

Teoretyczne i aksjologiczne podstawy kultury organizacyjnej szkoły w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi

Theoretical and axiological foundations of school organizational culture in the context of human resource management

Keyw words: school organizational culture, educational values, principal's leadership, models of organizational culture, human resource management, collaboration and communication in schools.

Abstract: The article provides a theoretical and axiological introduction to the issue of a school's organizational culture in the context of human resource management. The author discusses key concepts and models of organizational culture, emphasizing their importance for the effective functioning of educational institutions. The relationships between universal values (truth, goodness, and beauty) and human resource practices are presented, along with the role of the school principal as a cultural leader. The article also highlights the significance of synergistic actions and effective communication in shaping a school community based on trust and cooperation.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna szkoły, wartości edukacyjne, przywództwo dyrektora, modele kultury organizacyjnej, zarządzanie zasobami ludzkimi, współpraca i komunikacja w szkole.

Streszczenie: Artykuł stanowi teoretyczne i aksjologiczne wprowadzenie do problematyki kultury organizacyjnej szkoły w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka omawia podstawowe pojęcia i modele kultury organizacyjnej, podkreślając ich znaczenie dla efektywnego funkcjonowania placówek edukacyjnych. Przedstawiono zależności między wartościami uniwersalnymi (prawda, dobro, piękno) a praktykami kadrowymi oraz wskazano rolę dyrektora szkoły jako lidera kultury organizacyjnej. Zwrócono również uwagę na znaczenie działań synergicznych i skutecznej komunikacji w kształtowaniu wspólnoty szkolnej opartej na zaufaniu i współpracy.

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej szkoły, obejmującej system wartości, norm, przekonań oraz wzorców zachowań właściwych dla danej placówki edukacyjnej. Kultura ta pozostaje w ścisłym związku z przywództwem edukacyjnym, polityką kadrową oraz otoczeniem, w którym funkcjonuje szkoła – wpływa zarówno na sposób rekrutacji i rozwoju pracowników, jak i na efektywność realizacji misji, wizji oraz codziennych

działań edukacyjnych. Celem analizy jest wskazanie, jak zarządzanie personelem oddziałuje na budowanie przyjaznego i innowacyjnego środowiska szkolnego oraz promowanie wartości edukacyjnych i wzmacnianie zaangażowania pracowników w życie szkoły.

Podstawą rozważań są zarówno wyniki badań naukowych i literatura przedmiotu, jak i obserwacje wynikające z praktyki zawodowej autorki – nauczyciela, mentora, eksperta ds. awansu zawodowego oraz byłego dyrektora szkoły. Prezentowany artykuł stanowi przegląd ewolucji i aktualnych trendów ZZL w edukacji oraz podkreśla, że zintegrowane podejście do polityki kadrowej, ze szczególnym uwzględnieniem roli dyrektora jako lidera, jest kluczowe dla sukcesu każdej placówki. Współczesne wyzwania, w tym rosnąca wielokulturowość szkół, wymagają wdrażania systemowych rozwiązań i wsparcia w codziennym zarządzaniu, które umożliwią wszystkim uczestnikom procesu edukacyjnego harmonijną współpracę oraz osiągnięcie wysokich standardów nauczania i wychowania.

Pojęcie oraz istota kultury organizacyjnej szkoły

Kultura organizacyjna szkoły stanowi kontekst dla procesu nauczania, dotyczy środowiska szkolnego i stanowi trzon funkcjonowania placówki edukacyjnej. Kultura rozumiana jako ogół zasad i reguł wpływa istotnie na życie jednostki¹.

Literatura podaje wiele definicji kultury organizacyjnej, mniej lub bardziej trafnych, wynikających z różnego podejścia ich autorów do tego zagadnienia.

Roman Dorczak podkreśla znaczenie koncepcji organizacyjnej dla placówek oświatowych, wskazując, że może ona być pomocna w rozwijaniu nowego podejścia do zarządzania w edukacji².

Janina Stankiewicz zauważa, że „kultura bywa postrzegana jako osobowość konkretnej organizacji, która wyróżnia ją z otoczenia i pozwala odnaleźć się w niej”³. Z kolei Alfons Trompenaars twierdzi, że „istotą kultury nie jest to, co widoczne na powierzchni, lecz wspólne sposoby rozumienia i interpretowania świata przez grupy ludzi”⁴.

Dagmara Szczecińska definiuje kulturę organizacyjną szkoły jako „jasno oświetloną twarz organizacyjną, proponującą członkom wsparcie i identyfikację oraz wspólne

¹ M. Dobrzyński (2019). Kultura organizacyjna placówki edukacyjnej – perspektywa ucznia i nauczyciela w świetle badań własnych. *Horyzonty Wychowania*, 22(63), s. 69.

² R. Dorczak (2009). Zarządzanie w edukacji – wyzwania i możliwości. *Zarządzanie Publiczne*, 2(6), s. 11–25.

³ A. Gumińska (2005). Sylwetka pracownika organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności. W: J. Stankiewicz (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*. Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra, s. 81.

⁴ A. Bowyer, P. Murphy, R. Bortini Gallego Garcia (2000). *Zarządzanie organizacją*. Publikacje Rady Europy, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu Młodzież, Warszawa, s. 14.

składniki systemu szkoły, takie jak: procedury, wartości i oczekiwania, które wpływają na zachowanie wewnątrz szkoły”⁵.

Michael Armstrong definiuje ją szerzej jako „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością”⁶.

Dariusz Stankiewicz wskazuje zaś, że wysoka kultura organizacyjna szkoły jest warunkiem właściwej realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczych każdej placówki, mając jednocześnie wpływ na kulturę organizacyjną społeczeństwa⁷.

Trudno nie zgodzić się z tymi pojęciami.

Kultura organizacyjna szkoły, zwana również kulturą szkoły, jest jej względnie stałym elementem, zestawem wzorów typowych dla niej zachowań, które to oparte są o wartości, uznane wspólnie przez wszystkie podmioty szkolne. Z tego względu należy promować zwłaszcza wartości uniwersalne, unikając narzucania określonych poglądów.

Do ponadczasowych wartości należą: prawda, dobro i piękno.

O te i inne wartości priorytetowe dla każdej placówki powinni dbać wszyscy pracownicy wraz z dyrektorem. Jak zaznacza Agnieszka Andrzejczak, nie tyle chodzi o wartości biurokratyczne, wyznaczone przez administrację szkolną, ile o wartości, które traktują człowieka i jego rozwój jako sprawę najważniejszą, silnie zakorzenione w tradycji humanistycznej⁸.

Kultura szkoły jest podtrzymywana i kreowana przez wszystkich interesariuszy, czyli: nauczycieli, uczniów, innych pracowników i rodziców, zwłaszcza tych, którzy angażują się w życie szkoły⁹.

Zasadne więc jest, aby dyrektor szkoły zadbał o integrację interesariuszy, bowiem w przeciwnym razie mogą pojawić się utrudnienia w możliwości kształtowania własnej tożsamości i podtrzymywania własnej kultury. Szkoła bowiem, tak jak

⁵ D. Szczecińska (2010). Kultura organizacyjna efektywnej szkoły. W: I. Nowosad, I. Mortag, J. Ondráková (red.). (2010). Jakość życia i jakość szkoły. Wprowadzenie w zagadnienia jakości i efektywności pracy szkoły. Zielona Góra, s. 149.

⁶ M. Armstrong (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, s. 9.

⁷ D. Stankiewicz (2002). Wysoka kultura organizacyjna warunkiem osiągania jakości pracy szkoły. *Dyrektor Szkoły*, nr 5, s. 3–5.

⁸ A. Andrzejczak (2016). Znaczenie wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi w szkole z perspektywy nauczycieli. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(109), s. 18.

⁹ M. Czerepaniak-Walczak (2015). Kultura szkoły – o jej złożoności i wielowymiarowości. *Pedagogika społeczna*, nr 3(57), s. 80.

każda organizacja mająca własną kulturę, powinna sprzyjać nauce, rozwojowi i dobremu samopoczuciu zarówno uczniów, jak i nauczycieli. Każdy w szkole powinien czuć się dobrze, nie odczuwać lęku i strachu. To w niej uczniowie i personel szkolny przebywają znaczną część dnia.

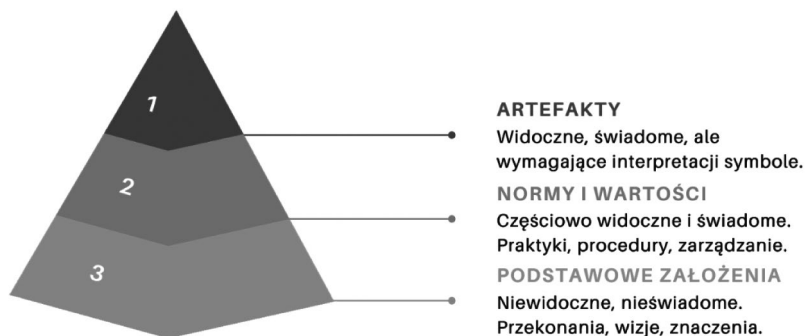
Kultura szkoły powinna być dynamiczna, dopasowana do zmieniającego się otoczenia i potrzeb każdej organizacji oraz oparta na szacunku, współpracy i dążeniu do wspólnego dobra.

Warto zatem przyrzeć się modelom porządkującym elementy tej kultury.

Modele kultury organizacyjnej szkoły

Najbardziej znany model, który definiuje kulturę organizacyjną oraz porządkuje jej elementy w trzech wymiarach przedstawił amerykański psycholog, specjalizujący się w psychologii społecznej Edgar Schein w 2004 roku (rys. 1).

Wymiary te stanowią kontekst kształtowania codziennych relacji zachodzących pomiędzy pracownikami szkoły, nie tylko pedagogicznymi i jej uczniami, ale również pośrednio pomiędzy rodzicami czy innymi opiekunami prawnymi. Ważne, aby relacje te przebiegały bez zakłóceń, a jeżeli takowe wystąpią, powinno się poznać przyczyny, niezwłocznie je usunąć i zminimalizować ewentualne niepożądane skutki.



Rys. 1. Model kultury organizacyjnej według Edgara Scheina

Źródło: J. Lasek (2023), Fundacja Greko im. Moniki Mnich, *Czym jest kultura organizacyjna i jak powstało nasze narzędzie Drogowskazy Kultury.org*, online: <https://publicystyka.ngo.pl/czym-jest-kultura-organizacyjna-i-jak-powstalo-nasze-narzedzie-drogowskazykultury-org> [dostęp: 28.04.2024].

Fundamentem modelu kultury organizacyjnej, który przedstawiony jest w postaci piramidy, jest jej podstawowe założenie, którym jest najmniej widoczny, ale zarazem najtrwalszy poziom kultury, opierający się na przekonaniach, relacjach międzyludzkich, wizji i tym, w co wierzą wszyscy członkowie organizacji. To z tych elementów wynikają cele i misja danej organizacji.

Środkowa część piramidy dotyczy norm i wartości, w odniesieniu do wizerunku, celu organizacji, stylu zarządzania czy relacji z otoczeniem, tym bliższym i tym dalszym. To z nich wynikają codzienne rytuały, praktyki, procesy czy funkcjonowanie kadry zarządzającej, zespołów, ale również pojedynczych osób wewnątrz każdej organizacji.

Na szczycie piramidy znajdują się widoczne elementy kultury organizacyjnej, jakimi są artefakty (tab. 1):

- fizyczne,
- behawioralne
- językowe.

Tabela 1. Przykładowe artefakty w szkole

Lp.	Rodzaje artefaktów	Przykłady artefaktów w szkole
1	fizyczne	„Budynki, wyposażenie i wystrój wnętrz, wygląd osób należących do organizacji, przedmioty materialne, dokumenty (w przypadku szkoły: zeszyty, prace dzieci, ogłoszenia) i wiele innych”
2	behawioralne	Organizacja imprez szkolnych, wymagania dotyczące ubioru, ceremoniały szkolne, wzorce komunikacji, tradycje, sposób nagradzania i karania, sposoby organizacji spotkań różnych podmiotów szkolnych, sposoby komunikowania się i przekazywania informacji
3	językowe	„Język, sposób wypowiadania się, opowieści, mity, żargon, metafory czy dowcipy”

Źródło: opracowanie własne.

* B. Adrian B. (2011), *Kultura szkoły. W poszukiwaniu nieuchwytnego*, Impuls, Kraków, s. 56.

Przykładów artefaktów w szkole jest wiele. Mogą to być: organizacja sal dydaktycznych, imprez szkolnych, wymagania dotyczące ubioru, kultywowane ceremoniały szkolne, symbole, sposoby organizacji spotkań różnych podmiotów szkolnych, sposoby komunikowania się i przekazywania informacji.

Kultura danej, konkretnej szkoły jest wytworem przekonań wielu podmiotów szkolnych, ale na poziomie głębszym tworzą one kulturę kolektywu. To właśnie one mają ogromny wpływ na artefakty i wybór preferowanych wartości.

Można więc stwierdzić, że na kulturę organizacyjną szkoły lub innej placówki oświatowej składają się wspólne dla wszystkich podmiotów szkolnych systemy wartości, wewnętrzne praktyki, obowiązujące zasady i normy, którymi kierują się nie tylko kadra zarządzająca, ale również liderzy i pracownicy w swojej codziennej pracy w odniesieniu do siebie, uczniów oraz ich rodziców.

Uniwersalna koncepcja Edgara Scheina stała się podstawą modelu kultury organizacji szkoły przedstawionego przez Davida Tuohy'ego, który wyróżnia trzy analogiczne poziomy kultury organizacyjnej szkoły. Są to: wytwory, wartości i założenia.¹⁰

Wytwory obejmujące rytuały, role i normy są uzewnętrznionymi działaniami podejmowanymi w przestrzeni szkoły. Rytuały szkolne są celebrowanymi zwyczajami, sposobami komunikowania się. Role precyzują prawa i obowiązki osób stanowiących społeczność szkolną. Natomiast normy to uzewnętrznione nakazy moralne nakładane na tych członków¹¹.

Drugi poziom dotyczy wartości, które ukierunkowują działania nauczycieli i uczniów, zarówno jawne, jak i ukryte. Wpływają one na wybór celów oraz środków służących ich realizacji¹².

Kolejny, ostatni już poziom stanowią założenia, które dotyczą idei i przekonań, które to opierają się na uznanych koncepcjach dotyczących kształcenia i oświaty, historii i prestiżu danej szkoły. Tworzą więc ideologiczny fundament szkoły¹³.

Założenia te dotyczą:

- związków szkoły z otoczeniem,
- natury ludzkich działań,
- prawdy i czasu,
- natury ludzkiej,
- związków między ludźmi¹⁴.

Te trzy poziomy tworzą kulturę organizacyjną, swoistą „duszę szkoły”, odnoszącą się do głębszej, niematerialnej istoty placówki edukacyjnej, kształtującej jej unikalny charakter i wpływającej na wszystkie aspekty jej funkcjonowania¹⁵.

Nauczyciele, dyrekcja i inni pracownicy szkoły swoimi codziennymi działaniami i postawami budują atmosferę placówki. Jednak to dyrektor szkoły jako osoba zarządzająca i niekwestionowany lider inspirowe, wspiera i tworzy warunki do rozwoju kultury organizacyjnej.

To na jego barkach spoczywa dbanie o odpowiedni, sprzyjający nauce i szeroko rozumianemu rozwojowi klimat w szkole¹⁶.

¹⁰ D. Tuohy (2002). *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*, przekł. K. Kruszewski. Warszawa: PWN, s. 25–26.

¹¹ Ibidem, s. 27.

¹² Ibidem, s. 27.

¹³ Ibidem, s. 27.

¹⁴ Ibidem, s. 27–36.

¹⁵ Ibidem, s. 25–26.

¹⁶ U. Jeruszka U. (2022). Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej szkole. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, nr 4, s. 46.

Współczesne wyzwania edukacyjne wymagają jednak od dyrektora nie tylko codziennego zarządzania, ale również strategicznego podejścia do rozwoju placówki.

Zarządzanie operacyjne instytucjami oświatowymi powinno zostać zastąpione zarządzaniem strategicznym. Dyrektorzy, aby kształtować organizację konkurencyjną i realizującą potrzeby klientów, powinni świadomie wykorzystywać elementy kultury organizacyjnej do tego, by instytucje edukacyjne były organizacjami efektywnie działającymi i odpowiadającymi zapotrzebowaniu środowiska¹⁷.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole jako proces

Jednym z głównych czynników wpływających na kulturę szkoły jest skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, obejmujące działania synergiczne, strategie i praktyki związane z procesem rekrutacji, motywowanie, rozwój zawodowy i osobisty, a przede wszystkim autentyczne przywództwo.

Przedmiotem zaś gospodarowania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie, doskonalenie oraz utrzymywanie potrzebnych w organizacji zasobów ludzkich¹⁸.

Działania synergiczne w szkole to współpraca różnych grup i osób, której celem jest osiągnięcie efektu większego niż suma działań podejmowanych indywidualnie. Tylko taka współpraca pozwoli na bardziej efektywne wykorzystania zasobów, kreatywne rozwiązywanie problemów i budowanie spójnej kultury szkoły. Takie efekty można uzyskać poprzez:

- międzyprzedmiotową współpracę nauczycieli,
- zaangażowanie społeczności szkolnej w różnego rodzaju działania oświatowe,
- współpracę uczniów,
- współpracę z rodzicami,
- partnerstwa lokalne,
- rozwój kompetencji nauczycieli,
- innowacje technologiczne czy
- wspólne rozwiązywanie problemów.

Jak widać, działania synergiczne są kolejnym elementem tworzącym atmosferę współpracy i wspólnoty, co sprzyja efektywniejszej edukacji oraz wzmacnia poczucie sprawczości i odpowiedzialności wszystkich członków społeczności szkolnej za jej rozwój. Działania samodzielne, bez udziału innych osób, niekiedy nastawione na rywalizację nie powinny mieć miejsca w szkole, w której liczy się przede wszystkim współpraca dla dobra ogółu.

¹⁷ M. Kinal (2023). Zarządzanie kulturą organizacyjną instytucji oświatowych. *Horyzonty Wychowania*, 22(63), s. 131–141.

¹⁸ R.W. Griffin (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 451.

Najważniejsi są ludzie, dlatego też ZZL traktuje ich jako cenne źródło sukcesów firmy, swoisty majątek trwały¹⁹. Dotyczy to również szkoły. Czym by ona była bez dyrektora i pracowników, którzy dbają o zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów szkoły, jakimi są uczniowie i ich rodzice. Wcześniej jednak należy poznać te potrzeby i oczekiwania, a najlepszym narzędziem do tego będzie dialog. Postawa otwarta, asertywna, a więc szanowanie nie tylko siebie, ale i innych, a przede wszystkim umiejętność aktywnego i otwartego słuchania zapewni kulturę dialogu, pozbawioną agresji, uprzedzeń i postaw roszczeniowych.

Ludzie powinni być umiejętnie wykorzystani przez kadrę zarządzającą i liderów. W szkole taką funkcję pełnią liderzy oświaty, będący najczęściej liderami zmian, umiejący przekonać nauczycieli do swoich racji, zachęcić ich do innowacyjnych działań. Liderzy powinni szukać sprzymierzeńców zmian wśród grona pedagogicznego oraz być odporni na początkową krytykę pracowników szkoły, odczuwających niepokój i lęk przed tym, co nowe i nieznane. Któż bowiem nie boi się zmian?

Pracownicy powinni być przyzwyczajeni do ciągłych zmian organizacyjno-prawnych w szkole oraz podchodzić do realizacji celów organizacji w sposób kreatywny z pełnym zaangażowaniem i akceptacją. Może to zapewnić atmosfera szacunku i uznania, a jej osiągnięcie jest możliwe dzięki kulturze zarządzania skupionej na człowieku²⁰.

Kształtowanie i rozwijanie takiej kultury nie stanowią łatwego zadania, a bez dyrektora-przywódcy skutecznie realizującego cele może się to nie udać.

Budowanie kultury szkoły jest niekończącym się wieloetapowym procesem nierozzerwalnie związanym z zarządzaniem placówką oświatową obejmującym etapy, takie jak: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, czyli kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie²¹.

W literaturze przedmiotu można znaleźć inne nazewnictwo etapów budowania kultury organizacyjnej. Autorska synteza różnych podejść obecnych w literaturze obejmuje takie etapy jak:

1. Tworzenie kultury.
2. Wdrażania i utrwalanie kultury²².
3. Rozwój kultury²³.
4. Ewentualna zmiana kultury.
5. Kontrola i ocena kultury.

¹⁹ M. Armstrong (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, s. 9.

²⁰ M. Rasfeld, S. Breidenbach (2015). *Budząca się szkoła*. Słupsk: Wydawnictwo Dobra Literatura, s. 88.

²¹ Griffin R.W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 36–39.

²² B. Spector (2012). *Wprowadzanie zmiany w organizacji: teoria w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.

²³ E.H. Schein (2010). *Kultura organizacyjna i przywództwo*. John Wiley & Sons Inc, s. 23–3.

Nadmierna kontrola niczemu nie służy, a zarządzanie przez kontrowanie jest jedną z najgorszych jej form, gdyż stosuje się w niej głównie bodźce negatywne (metoda „kija”).

Zarówno w środowisku szkolnym, pracy, jak i w relacjach osobistych może ona prowadzić do licznych negatywnych konsekwencji, takich jak:

- obniżenie motywacji nauczycieli i uczniów,
- hamowanie kreatywności i innowacyjności,
- stres, presja i obawa przed porażką,
- spadek zaufania do osoby kontrolującej²⁴,
- wypalenie zawodowe i/lub emocjonalne oraz frustracja,
- brak rozwoju osobistego przez obniżenie wiary we własne możliwości,
- spadek jakości nauczania,
- obniżenie satysfakcji z pracy²⁵,
- rozwój postaw buntowniczych i oporu,
- hamowanie rozwoju kultury szkolnej,
- ograniczenie relacji społecznych, przez izolację i unikanie współpracy z rodzicami i społecznością lokalną,
- nadmierna rotacja²⁶.

Jak widać, nadmierna kontrola zamiast przynosić pożądane efekty, może prowadzić do odwrotnych skutków, takich jak demotywacja, konflikt czy obniżenie jakości pracy.

Kluczem jest znalezienie równowagi między udzieleniem wsparcia a zapewnieniem swobody, co wesprze rozwój zawodowy i osobisty nauczycieli, poprawi skuteczność całego grona pedagogicznego, a co najważniejsze – wpłynie na efektywność i rozwój szkoły. Zaufanie do swoich pracowników, dostrzeganie pozytywów, ważne stosowanie bodźców pozytywnych (metoda „marchewki”) może to ułatwić.

Dyrektor powinien tak dobierać pracowników, aby ich wartości i postawy były zgodne z kulturą organizacyjną placówki. Z tego względu nie bez znaczenia jest właściwie przeprowadzony proces rekrutacji pracowników.

Zakończenie

Kulturę organizacyjną szkoły z pewnością można nazwać jej „duszą”, ponieważ to ona nadaje placówce charakter, kieruje zachowaniem ludzi w niej pracujących i wpływa na sposób funkcjonowania. Jest to coś niewidocznego, ale decydującego o sukcesie edukacyjnym i atmosferze panującej w szkole, będąc sercem i fundamentem każdego działania w placówce.

²⁴ Trainbrain.com.pl, *Czym jest i do czego prowadzi micromanagement w firmie? Przyczyny i skutki micromanagingu*, <https://trainbrain.com.pl/do-czego-prowadzi-micromanagement-przyczyny-i-skutki-nadmiernej-kontroli/> [dostęp: 24.04.2025].

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

Kultura organizacyjna wpływa nie tylko na kompetencje kadry pedagogicznej i uczniów, ale również na tworzenie środowiska sprzyjającego nauczaniu, uczeniu się oraz rozwojowi zawodowemu i osobistemu wszystkich pracowników – także administracji i obsługi, którzy swoimi działaniami współtworzą atmosferę pracy i edukacji.

Rola zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu i rozwijaniu tej kultury jest niezaprzeczalna. Efektywne ZZL poprawia współpracę między pracownikami i umożliwia podejmowanie synergicznych działań, które prowadzą do sukcesu każdego uczestnika życia szkolnego. Inwestowanie w kapitał ludzki stanowi więc nie tylko budowanie kultury organizacyjnej, lecz także inwestycję w przyszłość edukacji i społeczeństwa, gdzie tradycja łączy się z nowoczesnością, a uczeń znajduje się w centrum procesu nauczania. W ten sposób inwestując w ucznia, inwestujemy w lepsze, bardziej rozwinięte społeczeństwo.

Bibliografia

1. Adrian, B. (2011). *Kultura szkoły*. W poszukiwaniu nieuchwytnego. Kraków: Impuls.
2. Andrzejczak, A. (2016). Znaczenie wartości w zarządzaniu zasobami ludzkimi w szkole z perspektywy nauczycieli. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(109), s. 18.
3. Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
4. Bowyer, A., Murphy, P., Bortini Gallego Garcia, R. (2000). *Zarządzanie organizacją*. Warszawa: Publikacje Rady Europy, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Narodowa Agencja Programu Młodzież.
5. Czerepaniak-Walczak, M. (2015). *Kultura szkoły – o jej złożoności i wielowymiarowości*. *Pedagogika społeczna*, 3(57), s. 80.
6. Dobrzyński, M. (2019). Kultura organizacyjna placówki edukacyjnej – perspektywa ucznia i nauczyciela w świetle badań własnych. *Horyzonty Wychowania*, 22(63), s. 69.
7. Dorczak, R. (2009). Zarządzanie w edukacji – wyzwania i możliwości. *Zarządzanie Publiczne*, 2(6), s. 11–25.
8. Griffin, R.W. (2000). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Gumińska, A. (2005). Sylwetka pracownika organizacji o kulturze wysokiej tolerancji niepewności. W: Stankiewicz, J. (red.), *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją* (s. 81). Zielona Góra.
10. Jeruszka, U. (2022). Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej szkole. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, 4(119), s. 46.
11. Kinal, M. (2023). Zarządzanie kulturą organizacyjną instytucji oświatowych. *Horyzonty Wychowania*, 22(63), s. 131–141.
12. Lasek, J. (2023). *Czym jest kultura organizacyjna i jak powstało nasze narzędzie*. Drogo-wskazy Kultury.org. Fundacja Greko im. Moniki Mnich, <https://publicystyka.ngo.pl/czym-jest-kultura-organizacyjna-i-jak-powstalo-nasze-narzedzie-drogowskazykultury-org>
13. Rasfeld, M., Breidenbach, S. (2015). *Budząca się szkoła*. Słupsk: Wydawnictwo Dobra Literatura.
14. Schein, E.H. (2010). *Kultura organizacyjna i przywództwo*. John Wiley & Sons Inc.
15. Spector, B. (2012). *Wprowadzanie zmiany w organizacji: teoria w praktyce*. Warszawa: PWN.

16. Stankiewicz, D. (2002). Wysoka kultura organizacyjna warunkiem osiągania jakości pracy szkoły. *Dyrektor Szkoły*, (5), s. 3–5.
17. Szczecińska, D. (2010). Kultura organizacyjna efektywnej szkoły. W: I. Nowosad, I. Mortag, J. Ondráková (red.), *Jakość życia i jakość szkoły. Wprowadzenie w zagadnienia jakości i efektywności pracy szkoły* (s. 149). Zielona Góra.
18. Trainbrain.com.pl. (2025). *Czym jest i do czego prowadzi micromanagement w firmie? Przyczyny i skutki micromanagingu*, <https://trainbrain.com.pl/do-czego-prowadzi-micromanagement-przyczyny-i-skutki-nadmiernej-kontroli/>
19. Tuohy, D. (2002). *Dusza szkoły. O tym, co sprzyja zmianie i rozwojowi*. Warszawa.

Marlena Zaborniak

Zespół Szkół nr 18, Warszawa/Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, Warszawa