

Małgorzata Joanna Karwasz

<https://doi.org/10.26881/pwe.2025.61.07>

ORCID: 0000-0003-3109-1438

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

malgorzata.karwasz@ukw.edu.pl

Normalizacja innowacyjności w szkole – normy kulturowe jako determinanty potencjału innowacyjnego nauczycieli

Summary

Normalization of Innovation at School – Cultural Norms as Determinants of Teachers' Innovation Potential

The article attempts to analyze the issue of innovation from a cultural perspective in relation to teachers' teams as one of the subcultures in the school's organizational culture. Culture may facilitate or hinder the assimilation of innovations. The complex relationships between innovations and organizational culture, which constitutes the background for all initiatives undertaken in organizations, were shown. Attention was paid to grassroots innovation, directly related to theory and practice with an individual and social dimension, as a point of reference taking innovation, regarding the activities of schools, especially teachers. According to the introduced category called normalization of innovation – those aspects of cultural norms that are significant for the innovativeness of the teaching staff were identified and measured. The dynamics of changes in cultural norms corresponding to innovation, as well as in the organizational culture of teachers' teams, were shown, emphasizing the importance of interpersonal relations, cooperation and leadership for the innovation potential of the members of organization. Among other things, a very clear change was found in teachers' perception of teamwork, a greater interest in team problems, work comfort and professional development.

Keywords: normalization, cultural norms, innovation, organizational culture, teachers' teams

Słowa kluczowe: normalizacja, normy kulturowe, innowacyjność, kultura organizacyjna, zespoły nauczycielskie

Wprowadzenie

Normalizacja to termin, który coraz częściej i chętniej używany jest w publicznym dyskursie w kontekście różnych aspektów życia społecznego. Normalizacja jest wieloznacznym pojęciem, podlegającym ciągłej redefinicji, używanym na gruncie różnych dziedzin nauki, począwszy od statystyki, ekonomii po pedagogikę czy socjologię.

Przyjmując założenie, że **normalizacja** to proces tworzenia i stosowania jednolitych reguł w różnych dziedzinach życia i gospodarki, nastawiony na poprawę funkcjonowania np. organizacji poprzez optymalizację, ujednolicenie i zwiększenie jakości oferowanych produktów czy usług (*Encyklopedia Zarządzania* online) – obrano tę kategorię pojęciową jako filtr do analizy i interpretacji proinnowacyjnych norm kulturowych obecnych w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich.

Normalizacja innowacyjności w szkole oznacza wyłonienie i pomiar tych norm kulturowych, które mają zasadnicze znaczenie dla postrzegania i realizowania inicjatyw innowacyjnych przez grono pedagogiczne. Normy te są osadzone w szerszym kontekście, jakim jest kultura organizacyjna.

Innowacyjność a kultura organizacyjna – perspektywa teoretyczno-metodologiczna

We współczesnym świecie, poza innowacyjnością technologiczną, ważna jest także **innowacyjność oddolna** związana z humanistyką i edukacją, rozumiana jako teoria i praktyka o indywidualnym i społecznym wymiarze (zob. Przyborowska 2016). Taki wymiar ma bez wątpienia innowacyjność dotycząca działalności szkół, w tym nauczycieli.

Warto zadać tutaj pytanie: W jaki sposób pobudzać i wykorzystywać potencjał innowacyjny pracowników, a dokładnie – w jakich warunkach pracownicy stają się innowacyjni i co z tym faktem powinni zrobić ich przełożeni? Kwestie te podjęli między innymi autorzy raportu *Uśpiony potencjał. Jak obudzić innowatorów wśród pracowników?* (PwC 2018), podkreślając potrzebę stworzenia systemowych rozwiązań w tym zakresie. W raporcie bardzo wyraźnie wybrzmiewa kwestia kultury pracy jako naturalnego, organicznego wręcz sposobu zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą, doświadczeniami czy opiniami odnośnie do planowanych rozwiązań doskonalących funkcjonowanie firmy czy organizacji. Wydaje się zatem, że świadome kreowanie kultury organizacyjnej przyjaznej innowacjom rozpoczyna się od diagnozy kultury zastanej z akcentem na te kwestie, które są ważne dla kształtowania środowiska wyzwalającego twórcze myślenie i działanie.

W artykule podjęto próbę analizy problematyki innowacji z perspektywy kulturowej (Przyborowska 2013) w odniesieniu do zespołów nauczycielskich jako jednej z subkultur w kulturze organizacyjnej szkoły (Howard-Grenville 2006). Kultura organizacyjna w oświacie widoczna jest bowiem w całej jej strukturze, poszczególnych szczeblach i poziomach: indywidualnym, zespołu, grupy i organizacji (Tuohy 2002). Może także dotyczyć różnych zakresów funkcjonowania całego systemu edukacji, co pozwala wyróżnić między innymi kulturę organizacyjną zespołów nauczycielskich (Przyborowska 2007).

W wielu raportach podkreśla się rolę kultury organizacyjnej w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, która z jednej strony jest źródłem stabilizacji organizacji, z drugiej zaś umożliwia dokonywanie w niej przeobrażeń. Odpowiedzią na zmiany zewnętrzne mogą być innowacje, co sytuuje je w roli pośredników w procesach adaptacyjnych człowieka,

z kolei kultura silnie interweniuje w procesach społecznej zmiany (Przyborowska 2007). Relacje pomiędzy działalnością innowacyjną a kulturą są złożone. Po pierwsze – innowacje powstają i rozprzestrzeniają się w określonych systemach kulturowych, zakorzenionych w ideach, wartościach, normach, rytuałach i przekonaniach, po drugie – innowacje są tworem kultury i czynnikiem kulturotwórczym (Schulz 1980; Przyborowska 2007, 2013). Kultura może sprzyjać przyswajaniu innowacji lub je utrudniać, dlatego podejmując problem innowacyjności w edukacji, należy zacząć od badania istniejącej kultury (Przyborowska 2013).

Analiza różnych definicji kultury organizacyjnej pozwala zauważyć, że większość z nich postrzega ją jako trwały zespół wartości, norm, przekonań oraz założeń charakteryzujących organizację i ich członków, które są niekwestionowane, często niedostrzegane oraz stałe (Cameron, Ettington 1988). W prezentowanym projekcie badawczym przyjęto definicję kultury wywodzącą się z tradycji socjologicznej i funkcjonalnej, a tym samym oparto się na założeniu, że kultura jest cechą organizacji, a nie tylko jej metaforą (Cameron, Quinn 2003).

Normy kulturowe jako jeden z komponentów kultury organizacyjnej to niepisane reguły, gwarantujące uczestnikom poczucie komfortu psychicznego poprzez jasne określenie oczekiwań wobec nich w różnych sytuacjach w postaci konkretnych zachowań (Schein 1985).

Problemy badawcze

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

1. Które z norm kulturowych przyjętych w zespołach nauczycielskich mają zasadnicze znaczenie dla kształtowania środowiska wyzwalającego potencjał innowacyjny nauczycieli? Dlaczego?
2. Czy normy kulturowe obecne w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich sprzyjają działalności innowacyjnej nauczycieli?
3. Jaka jest dynamika zmian norm kulturowych przyjętych w zespołach nauczycielskich, istotnych dla kształtowania środowiska wspierającego innowacyjne działania nauczycieli?

Metoda

Poszukiwanie odpowiedzi na postawione problemy badawcze skłoniło mnie do podjęcia następujących działań:

1. Analizy literatury przedmiotu w celu wyłonienia norm ważnych dla kształtowania otoczenia przyjaznego innowacjom.

2. Przeprowadzenia badań sondażowych z wykorzystaniem kwestionariusza do pomiaru norm kulturowych w celu określenia aktualnego profilu proinnowacyjnych norm kulturowych obowiązujących w zespołach nauczycielskich.
3. Porównania wyników badań uzyskanych w latach 2012–2013 oraz w 2024 r. przy zastosowaniu odpowiednich metod statystycznej analizy danych w celu określenia dynamiki zmian w obrębie norm kulturowych ważnych dla potencjału i działalności innowacyjnej badanych nauczycieli.

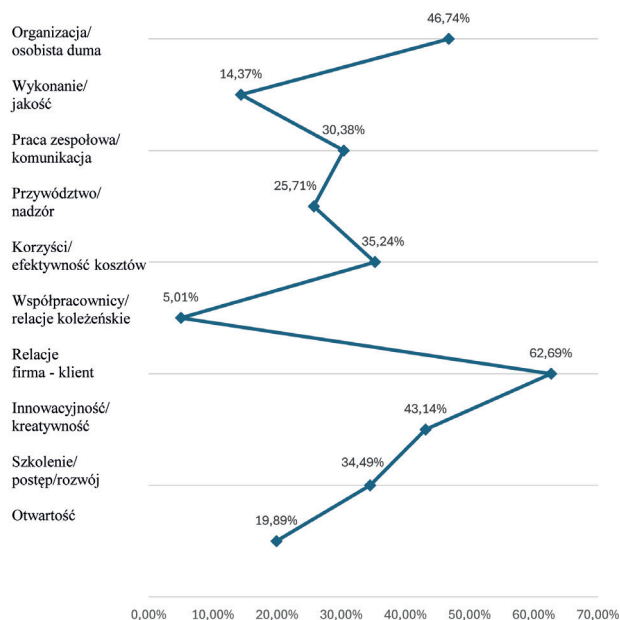
Narzędzie badawcze

Wykorzystany w badaniach kwestionariusz do pomiaru norm kulturowych pozwolił nakreślić profil norm organizacyjnych obowiązujących w zespołach nauczycielskich. Respondentom zadano 42 pytania o wspólne reakcje większości nauczycieli, które pojawiłyby się w sytuacji, gdyby któryś z nich powiedział coś szczególnego lub zachował się w określony sposób (Zbiegień-Maciąg 1999).

Zadaniem badanych było dokończenie zdań budujących kwestionariusz poprzez wybór odpowiedniej litery: A, B, C, D, E, które oznaczały kolejno: A) zdecydowanie zgodziłbym się z nim lub bym to poparł; B) zgodziłbym się z nim lub bym to poparł; C) wziąłbym to pod uwagę, lecz bez specjalnego zainteresowania; D) nie zgodziłbym się z nim lub nie poparł tego oraz E) zdecydowanie nie zgodziłbym się z nim lub zdecydowanie nie poparłbym tego.

Respondent wybierał tę odpowiedź, która jego zdaniem byłaby najbardziej typową reakcją całego zespołu nauczycielskiego na wypowiedź lub zachowanie jednego z pracowników. W efekcie otrzymano wykres będący profilem norm organizacyjnych obowiązujących w badanych zespołach nauczycielskich, takich jak: 1) organizacja/ osobista duma; 2) wykonanie/ jakość; 3) praca zespołowa/ komunikacja; 4) przywództwo/nadzór; 5) korzyści/ efektywność kosztów; 6) współpraca/ relacje koleżeńskie; 7) relacje firma–klient; 8) innowacyjność/ kreatywność; 9) szkolenie/postęp/rozwój; 10) otwartość (Zbiegień-Maciąg 1999).

Dominujące oraz istotne dla innowacyjności normy kulturowe wyłoniono, porównując wartości procentowe uzyskane ze wzorów przyporządkowanych poszczególnym pozycjom kwestionariusza. Wyniki naniesiono także na wykres – zaznaczając je na skali w przedziale od –100% do 100% i łącząc linią łamaną, w wyniku czego otrzymano przeciętny profil norm kulturowych (ryc. 1).



Rycina 1. Profil norm kulturowych w zespołach nauczycielskich w wylosowanych szkołach w 2024 r.

Źródło: badania własne.

Próba badawcza

W artykule przedstawiono wyniki badań porównawczych prowadzonych w latach 2012–2013 oraz w 2024 r. Pierwsze badanie zrealizowano w 17 szkołach mieszczących się na terenie miast: Bydgoszczy i Żnina oraz powiatów bydgoskiego i inowrocławskiego. Wzięło w nich udział 441 nauczycieli z publicznych i niepublicznych szkół podstawowych (161), gimnazjów (76), szkół ponadpodstawowych (81) i zespołów szkół (123). Przy wyborze respondentów zastosowano losowanie warstwowe uwzględniające wewnętrzne zróżnicowanie populacji, w wariancie nieproporcjonalnym (Wiśniewska 2015). Ponowne badania zostały przeprowadzone w tych samych placówkach, jednak ze względu na pewne obiektywne przesłanki, takie jak: reforma szkolnictwa i związana z nią likwidacja gimnazjów oraz zmiany jakościowe i ilościowe w obrębie poszczególnych zespołów nauczycielskich, jak również odmowa dyrektorów czy nauczycieli dotycząca ponownego udziału w projekcie, badaną populację stanowili nauczyciele z 9 placówek, tj. 133 osoby z publicznych (119) i niepublicznych (9) szkół podstawowych (108) i ponadpodstawowych (17), którzy nie zawsze udzielali kompletnych informacji w metryczce.

Normy kulturowe istotne dla kształtowania środowiska wyzwającego potencjał innowacyjny nauczycieli

Z problemem innowacyjności koresponduje nie tylko norma bezpośrednio określona jako innowacyjność, ale także te normy odnoszące się do relacji koleżeńskich, komunikacji, otwartości czy stosunku do rozwoju i przywództwa. Normy te uznano za ważne ze względu na ich znaczenie dla wyzwania i materializowania potencjału innowacyjnego jednostek. Różni autorzy zwracają uwagę na fakt, że: „wydajność pracy zależy od samopoczucia człowieka związanego z jego stosunkiem do kolegów i przełożonych, a także od dostrzegania jego osobistych problemów przez dyrekcję” (Masłyk-Musiał 1999: 82). Jakość i intensywność relacji między nauczycielami mają największe znaczenie dla budowania dobrego klimatu interpersonalnego, a same relacje wpływają na samopoczucie, motywację czy rozwój zawodowy. Szkoła rozwija się dzięki tworzącym ją ludziom – otwartym na dialog i współpracę. Potencjał osobowościowy pracowników oraz ich zasoby interpersonalne, w tym wysoko rozwinięta umiejętność komunikowania się, dyskusji czy kooperacji, mają większe znaczenie niż pojedyncze talenty nawet wybitnych jednostek wchodzących w skład zespołu (Hackman 1990).

Ważnym ogniwem kształtującym kulturę komunikacji czy szerzej – współpracy w zespole – jest organ zarządzający, w przypadku szkół – dyrektor, reprezentujący określoną kulturę kierowniczą (Przyborowska 2007). Poza kompetencjami z zakresu zarządzania ważna jest sama osobowość dyrektora – jego konkretne cechy osobowe mają znaczenie dla integracji i dezintegracji zespołu (Maciąg 2014). Inne badania donoszą, że sami dyrektorzy bardzo wysoko oceniają swoje kompetencje w zakresie zarządzania relacjami międzyludzkimi (Wiśniewska 2015). Fisher i Taylor (2012) są zgodni co do tego, że dyrektor współczesnej szkoły powinien być liderem nie tylko organizacyjnym, ale i emocjonalnym. Relacje z przełożonym oraz współpracownikami są ważnym ogniwem budującym poczucie satysfakcji z pracy (Bugdol 2006), a osoby zadowolone z pracy wykazują większą inicjatywę, mniejszą niechęć do innowacji, są bardziej lojalne wobec pracodawcy i tworzą sprzyjający współpracy klimat organizacyjny.

Innowacyjność określają ciągłe poszukiwania nowych pomysłów i zadań do wykonania, eksperymentowanie z systemem zarządzania, doskonalenie metod pracy, współpraca z zespołem i dyrekcją przy próbach wdrażania nowych projektów. **Relacje koleżeńskie** oznaczają: zainteresowanie polepszaniem swojego bytu, nastawienie na zaspokajanie potrzeb pracowniczych, wiedzę o współpracownikach czy poczucie przewagi nad nimi. Norma **kommunikacja** reguluje z kolei kwestie związane ze: wzajemną pomocą, wspólnym zaangażowaniem w działania, samokrytycyzmem i autonomią w budowaniu swoich opinii. **Otwartość** należy rozumieć jako swobodę w mówieniu o problemach zespołu, współpracę z dyrekcją, uczciwość w ocenie funkcjonowania zespołu czy rozgraniczenie problemów natury zawodowej od kwestii osobistych. Norma **postęp** wiąże się z aktywnym poszukiwaniem dróg rozwoju osobistego, udziałem w szkoleniach oferowanych przez szkołę, ale także inicjowaniem doszkalania zespołu, zdobywaniem nowych kwalifikacji poszerzających

możliwości zatrudnienia. Wreszcie **przywództwo** w ujęciu normatywnym oznacza swobodny i otwarty kontakt z przełożonym w sprawach ważnych dla siebie, w tym dotyczących własnego rozwoju nauczyciela, chęć rozwiązywania pojawiających się problemów, regulację norm świadczących o jakości wykonywanej pracy czy uczciwość w wykonywaniu powierzonych obowiązków (Zbiegień-Maciąg 1999).

Normy kulturowe obecne w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich sprzyjające działalności innowacyjnej nauczycieli – wyniki badań własnych

Z badań wynika, że nauczyciele niezależnie od okresu badania największą wagę przywiązują do swoich **relacji z uczniami** (62,69%) (ryc. 1, tab. 1). Na kolejnej pozycji uplasowała się norma **organizacja/ osobista duma** (46,74%), której wcześniej badani przypisali piąte miejsce z kolei. Trzecią ważną normą, w opinii respondentów, okazała się **innowacyjność/kreatywność** (43,14%); norma ta osiągnęła bardzo zbliżoną pozycję także w poprzednim badaniu (tab. 1). Należy podkreślić tu wartość przypisaną przez respondentów normie **relacje koleżeńskie** (5,01%), która sytuuje ją na ostatniej pozycji (*sic!*). Kwestie odnoszące się do **przywództwa** otrzymały wynik 25,71%, co oznacza ich przeciętną rangę w repertuarze norm organizacyjnych. Wyższy status (34,49%) przypisano regulacjom związanym z **postępem i rozwojem zawodowym**. Norma **otwartość** z wynikiem 19,89% zajmuje trzecie miejsce od końca.

Tabela 1. Wartości procentowe dla każdej z norm kulturowych w zespołach nauczycielskich w wylosowanych szkołach w latach 2012–2013 oraz w 2024 r.

Lata	Normy kulturowe (%)									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
2012–2013	25,44	15,12	–2,47	20,59	41,24	2,63	64,59	43,02	26,56	18,58
2024	46,74	14,37	30,38	25,71	35,24	5,01	62,69	43,14	34,49	19,89

I – organizacja/ osobista duma; II – wykonanie/jakość; III – praca zespołowa/ komunikacja; IV – przywództwo/nadzór; V – korzyści/ efektywność kosztów; VI – współpracownicy/ relacje koleżeńskie; VII – relacje firma–klient; VIII – innowacyjność/kreatywność; IX – szkolenie/postęp/rozwój; X – otwartość

Źródło: opracowanie własne.

Dynamika zmian norm kulturowych istotnych dla kształtowania środowiska wspierającego innowacyjne działania nauczycieli

Porównując zgromadzony materiał badawczy, ustalono istnienie statystycznie istotnych różnic w zakresie pięciu norm kulturowych, z których cztery okazały się istotnie ważniejsze

w roku 2024 niż w latach 2012–2013 (tab. 2). Dotyczy to następujących z nich: organizacja/ osobista дума, praca zespołowa/ komunikacja, przywództwo/nadzór oraz szkolenie/postęp/rozwój. Normę korzyści/ efektywność kosztów badani uznali za istotnie ważniejszą w latach 2012–2013 niż w roku 2024. Na szczególną uwagę zasługują normy organizacja/ osobista дума, a zwłaszcza praca zespołowa /komunikacja, której średnia w latach 2012–2013 była ujemna (–2,47), w 2024 r. zaś wynosiła 30,38 (*sic!*), co oznacza bardzo wyraźną zmianę w zakresie postrzegania w zespołach nauczycielskich takich kwestii, jak: autonomia myślenia, wzajemna pomoc i wsparcie, współpraca, dialog czy konstruktywny feedback (Zbiegień-Maciąg 1999).

Tabela 2. Normy kulturowe w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich w latach 2012–2013 oraz w 2024 r.

Parametr	Średnia 2012–2013	Średnia 2024	P
Organizacja/ osobista дума	25,44	46,74	$t = 8,343; p < 0,001^*$
Wykonanie/jakość	15,12	14,37	$t = -0,338; p = 0,736$
Praca zespołowa/ komunikacja	–2,47	30,38	$t = 13,443; p < 0,001^*$
Przywództwo/nadzór	20,59	25,71	$t = 2,471; p = 0,015^*$
Korzyści/ efektywność kosztów	41,24	35,24	$t = -2,416; p = 0,017^*$
Współpracownicy/ relacje koleżeńskie	2,63	5,01	$t = 0,936; p = 0,351$
Relacje firma–klient	64,59	62,69	$t = -0,633; p = 0,528$
Innowacyjność/kreatywność	43,02	43,14	$t = 0,049; p = 0,961$
Szkolenie/postęp/rozwój	26,56	34,49	$t = 3,411; p = 0,001^*$
Otwartość	18,58	19,89	$t = 0,484; p = 0,629$

* różnica istotna statystycznie; p – test t-Studenta

Źródło: badania własne.

Wzrost znaczenia normy określanej jako: organizacja/ osobista дума można interpretować przez pryzmat sytuacji kadrowej, która panuje w wielu szkołach, definiowanej przez postawę niezgody grona pedagogicznego na obecne warunki zatrudnienia, prowadzącą często do rezygnacji z zawodu. Mimo to nauczyciele pozytywniej niż w okresie 2012–2013 zapatrują się na kwestie związane z doskonaleniem zawodowym. Na przestrzeni ostatnich lat wzrosła ranga norm regulujących relacje koleżeńskie, choć niezmiennie respondenci usytuowali ją na ostatniej pozycji. Obecnie nauczyciele przywiązują większą wagę do przywództwa, choć różnice nie są istotne statystycznie.

Konkluzje

Z zaprezentowanych wyników badań wynika, że nauczycielom bliskie są idee twórczego myślenia oraz działania. W pierwszej kolejności świadczy o tym wynik przypisany normie innowacyjność, która zajmowała i nadal zajmuje ważną pozycję w repertuarze norm kulturowych tworzących kulturę organizacyjną zespołów nauczycielskich. Ponadto normy wyłonione jako istotne dla tworzenia przestrzeni przyjaznej innowacjom – te dotyczące kontaktów społecznych, określone w przyjętej ramie teoretycznej jako: relacje koleżeńskie, komunikacja, otwartość, a także przywództwa i stosunku do rozwoju – obecnie plasują się na poziomie wyższym niż w latach 2012–2013. Należy podkreślić spektakularny wzrost znaczenia normy dotyczącej pracy zespołowej, co pokazuje wyraźne przesunięcie w obszarze komunikacji w zespołach nauczycielskich w aspekcie sposobu przekazywania informacji, otwartości i przejrzystości w wymianie opinii czy gotowości do słuchania innych i udzielania informacji zwrotnej. Pozostaje to w pewnej sprzeczności z korespondującą z pracą zespołową normą relacje koleżeńskie, która uzyskała najniższy wynik spośród tych uznanych za ważne dla tworzenia proinnowacyjnego kontekstu działalności pedagogicznej, zważywszy na fakt, że reguluje ona kwestie związane z charakterem więzi interpersonalnych, poziomem zaufania i życzliwości między pracownikami, gotowością do niesienia pomocy czy klimatem emocjonalnym panującym w zespole.

Zgromadzony materiał empiryczny zasadniczo pozwala odpowiedzieć twierdząco na pytanie dotyczące spójności aktualnego profilu norm kulturowych obecnego w kulturze organizacyjnej zespołów nauczycielskich z wytycznymi dla otoczenia przyjaznego innowacjom. Godny uwagi jest kierunek, w jakim ewoluuje aktualny profil, tj. wszystkie wyłonione normy odnotowały wzrost w porównaniu z badaniem z lat 2012–2013, z czego w przypadku trzech z nich (komunikacja, rozwój, przywództwo) zmiana jest istotna statystycznie. Opinie respondentów na temat podejmowanych zachowań w zespole pozwalają wnioskować o rosnącej na przestrzeni lat gotowości do współpracy, wzajemnej pomocy i do dzielenia się odpowiedzialnością, a także o silniejszym poczuciu wspólnoty i solidarności w realizacji celów. Podobnie, zdaniem badanych, szkoła w większym stopniu wspiera rozwój nauczycieli, a także jest bardziej otwarta na zmiany, innowacje i samodoskonalenie. Zmiany dotyczące postrzegania przywództwa oznaczają, że nauczycielom obecnie w większym stopniu (niż w okresie 2012–2013) odpowiada przyjęty przez dyrektora styl zarządzania oraz stosunek do pracowników – bliższy zaufaniu i inspirowaniu niż kontroli i podporządkowywaniu się przełożonemu.

Faktem jest jednak, że potencjał innowacyjny grona pedagogicznego bywa skutecznie tłamszony np. przez różne formalne regulacje biurokratyzujące pracę. Z tego powodu konieczna wydaje się diagnoza i/lub redefinicja założeń, wartości i norm kulturowych, które mogą sprzyjać lub przeszkadzać potencjalnym innowatorom. Biorąc pod uwagę mnogość subkultur w kulturze organizacyjnej szkoły, warto przyjrzeć się efektowi domina, który pojawia się w odniesieniu do działań innowacyjnych. Kultura organizacyjna szkoły jest zanurzona w kulturze organizacyjnej ogólnej (Przyborowska 2007), a zatem to normalizacja

innowacyjności na poziomie szczebla zarządzania czy administracji oświatowej staje się pierwszym wyzwaniem lub blokadą dla działań twórczych. Podobnie – dyrektor szkoły, przyjmując określony styl zarządzania, oparty na bliskich sobie (ale i wynikających z odgórnych dyrektyw) priorytetach, może promować zmianę i rozwój lub organizacyjne *status quo*. Z kolei nauczyciele jako reprezentanci dominującej kultury w hierarchii szkolnej mają wpływ na postawy uczniów wobec działań innowacyjnych, kreując środowisko przyjazne twórczym poszukiwaniom lub nieznoszące sprzeciwu.

Komunikacja i wzajemne zaufanie

Szkoła jest instytucją, w której zarówno nauczyciele, uczniowie, rodzice, jak samorząd i władze szkolne, opierając się na zasadach dobrej komunikacji, prawdziwego dialogu, wspólnie powinni dbać o stwarzanie najlepszych szans dla osiągnięcia sukcesu edukacyjnego, zawodowego, osobistego na miarę potrzeb i możliwości wszystkich tych podmiotów. W artykule zwrócono uwagę na relacje panujące między nauczycielami (wraz z dyrektorem) w kontekście interakcji opartej na wzajemnej komunikacji i zaufaniu, które są niezbędne dla efektywnego działania, w tym podejmowania inicjatyw innowacyjnych. Innowacje są bowiem warunkowane (między innymi) przez relacje między członkami danej organizacji, w tym szkoły. Wydaje się, że współczesna szkoła, zamiast innowacji technologicznych, potrzebuje innowacji w obszarze komunikacji i wzajemnego zaufania, co generuje konieczność wglądu w jej kulturę organizacyjną, w tym poszczególnych subkultur. Jak dowodzą wyniki badań, na płaszczyźnie relacji koleżeńskich w zespołach nauczycielskich wiele kwestii wymaga jeszcze namysłu i zmiany.

Władza gwarantująca wolność

W dyskusji na temat innowacyjności grona pedagogicznego należy zwrócić uwagę na zagadnienie nauczycielskiego oporu wobec zachowawczej, odgórnie kreowanej rzeczywistości edukacyjnej. Działanie pod presją wyzwalającą reakcje oporowe z pewnością nie będzie sprzyjać satysfakcji z pracy oraz wydajności pracowników – kwestii ważnych także dla inicjatyw innowacyjnych. Píše o tym Paliga (2021), prezentując wyniki badań własnych, w których ujawniono istnienie korelacji między tymi kategoriami. Innowacje potrzebują przestrzeni, wolności tworzenia; rodzą się z twórczego burzenia, wymagając przyzwolenia na łamanie utartych schematów, na błędy, niezliczone próby weryfikowania skuteczności nowych pomysłów czy rozwiązań.

Wyniki badań Zalewskiej-Bujak (2022) dowodzą, że nauczyciele odczuwają presję odgórnych uregulowań i nacisków, generowanych przez nadrzędne siły dominujące w sektorze edukacyjnym, politykę centralnych władz oświatowych, w tym kuratoriów oświaty, lokalne organy administrujące oświatą i wreszcie – przez dyrektorów szkół. Innowacjom nie sprzyjają: scentralizowana standaryzacja, konieczność realizacji sztywnych ram programowych oraz biurokracja w postaci oczekiwania wypełniania coraz obszerniejszej

dokumentacji. Konieczność sztywnego trzymania się treści programowych skutecznie ogranicza realizację niejednokrotnie odczuwanej potrzeby wyjścia poza utarte schematy działania. Podobnie jak w badaniach realizowanych przez autorkę artykułu, tak i tutaj ujawniono niechęć nauczycieli do autorytarnego stylu zarządzania placówkami szkolnymi, przyjmowania postawy dominacji nad nauczycielami oraz permanentnego kontrolowania ich pracy przez dyrektora.

Współpraca

Warto przypomnieć, że o sukcesie zespołu decydują trzy czynności, które należy wykonać na początkowym etapie jego funkcjonowania, tj. ustalenie standardów współpracy, określenie wspólnej wizji szkoły i klasy oraz zbudowanie wzajemnego zaufania i poszanowania w grupie (Farber, Armaline 2012). Poczucie wspólnoty, praca zespołowa oraz przyjazne stosunki międzyludzkie to immanentne cechy zespołu (Tuohy 2002). Organizacja, w której panuje pozytywna atmosfera, a pracownicy odczuwają wzajemną więź, ma większą szansę na sukces (Fisher, Taylor 2012). Ważne jest zatem podejście nauczycieli do pracy zespołowej, które przekłada się na jakość ich pracy, a tym samym szkoły.

Istotna zmiana w profilu norm kulturowych dotycząca pracy zespołowej i komunikacji, którą ilustrują wyniki przeprowadzonych badań, stwarza optymistyczną perspektywę dla innowacyjnych działań, których ranga była i nadal jest wysoka, z tą różnicą, że obecnie doceniony został ich komponent relacyjny. Współpraca oznacza wymianę wiedzy, doświadczeń i pomysłów, co wspiera innowacyjne myślenie i tworzenie kreatywnych rozwiązań. Działania zespołowe to także konflikty i trudności w zarządzaniu różnicami między stronami, co wymaga umiejętnego ich rozwiązywania, a przede wszystkim inwestowania w rozwój kompetencji miękkich. Należy podkreślić, że korzystny dla współpracy z nauczycielami społeczny klimat w organizacji zależy w szczególności od kompetencji interpersonalnych dyrektora szkoły, a sprzyja mu przede wszystkim jego zaufanie kompetencyjne i komunikacyjne wobec nauczycieli (Zbróg, Zbróg 2010). W wielu instytucjach, w tym w szkole, ostateczny sukces można zmierzyć wzajemnymi relacjami pracowników. Władze oświatowe czy dyrektor szkoły często zachęcają grono nauczycielskie do działania, należy jednak pamiętać, że proces budowania zespołu zaczyna się od próby nawiązania przez dyrektora relacji z pracownikami szkoły (Fisher, Taylor 2012).

Literatura

- Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cameron K.S., Ettington D.R. (1988), *The conceptual foundations of organizational culture*. W: L.W. Perna (ed.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. New York, Agathon.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

- Encyklopedia Zarządzania* (online), <https://mfiles.pl/pl/index.php/Normalizacja>, 27.02.2025.
- Farber K., Armaline W. (2012), *Zespoły nauczycieli jako zasadniczy element demokratycznej szkoły*. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Fisher J.M., Taylor J. (2012), *Wspieranie zespołów nauczycieli w procesie podejmowania decyzji*. W: G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Hackman J.R. (1990), *Introduction: Work teams in organizations: As orienting framework*. W: J.R. Hackman (ed.), *Groups That Work (And Those That Don't): Creating Conditions for Effectiveness Teamwork*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Howard-Grenville J. (2006), *Inside the Black Boys: How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues*. „Organization Environment”, 19(1).
- Maciąg J. (2014), *Nauczycielskie uwikłanie w opór wobec władzy i zarządzania?* W: E. Bilińska-Suchanek (red.), *Opór kulturze. Tradycja – edukacja – nowoczesność*. Toruń, Wydawnictwo Impuls.
- Masłyk-Musiał E. (1999), *Spółeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*. Lublin, Wydawnictwo UMCS.
- Paliga M. (2021), *Satysfakcja z pracy i wydajność pracowników. Relacja (nie)oczekiwana*. Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Przyborowska B. (2007), *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*. Olsztyn, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Ekonomii Towarzystwa Wiedzy Powszechnej.
- Przyborowska B. (2013), *Pedagogika innowacyjności*. Toruń, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Przyborowska B. (2016), *Dlaczego Polacy nie są innowacyjni? Konteksty socjopedagogiczne*. „Studia Edukacyjne”, 39.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schulz R. (1980), *Procesy zmian i odnowy w oświacie*. Warszawa, Wydawnictwo PWN.
- Tuohy D. (2002), *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*. Warszawa, Wydawnictwo PWN.
- PwC (2018), *Uśpiony potencjał. Jak obudzić innowatorów wśród pracowników*. [pwc-kpi-uspiony-potencjal.pdf](https://www.pwc.pl/kpi-uspiony-potencjal.pdf), 19.02.2025.
- Wiśniewska M. (2015), *Kultury organizacyjne w szkole. Teoria – badania – rekomendacje*. Bydgoszcz, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Zalewska-Bujak M. (2022), *Źródła i przestrzenie deficytów satysfakcji zawodowej nauczycieli*. „Horyzonty Wychowania”, 21(59). <https://doi.org/10.35765/hw.2022.2159.04>.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa, Wydawnictwo PWN.
- Zbróg Z., Zbróg P. (2010), *Kompetencje interpersonalne dyrektora w kontekście zarządzania szkołą*. W: K. Czerwiński, J. Mika, R. Uździecki (red.), *Zarządzanie i komunikacja społeczna w edukacji. Kontekst, struktura, środowisko*. Toruń, Wydawnictwo Adam Marszałek.