowy w pracy kierowniczej, gdyż praca ta jest skierowana na zachowania innych ludzi, na zapewnienie im warunków sprawnego realizacji zadań. Jeśli więc kierownik wadliwie gospodaruje swoim czasem pracy, nie jest w stanie wypełnić należycie swojej organizatorskiej roli. Podwładni uzależnieni od jego decyzji nie mogą w związku z tym wydajnie pracować, a nierzadko – mimo własnej woli i chęci – dopuszczają się marnotrawstwa czasu.

Odzwierciedleniem przedstawionego stanu są liczne informacje o różnego rodzaju stratach czasu. I tak w raportach i publikacjach o czasie pracy podaje się, że faktyczny czas pracy ludzi i maszyn w przemyśle jest średnio o ok. 20% niższy od nominalnego a w wielu przypadkach sięga nawet 40%<sup>8</sup>. Z kolei ankieta przeprowadzona wśród 1300 kierowników amerykańskich wykazała, że zaledwie 47% swego czasu poświęcali oni

<sup>6</sup> Zob. m.in. W. Kobyliński: Podstawy organizacji i kierowania w oświacie, op. cit., s. 271-273

<sup>7</sup> W. Reichmann, O. Siwiński: Za pięć dwunasta, tematy, Kraków 1997, s. 17

<sup>8</sup> D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kozusznik: Jak doskonalić pracę dyrektora szkoły? cz. I Organizacja pracy własnej, WOM, Katowice 1995, s. 77

na swoją właściwą działalność<sup>9</sup>. W przypadku kierowników placówek oświatowych szacunkowe straty czasu wynosiły średnio ok. 10%, ale w niektórych przypadkach sięgały nawet 70% ich łącznego czasu pracy. Dotyczyło to głównie osób nie posiadających kwalifikacji w zakresie organizacji i kierowania placówką<sup>10</sup>. Dodać należy, że marnotrawstwo czasu ma również swoje miejsce na wielu lekcjach i zajęciach szkolnych. I tak – podaję za D. Elsner – Badano przebieg typowej godziny lekcyjnej z punktu widzenia korzyści dla rozwoju uczniów. Badania te prowadzono w klasach starszych szkół podstawowych – W ich wyniku ustalono, że – „Średnio biorąc, ponad dwadzieścia minut lekcji było całkowicie zmarnowane przez spóźnienia nauczycieli czy ich jałowe moralizatorstwo lub pustosłowie. Prawie cała reszta, więcej niż drugie tyle czasu, to przeważnie nudny, niewystarczający wykład lub mechaniczne odpytywanie z materiału zadanego do domu. A tylko pięć i pół minuty można było oceniać jako czas naprawdę rozwijający uczniów”<sup>11</sup>. Tylko te dane wskazują, że o poziomie kultury organizacyjnej osób zatrudnionych w wielu instytucjach oświatowych nie można powiedzieć, iż jest on wysoki. Wynika to zapewne z niedostatecznej wiedzy o organizowaniu procesów pracy a być może i z braku odpowiedzialności za przyszłe losy powierzanych nam ludzi.

Za jeden z bardziej istotnych przejawów troski kierownika o wysoki poziom kultury organizacyjnej instytucji można też uznać stosowanie przezeń *właściwego stylu pracy*. W instytucjach, organizacjach, zadania można przekazać podwładnym w sposób taktowny, kulturalny, z poszanowaniem partnera a można również dając zadania podwładnym – pomiatać nimi. Stąd też mówiąc o przejawach kultury organizacyjnej nie można zapominać o roli, jaką w omawianej dziedzinie odgrywa *osobisty przykład zachowań człowieka* – zwłaszcza pełniącego funkcję kierowniczą. Stanowi on pewien punkt odniesienia, do którego członkowie personelu instytucji przyrównują swoje działania, oceniają je i w sposób mniej lub bardziej uświadomiony wyciągają odpowiednie wnioski. To w du-

9 Praca zbiorowa pod redakcją D. Stewart: Praktyka kierowania: Praktyka kierowania, PWE, Warszawa 1996, s. 32

10 W. Kobyliński: Podstawy organizacji i kierowania w oświacie, op. ci. s. 150 oraz R. Gawrych: Praca doktorska, Szanse i ograniczenia w wypełnianiu roli dyrektora szkoły wiejskiej na regionu Kurpiowszczyzny, WSP w Bydgoszczy, s. 94-109

11 D. Elsner, D. Ekiert-Grabowska, B. Kożusznik: Jak doskonalić ..., op. cit., s. 84



żej mierze pod wpływem obserwacji zachowań kierownika członkowie personelu instytucji kształtują własne poczucie ładu i porządku, estetyki i dyscypliny pracy, staranności i sumienności. Stąd tak ważną jest sprawą, by zachowania kierownika dostarczały im wzorów godnych akceptacji i naśladownictwa.

Ostatnim z wymienionych przeze mnie czynników świadczących o poziomie kultury organizacyjnej w instytucji jest jej nastawienie do otoczenia. O wysokim jej poziomie będzie można mówić tylko wówczas gdy podejmowane przez nią działania prowadzone będą w taki sposób aby instytucja ta maksymalnie mogła służyć innym ludziom. Nie może np. kierownictwo szkoły, jej personel, nastawiony być jedynie na własne korzyści. Głównym ich celem winno być solidne wykształcenie nowych kadr tj. takich by umiały sprostać potrzebom i wyzwaniom współczesności.

Tymczasem wiele instytucji poprzez działania swojego kierownictwa usiłuje funkcjonować kosztem innych. Liczne są bowiem przypadki nie wywiązywania się lub korzystnego jedynie dla siebie interpretowania zawartych umów, „wyciągania” od obywateli pieniędzy rzekomo na społecznie słuszne cele a poprzez kuszące i nieuczciwe reklamy, namawianie do zakupu wydawałoby się „na pierwszy rzut oka” atrakcyjnych towarów. Wymienione tylko niektóre przypadki nie mają nic wspólnego z kulturą organizacyjną a wręcz świadczą o tym, że wiele organizacji, a poprzez nie ludzie próbują żyć dzięki innym, na cudzy koszt – są po prostu społecznymi pasożytami.

### **Sposoby podnoszenia poziomu kultury organizacyjnej**

W ostatnich latach coraz częściej słyszy się głosy o potrzebie podniesienia poziomu kultury organizacyjnej naszego społeczeństwa. Postulat ten znajdujemy w pracach naukowych i publicystycznych oraz w wielu sytuacjach dnia codziennego. W poglądach na temat kultury organizacyjnej dominuje przekonanie, że jej poziom w naszym społeczeństwie jest bardzo niski, bez porównania niższy niż ten, z którym mamy do czynienia w wielu innych krajach. Dostrzegana jest jednak potrzeba zmian i większość zabierających głos w tej sprawie jest przekonana, że w tym dziele poprawy powinny wziąć szczególny udział osoby pełniące funkcje kierownicze, a także instytucje edukacyjne i naukowe. Dominuje przeko-

nianie, że proces podnoszenia kultury organizacyjnej jest możliwy i jest pilnie potrzebny.

Jakie w związku z tym należy podejmować działania? Co należy uczynić ażeby o poziomie kultury organizacyjnej w naszym społeczeństwie można było powiedzieć, że jest on wysoki? Na pewno pełnej i wyczerpującej odpowiedzi na te i podobne pytania nie da się sformułować tu i teraz, gdyż są to kwestie zbyt skomplikowane i obszerne. Z całą odpowiedzialnością można jednak stwierdzić, że na stanowiska kierownicze należy dobierać właściwe osoby, a wcześniej odpowiednio je kształcić i wychowywać. Thomas Piter znaczenie pracy kierownika porównuje do człowieka trzeźwego i pijanego. Twierdzi on, że – „Człowiek pijany jest czasowo niekompetentny do poruszania się po linii prostej. Dopóki idzie pieszo jest niebezpieczny jedynie dla siebie, ale posadźcie go za kierownicą samochodu – wielu ludziom wyrządzi krzywdę zanim sam sobie skręci kark. To jasne, że im potężniejsze środki mam do dyspozycji, tym więcej dobra albo zła mogę uczynić innym”. Tak więc powierzenie odpowiedzialnej funkcji kierowniczej człowiekowi niekompetentnemu a przy tym leniowi i nieukowi może przynieść skutki jak przysłowiowa brzytwa w ręku małpy.

Innym sposobem podnoszenia poziomu kultury organizacyjnej w naszych instytucjach jest doprowadzenie by problemy z tym związane stały się w większym niż dotąd stopniu obiektem naukowych badań. Dobrze byłoby np. ustalić, w jaki sposób niektóre instytucje dopracowały się interesujących wyników, a inne nadal stanowią egzemplifikację organizacyjnego bałaganu i niechlujstwa. Ustalenie rzeczywistych źródeł takich zjawisk prawdopodobnie pozwoliłoby wykorzystać i upowszechnić pozytywne wzory, a także wyeliminować te działania, które przeszkadzają w urzeczywistnianiu zasad sprawnej roboty.