



MAŁGORZATA PIETRZYCKA 

## Cechy osobowościowe dyrektora warunkujące kulturę organizacyjną przedszkola – propozycja metodologii badań

---

### Headmaster's Personality Traits That Determine the Organizational Culture of a Kindergarten – Proposal for a Research Methodology

Magister, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jana Grodka w Sanoku, Instytut Społeczno-Artystyczny, Zakład Pedagogiki, Polska

#### Streszczenie

W artykule skupiono się na opracowaniu propozycji do badań na temat „Cechy osobowościowe dyrektora warunkujące kulturę organizacyjną przedszkola”. Określono główny cel prowadzonych badań oraz cel poznawczy, metodologiczny i praktyczny.

**Słowa kluczowe:** dyrektor, cechy osobowościowe, kultura organizacyjna, przedszkole, badania

#### Abstract

The article focuses on the development of proposals for research on the topic of „Headmaster's personality traits that determine the organizational culture of a kindergarten”. The main, as well as cognitive, methodological and practical goals were determined.

**Keywords:** director, headmaster, personality traits, organizational culture, kindergarten, research

---

#### Wstęp

Poszukiwanie odpowiedzi na temat tego, jakie cechy osobowościowe dyrektora budują kulturę organizacyjną przedszkola, to kwestia niezwykle interesująca, a równocześnie w literaturze przedmiotu jest niewiele dostępnych informacji i opracowań dotyczących przedszkola.

Można rozpatrywać to zagadnienie poprzez ocenę osobowości dyrektora, który jako człowiek posiada cechy osobowościowe, spojrzeć na relacje pomiędzy dyrektorem a środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym i tam szukać odpowiedzi na pytanie: Jakie cechy osobowościowe dyrektora warunkują kulturę organizacyjną przedszkola?

Podejmując próbę wyjaśnienia tematu, trzeba zbadać cechy osobowościowe warunkujące kulturę organizacyjną dyrektora przedszkola z punktu widzenia relacji z:

- nauczycielami,
- rodzicami,
- otoczeniem.

Literatura w obszarze kultury organizacyjnej przedszkola obecnie jest dosyć uboga. Wiele lat pracy zawodowej na stanowisku dyrektora przedszkola pozwala mi przypuszczać, iż wzbogacenie tego zagadnienia mogłoby stanowić pomoc w pracy dla młodych stażem dyrektorów przedszkoli będących na starcie pracy zawodowej.

Przystępując do badania kultury organizacyjnej przedszkola, należy przyrzeć się bliżej temu zagadnieniu. Samo pojęcie kultury organizacyjnej ma swoje źródło w kulturze i wywodzi się od kultury, która towarzyszy społeczeństwu od wieków. Kultura, która ma wiele znaczeń, posiada odniesienie do różnych dziedzin życia codziennego i funkcjonowania człowieka od zarania dziejów do współczesności.

Adrian (2011, s. 12) uważa, że życie codzienne „widziane w nowej perspektywie badawczej okazało się istotnym wymiarem rzeczywistości, godnym poznania naukowego. Przejawy tego życia niosą za sobą wiedzę o tym, co nim kieruje i jakie mechanizmy nim rządzą, stały się cennym źródłem informacji, podstawą budowania rozległej wiedzy na temat szkoły, niemożliwej do zdobycia innymi metodami”. Badając życie codzienne człowieka, można ocenić na podstawie dostępnej lektury, że jako jednostka każdy z nas jest uczestnikiem kultury, a co za tym idzie – kultury organizacyjnej szkoły, przedszkola. Badając według Adrian (2011, s. 12) „życie codzienne, odkrywamy światy poszczególnych ludzi, a tym samym odkrywamy świat szkoły poprzez badanie jej codzienności. W ten sposób możemy obserwować i opisywać kulturę szkoły”.

Definicja pojęcia *kultura* jest złożona, wręcz dynamiczna, obejmująca wiele znaczeń. Tworzył ją sam człowiek, który kształtując kulturę, promował wartości, zamierzenia, poddawał je analizie. Pojęcie *kultura* pochodzi z łaciny (*cultura*) i w początkowej fazie oznaczało uprawę roli i było bardzo mocno powiązane z przyrodą. Wraz z rozwojem społeczeństw przeniknęło do takich nauk, jak filozofia, antropologia, etnografia, archeologia, psychologia, socjologia i pedagogika. Wszystkie te nauki pokazują, że kultura to wszystko, co tworzy ludzkość, to to, co jest wytworem ludzkiej pracy w sferze materialnej i niematerialnej.

Definicja kultury organizacyjnej obejmuje rozkwit osiągnięć społeczeństwa, postęp cywilizacyjny, podnoszenie efektywności w pracy, rozwój firm, konkurencyjność, perfekcjonizm w działaniu organizacji i rozwój jednostek na rynku. Rozwój technologii informacyjnych i postęp techniczny w dużej mierze pozwala na rozwijanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Kultura organizacyjna,

która wniknęła do pedagogiki, jest dziedziną stosunkowo młodą. Brakuje konkretnych teorii edukacyjnych, wskazówek na różnych szczeblach edukacyjnych pomocnych w dziedzinie funkcjonowania, zarządzania szkołą, przedszkolem.

Na przestrzeni ostatnich 30 lat edukacja przedszkolna podlegała wielokrotnym zmianom i reformom. Były one zależne od wprowadzanych zmian ustrojowych państwa, zmienianego prawa oświatowego oraz samorządów lokalnych, które od 1991 r. stały się dla przedszkoli w całej Polsce organami prowadzącymi.

Przedszkola publiczne, które od niemalże 30 lat funkcjonują w nowej, wciąż zmieniającej się rzeczywistości społecznej, ekonomicznej, kulturowej i edukacyjnej, mają pewien stan zastany, w którym dyrektor, rodzice, nauczyciele i organ prowadzący współpracują na rzecz budowania kultury organizacyjnej w placówce. Aby odnaleźć tajemnicę sukcesu przedszkola – wysoki poziom kultury organizacyjnej – należy zbadać relacje panujące pomiędzy dyrektorem a nauczycielami, rodzicami i organem prowadzącym, samorządem lokalnym.

Dyrektor jako zarządca placówki pełni ważną rolę w budowaniu kultury organizacyjnej, a jego cechy charakteru, osobowość oddziałują niewątpliwie na ten proces.

### **Propozycja metodologii badań**

Przedmiotem badań w przygotowywanej pracy będzie kultura organizacyjna przedszkola w kontekście cech osobowych dyrektora.

Problem główny badawczy: planowane badania będą miały za zadanie odnalezienie odpowiedzi na pytanie i określenie, jakie cechy osobowe dyrektora mają znaczenie w budowaniu kultury organizacyjnej przedszkola.

W trakcie prowadzonych badań poszukiwane będą odpowiedzi na wyłonione problemy szczegółowe:

1. Jakie jest znaczenie cech osobowych dyrektora w relacjach z nauczycielami w budowaniu kultury organizacyjnej przedszkola?
2. Jakie jest znaczenie cech osobowych dyrektora w relacjach z rodzicami w budowaniu kultury organizacyjnej przedszkola?
3. Jakie jest znaczenie cech osobowych dyrektora w relacjach z organem prowadzącym i samorządem lokalnym w budowaniu kultury organizacyjnej przedszkola?

Proponowane badania w trakcie pracy badawczej będą miały cele:

- poznawczy,
- metodologiczny,
- praktyczny

Celem poznawczym badań będzie pokazanie teoretycznej wiedzy na temat budowania relacji, odnalezienie odpowiedzi na temat tego, czy ważne są relacje dyrektora z nauczycielami, rodzicami i środowiskiem, oraz wzbogacenie wiedzy dotyczącej ujawnienia zależności cech osobowościowych warunkujących kultu-

rę organizacyjną dyrektora przedszkola z punktu widzenia relacji z nauczycielami, rodzicami, środowiskiem, uwzględniając takie czynniki, jak:

- wspólna praca kadry na rzecz rozwoju i edukacji wychowanków,
- uroczystości,
- innowacyjność,
- profesjonalizm,
- wysokie kwalifikacje,
- orientacja na dziecko,
- język komunikacji,
- zaufanie,
- otwartość na innych,
- wystrój wnętrz i wyposażenie placówki,
- zaplecze biurowe i socjalne.

Celem metodologicznym jest opracowanie procedury badawczej pozwalającej poznać typ osobowości dyrektora przedszkola, co pozwoli pomóc zrozumieć jego relacje z innymi ludźmi, wrodzone zdolności i kompetencje. Określenie profilu osobowości, cech osobowościowych dyrektora w powiązaniu z relacjami dyrektora i nauczycieli, rodziców, środowiska być może wskaże, jakie cechy, czynniki budują, rozwijają kulturę organizacyjną dyrektora przedszkola.

Celem praktycznym będzie opracowanie wniosków, postulatów pedagogicznych, wytycznych i propozycji wynikających z analizy badań, jakie można zaproponować do teorii i praktyki dla pracujących dyrektorów w dziedzinie zarządzania przedszkolem, by budować kulturę organizacyjną w przedszkolach.

W zaproponowanym temacie badań jako zmienną zależną globalną przyjęto cechy osobowe dyrektora, które oddziałują na budowanie kultury organizacyjnej w przedszkolu. Wskaźnikami, które przyjęto dla tej zmiennej, są: wspólna praca nauczycieli w placówce, innowacyjność, uroczystości, kwalifikacje, doszkalać kadry, profesjonalizm, dobra jakość edukacji, komunikacja, zaufanie, kreatywność, baza placówki, wystrój, wyposażenie, zaplecze biurowo-socjalne, rytuały, tradycje, wsparcie, życzliwość, właściwa atmosfera wśród pracowników, stabilizacja, spotkania koleżeńskie, pracownicze.

Zmienna niezależna szczegółowa to cechy osobowe dyrektora przedszkola wraz z komponentami:

- komponent poznawczy:  
wskaźniki – wiedza – dziedzina, poziom,
- komponent emocjonalno-motywacyjny:  
wskaźniki – motywy – cel, aspiracje,
- komponent behawioralny:  
wskaźniki – działania – podejmowanie, unikanie,
- identyfikacja typu osobowości dyrektora:  
test typologii osobowości ID16.

Prowadzone badania będą zmierzać w kierunku odnalezienia odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki oddziałują na dyrektora, by realizował się w pracy zawodowej jako dobrze zarządzający menedżer, wypełniał właściwie swoje zadania związane z budowaniem kultury organizacyjnej w przedszkolu.

Inna grupę będą stanowiły zmienne zależne, które zdaniem Łobockiego (2005, s. 34) są „oczekiwanymi skutkami zmiennych niezależnych, czyli nierzadko spodziewanymi przez badacza wynikami zastosowanych w badaniach oddziaływań pedagogicznych lub następstwami różnych psychospołecznych warunkowań pożądanego lub niepożądanego rozwoju osób objętych badaniami”.

Jako **główną zmienną zależną** na podstawie powyższej definicji to: *relacje dyrektora z nauczycielami i rodzicami oraz organem prowadzącym i samorządem warunkujące kulturę organizacyjną przedszkola*.

Dla potrzeb zaplanowanych badań przyjęto **zmienne zależne szczegółowe** w postaci grup kompetencji społecznych przyporządkowanych odpowiednio do sformułowanych wcześniej problemów badawczych.

Do zbadania zmiennych zależnych szczegółowych wykorzystana będzie metoda dyferencjału semantycznego. Ankietowani będą nauczyciele, rodzice, osoby z organu prowadzącego i członkowie samorządu lokalnego współpracujący z przedszkolem. W trakcie badań poszukiwane będą odpowiedzi na pytania, czy i w jakim zakresie nauczyciele, rodzice, organu prowadzący, samorząd lokalny postrzegają kulturotwórcze znaczenie przedszkola.

**Tabela 1. Zestawienie szczegółowych zmiennych zależnych badań i ich wskaźników**

Zmienna zależna szczegółowa	Wskaźniki zmiennych
1. Relacje dyrektora przedszkola z nauczycielami	Kwestionariusz ankiety: numery pytań w ankiecie
2. Relacje dyrektora przedszkola z rodzicami	Kwestionariusz ankiety: numery pytań w ankiecie
3. Relacje dyrektora przedszkola z organem prowadzącym i samorządem lokalnym	Kwestionariusz ankiety: numery pytań w ankiecie

Źródło: opracowanie własne.

Istotną rolę w badaniach pedagogicznych pełnią tzw. zmienne pośredniczące (interweniujące), które w metodologii zwane są zmiennymi niezależnymi (zakłócającymi). Według Łobockiego (2005, s. 35) „nie zawsze są one objęte badaniami bezpośrednio. Samo jednak ich uświadomienie sobie pozwala lepiej zrozumieć zachodzące współzależności między zmiennymi niezależnymi i zależnymi. Są bowiem próbą dodatkowego wyjaśniania ich współzależności, nieuwzględnionych często w przyjętym schemacie (planie) badawczym zmiennych niezależnych i zależnych”.

W realizowanych badaniach przewidziani są jako uczestnicy dyrektorzy, nauczyciele, rodzice, przedstawiciele organu prowadzącego. Wśród zmiennych

pośredniczących można zaproponować najistotniejsze: wiek, płeć, wykształcenie, stopień awansu zawodowego, status zawodowy, doksztalcenie.

W celu uszczegółowienia zmiennych można się posłużyć wskaźnikami, które poddane będą badaniom empirycznym. Jak uważa Łobocki (2005, s. 35), „wskaźnik – to pewna cecha, zdarzenie lub zjawisko, na podstawie zajścia którego wnioskujemy z pewnością bądź z określonym prawdopodobieństwem, bądź wreszcie z prawdopodobieństwem wyższym od przeciętnego, iż zachodzi zjawisko, które nas interesuje”.

Metodologia badań pedagogicznych mówi o trzech typach wskaźników: „empiryczne wskazują na zmienną i dającą się łatwo i bezpośrednio zaobserwować (...) definicyjne wynikają z definicji badanej zmiennej (...) inferencyjne zaś odnoszą się do zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych i nie wchodzą do definicji badanych zjawisk” (Łobocki, 2011, s. 36).

**Tabela 2. Zestawienie pośredniczących zmiennych badań i wskaźników**

Rodzaj zmiennej pośredniczącej	Wskaźnik zmiennej pośredniczącej
Staż pracy	0–10 lat
	11–20 lat
	powyżej 20 lat
Wiek	poniżej 30 lat
	31–40 lat
	41–50 lat
	51–60 lat
	powyżej 60 lat
Stopień awansu zawodowego	
Wykształcenie/status zawodowy	
Doksztalcenie (studia podyplomowe, kursy kwalifikacyjne)	1–2
	3 i więcej

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym etapem postępowania naukowego i prowadzenia badań pedagogicznych jest wybór metod i narzędzi. Większość autorów określa metodę jako świadomy, wzorcowy, systematyczny układ czynności zwiększający skuteczność działań i ekonomiczność.

Według Okonia (1996, s. 168) metoda to „systematycznie stosowany sposób postępowania, który prowadzi do przewidywanego wyniku. Na dany sposób postępowania składają się określone czynności praktyczne i myślowe, które są odpowiednio dobrane oraz realizowane w konkretnej kolejności”.

Wybór metod w pracy naukowej powinien być ściśle podległy problematyce badania. Metody badawcze, techniki i narzędzia są uściśleniem całej koncepcji i materiałów badawczych.

Aby poznać cechy osobowościowe dyrektora warunkujące kulturę organizacyjną przedszkola z punktu widzenia relacji z nauczycielami, rodzicami, środowiskiem, w badaniach przewiduje się zastosowanie następujących metod i narzędzi:

– wywiad z celowo przygotowaną ankietą z serią pytań do każdej ze zmiennych zależnych:

- ankieta dla nauczycieli,
- ankieta dla rodziców,
- ankieta dla członków organu prowadzącego i samorządu lokalnego,

– Test typologii osobowości ID16<sup>TM</sup> opracowany przez Jankowskiego, zaliczony do tzw. jungowskich typologii.

Wśród typologii osobowości odwołujących się do teorii Junga testy są powszechnie wykorzystywane jako narzędzie w badaniach pedagogicznych i w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Poprzez badanie osobowości można poznać siebie, w konsekwencji zmieniać, poprawiać swoje relacje, swoje życie na lepsze.

Dyrektor placówki, poznając swoje cechy osobowościowe, może mieć świadomy wpływ na zarządzanie, budowanie dobrych relacji i kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola.

Aby zbadać cechy osobowościowe dyrektora, proponuje się zastosowanie darmowego „Testu osobowości ID16”. Za jego pomocą można poznać i określić typ osobowości. Wiedza ta może pomóc dyrektorowi w budowaniu dobrych relacji z kadrą, rodzicami i środowiskiem, może mieć pozytywny wpływ na podejmowanie właściwych decyzji dotyczących edukacji, kultury organizacyjnej i kariery zawodowej.

## **Podsumowanie**

1. Rzetelność i adekwatność przygotowywanych narzędzi badawczych przełoży się na efekty badań.

2. Uzyskane wyniki badań powinny wnieść nowe spojrzenie w edukacji na budowanie kultury organizacyjnej dyrektora w przedszkolu.

## **Literatura**

Adrian, B. (2011). *Kultura szkoły w poszukiwaniu nieuchwytnego*. Kraków: Impuls.

Łobocki, M. (2005). *Metody badań pedagogicznych*. Kraków: Impuls.

Łobocki, M. (2011). *Metody badań pedagogicznych*. Kraków: Impuls.

Okoń, W. (1996). *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa: Żak.