



Data wpływu/Received: 17.09.2019

Data przyjęcia do druku/Accepted for printing: 11.12.2019

Data publikacji/Published: 29.12.2019

Licencja/License: CC BY-SA 4.0

MAŁGORZATA PIETRZYCKA 

Kultura organizacyjna dyrektora przedszkola w kontekście budowania kapitału społeczności lokalnej

Organizational Culture of Kindergarten Director in Terms of Building a Local Community's Social Capital

ORCID: 0000-0003-0151-0558, Magister, Uczelnia Państwowa im. Jana Grodka w Sanoku, Instytut Społeczno-Artystyczny, Zakład Pedagogiki, Polska

Streszczenie

W artykule skupiono się na wyjaśnieniu terminów *kultura organizacyjna przedszkola* i *kultura organizacyjna dyrektora przedszkola*, analizie definicji kapitału społecznego, jego determinantów, składników. Szczególną uwagę zwrócono na kapitał społeczny współczesnego przedszkola, którym są nauczyciele i rodzice. Przeanalizowano te czynności dyrektora, które wynikają z pełnionych przez niego obowiązków i równocześnie oddziałują na budowanie kapitału społeczności lokalnej.

Słowa kluczowe: dyrektor, kultura organizacyjna dyrektora przedszkola, przedszkole, edukacja, wychowanie, odpowiedzialność, kapitał społeczny

Abstract

The article focuses on explaining the term organizational culture of the kindergarten, the organizational culture of the kindergarten director, analyzing the definition of social capital, its determinants and components. Special attention was paid to the social capital of modern kindergarten, which are teachers and parents. Furthermore, those of director's activities were analyzed, which result from his duties and at the same time affect building of a local community social capital.

Keywords: headmistress, organizational culture of the kindergarten director, kindergarten, education, upbringing, responsibility, social capital

Wstęp

Obecnie coraz częściej zauważa się w systemie polskiej edukacji określenia opisujące kulturę organizacyjną placówek oświatowych i kulturę organizacyjną dyrektorów zarządzających takimi placówkami. We współczesnej rzeczywistości

ści nauczyciel pełniący funkcję dyrektora przedszkola jest dydaktykiem, menedżerem. Jako nauczyciel powinien być wzorem do naśladowania dla zatrudnionej kadry pedagogicznej, autorytetem i mentorem w dziedzinie pracy z dzieckiem w wieku przedszkolnym. Jako menedżer wypełnia obowiązki pracodawcy, zarządcy, organizatora odpowiedzialnego za całość prawidłowego funkcjonowania przedszkola, współpracując z rodzicami, samorządem i różnymi instytucjami.

Od 1 września 2017 r. wprowadzone nowe przepisy prawa oświatowego umożliwiły pobyt i edukację wszystkim dzieciom w wieku 3–5 lat w przedszkolu publicznym na terenie całego kraju (Ustawa, 2016, art. 31.6). Dzieci te lat mają prawo do korzystania z wychowania przedszkolnego w przedszkolu, oddziale przedszkolnym w szkole podstawowej lub innej formie wychowania przedszkolnego.

Od 2017 r., czyli od chwili uzyskania praw przez dzieci do pobytu w przedszkolu, daje się zauważyć wzrost wymagań ze strony rodziców wobec przedszkola. Wykazują oni niejednokrotnie postawy roszczeniowe, mogące stanowić źródło sporów i konfliktów społecznych. Niewątpliwie sprawne zarządzanie przedszkolem przez dyrektora daje duże możliwości na kształtowania postaw rodziców sprzyjających współpracy, kooperacji, komunikacji zmierzającej do budowania kultury organizacyjnej przedszkola i kapitału społeczności lokalnej.

Sprawne zarządzanie przedszkolem nierozłącznie związane jest z kulturą organizacyjną przedszkola oraz kulturą organizacyjną reprezentowaną przez dyrektora. Budowanie kultury organizacyjnej przez dyrektora ma ścisły związek z jego obowiązkami zawodowymi, których wykonywanie opiera na Prawie oświatowym systematyzującym zarządzanie, pozwalającym na działanie w ramach kompetencji i odpowiedzialności.

Wśród podstawowych aktów prawnych w obszarze zarządzania przedszkolem można m.in. wymienić następujące ustawy i rozporządzenia:

- ustawa z 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (Dz.U. 2017, poz. 59),
- ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz.U. 2018, poz. 967 i 2245 oraz 2019, poz. 730 i 1287),
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2017, poz. 1658),
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 28 sierpnia 2017 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz.U. 2017, poz. 1643).

Kultura organizacyjna przedszkola

Wieloletnie doświadczenia zawodowe związane z zarządzaniem przedszkolem pozwala mi na sformułowanie definicji kultury organizacyjnej przedszkola: „Kultura organizacyjna przedszkola to zasób osiągnięć edukacyjnych przekłada-

jących się na sprawne funkcjonowanie przedszkola umocowane w artefaktach, jej źródłem są umiejętności i kompetencje dyrektora, który poprzez właściwe relacje utrzymywane z nauczycielami, rodzicami i organem prowadzącym warunkuje idealne funkcjonowanie placówki”.

Dyrektor przedszkola jako osoba zarządzająca kieruje placówką i reprezentuje ją na zewnątrz. Kierując placówką, współpracuje z nauczycielami i rodzicami dla dobra wychowanków, reprezentując ich racje, potrzeby i wymagania przed organem prowadzącym w ramach swoich kompetencji. Powinien być dobrym menedżerem, pracować nad rozwojem umiejętności i takich cech osobistych, jak wyczucie biznesu. Powinien też posiadać szeroką wiedzę z zakresu pedagogiki, psychologii i zarządzania, takt, wysoki poziom kultury osobistej, dobry kontakt z pracownikami i rodzicami, pewność siebie, chęć niesienia pomocy i umiejętność obdarzania zaufaniem oraz szeroko rozumiany autorytet.

Pisząc o kulturze organizacyjnej przedszkola w oparciu o przedstawioną powyżej definicję, stwierdzić można, że umiejętności i kompetencje dyrektora są tu niezwykle ważne. To one przypuszczalnie mają znaczenie w budowaniu relacji zachodzących pomiędzy dyrektorem a nauczycielami, rodzicami i organem prowadzącym. Dobre relacje dyrektora z uczestnikami procesu edukacyjno-opiekuńczego mającego miejsce w przedszkolu, którego źródłem są artefakty, są gwarancją sukcesu placówki i idealnego jej funkcjonowania. Artefakty tworzące kulturę organizacyjną, w której jest osadzone przedszkole, można podzielić na:

- fizyczne (budynek, wystrój wnętrz, technologia, przestrzeń, otoczenie, baza, wyposażenie placówki, zaplecze biurowe, socjalne, zasoby materialne),
- behawioralne (tradycje, rytuały, ceremoniał, normy, innowacyjność, profesjonalizm, wartości, nagrody, kary, pomoc rodzicom, wysoka jakość usług, życzliwość, ubiór, przyjazna atmosfera, stabilizacja),
- językowe (język komunikacji, dowcipy, anegdota, spotkania integracyjne pracowników, atrakcyjne formy współpracy z rodzicami).

Analizując artefakty fizyczne, behawioralne i językowe, można stwierdzić, że są one istotne dla dyrektora w procesie budowania kultury organizacyjnej przedszkola.

Uważam, że wszystkie są ważne i stanowią bogate źródło inspiracji do tworzenia przez dyrektora dobrych relacji pomiędzy nim a nauczycielami, rodzicami i organem prowadzącym.

Kultura organizacyjna dyrektora przedszkola

Jak w praktyce przejawia się kultura organizacyjna człowieka, dyrektora placówki oświatowej? Gawrych (2007, s. 238) uważa, że osoby charakteryzujące się wysokim poziomem kultury organizacyjnej wyróżniają się: właściwym zarządzaniem czasem pracy własnej i podwładnych, stosowaniem odpowiednie-

go stylu kierowania ludźmi oraz właściwymi relacjami reprezentowanej przez nich instytucji z otoczeniem.

O wysokim poziomie kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola świadczą:

- styl pracy (taktowne, kulturalne delegowanie zadań, poszanowanie partnerów),

- osobisty przykład (pracownicy, obserwując dyrektora, wzorują się na nim, kształtują dyscyplinę pracy, estetykę, ład, porządek, sumienność i rzetelność wykonywania zadań; rodzice, widząc zaangażowanie dyrektora, współpracują z nim, angażują się poprzez uczestnictwo we współzarządzaniu placówką, udzielając wsparcia, działając charytatywnie na rzecz rozwoju przedszkola, poszukując partnerów wspierających działalność statutową przedszkola).

O wysokim poziomie kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola można mówić wtedy, gdy podejmowane i prowadzone przez niego działania są nastawione na sukces przedszkola w środowisku lokalnym.

Miarą sukcesu przedszkola, a zarazem wysokiego poziomu kultury organizacyjnej przedszkola i dyrektora najprawdopodobniej są:

- edukacja na najwyższym możliwym poziomie służąca rozwojowi przebywających tam dzieci, nastawiona na przygotowanie przedszkolaka do podjęcia nauki w szkole,

- świadczenie usług wychowawczych wobec dzieci, wsparcie rodziców, zapewnienie doskonałej, bezpiecznej opieki nad dziećmi w czasie, gdy rodzice pracują zawodowo,

- zapewnienie możliwości doskonalenia i rozwoju zawodowego dla zatrudnionej tam kadry,

- wysoki poziom komunikacji pomiędzy organami przedszkola, rodzicami, organem prowadzącym i instytucjami współpracującymi.

Komunikacja jest nieodzowną częścią zarządzania. To dzięki niej kierownicy realizują swoje zadania związane z planowaniem, organizowaniem, kontrolowaniem i motywowaniem (Balawejder, 1998, s. 9).

Dyrektor przedszkola w procesie zarządzania placówką komunikuje się z nauczycielami, pracownikami niepedagogicznymi, rodzicami, dziećmi, organem prowadzącym oraz innymi instytucjami.

Poziom i styl komunikacji pomiędzy dyrektorem a pozostałymi uczestnikami procesu edukacyjno-opiekuńczo-wychowawczego w przedszkolu w dużej mierze zależy od kompetencji komunikacyjnych dyrektora oraz osobistych predyspozycji i cech osobowych bezpośrednio oddziałujących na poziom kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola.

Przedstawię trzy wyróżnione wymiary kompetencji komunikacyjnej (Bo-bryk, 1995, s. 55):

- empatię, czyli zdolność do wczuwania się w emocje innych ludzi oraz odgadywania ich myśli,
- plastyczność zachowań ludzkich, czyli gotowość ich zmiany w zależności od sytuacji,
- interakcyjne opanowanie, czyli umiejętność oddziaływania na innych i podlegania oddziaływaniu innych.

Proponowany model komunikacji podmiotowej między wszystkimi uczestnikami procesu edukacyjnego zakłada (Wojciechowska-Charlak, 2001, s. 89):

- prawo każdego uczestnika do realizacji własnych interesów i potrzeb,
- transparentny przekaz informacji wewnątrz organizacji pomiędzy podmiotami,
- dobrowolność i swobodę wyrażania uczuć, emocji, osądów, dokonywania wyborów,
- właściwy odbiór treści i natychmiastowe rozstrzyganie konfliktów, sporów.

Podsumowując rozważania na temat komunikacji interpersonalnej i jej oddziaływania na kulturę organizacyjną dyrektora przedszkola, przytoczyć można tzw. złote reguły komunikacji, których przestrzeganie oddziałuje na jakość prowadzonych konwersacji (Wróbel, 1997, s. 3):

- zdolność komunikacji werbalnej i niewerbalnej,
- ograniczenie komunikatów niewerbalnych na rzecz komunikatów słownych,
- komunikatywność i poprawność językowa,
- rzeczowość, zwięźłość, uwzględnianie zainteresowań słuchacza,
- zaznaczanie źródeł, podkreślanie własnych poglądów, wyrażanie potrzeb i uczuć, jasne formułowanie próśb i odmowy,
- otwartość, szczerość, bezpośredniość,
- formułowanie komunikatów typu „ja” zamiast „ty”,
- mówienie do określonej osoby, a nie o niej,
- asertywne wyrażanie i przyjmowanie opinii, krytyki, pretensji,
- negocjowanie nastawione na współpracę,
- ocenianie zachowań zamiast osoby,
- podkreślanie pozytywnych aspektów relacji,
- uważne słuchanie, podtrzymywanie rozmowy, okazywanie zrozumienia.

Reasumując, uważam, że kultura organizacyjna dyrektora przedszkola wpisuje się w kulturę organizacyjną przedszkola.

O wysokim poziomie kultury organizacyjnej dyrektora przedszkola świadczy jego styl pracy i komunikacji oraz jego osobisty przykład.

Kultura organizacyjna dyrektora przedszkola jest ściśle związana z zarządzaniem placówką; oddziałuje na relacje, które zachodzą pomiędzy dyrektorem a nauczycielami, rodzicami i organem prowadzącym.

Kapitał społeczny współczesnego przedszkola – rodzice, nauczyciele a kultura organizacyjna dyrektora przedszkola

Kapitał społeczny to:

- zbiór uznanych, nieformalnych wartości i norm dla jakiejś grupy, dających możliwość wspólnego działania,
- zjawisko kulturowe wytworzone w społeczeństwie, które buduje obywatelskie postawy zaufania publicznego do instytucji państwowych, publicznych,
- wielka siła demokratycznego społeczeństwa, potencjał wytwarzający moralne zasoby,
- poczucie więzi, towarzyskość, członkostwo w organizacjach,
- relacje interpersonalne, normy, zaufanie.

Determinanty kapitału społecznego to:

- poczucie tożsamości,
- duma,
- dostęp do informacji,
- zaufanie do instytucji,
- uczciwość.

Składniki kapitału społecznego to:

- zaufanie,
- wzajemne oczekiwania i zobowiązania wynikające z pełnionych ról społecznych,
- przyjęte normy i sankcje społeczne,
- dostęp do informacji,
- relacje wiedzy.

Analizując powyższe zagadnienia dotyczące kapitału społecznego i przekładając je na grunt przedszkola, można stwierdzić, że kapitałem społecznym we współczesnym przedszkolu są rodzice i nauczyciele.

Dla dyrektora mającego ambicje, by stworzyć idealne przedszkole, te dwie grupy społeczne są tymi, z którymi współpraca daje szansę na osiągnięcie tak szczytnego celu.

Dyrektor, zarządzając przedszkolem, przede wszystkim jest odpowiedzialny za:

- dydaktyczny i wychowawczy poziom przedszkola,
- zapewnienie właściwych warunków organizacyjnych, lokalowych do realizacji zadań opiekuńczych, wychowawczych i edukacyjnych,
- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz nauki.

Zadania, które wykonuje w ramach obowiązków zgodnie ze statutem, realizuje we współpracy z radą pedagogiczną, rodzicami i organem prowadzącym.

Mając na uwadze, jak wielkie znaczenie ma w dziś współpraca z rodzicami i nauczycielami, dyrektor powinien tak kierować placówką, by uczestnicy procesów edukacyjnych zachodzących w przedszkolu byli jego współtwórcami, partnerami.

W dobie demokratycznego społeczeństwa dyrektor przedszkola, stawiając na wysoką jakość pracy przedszkola, buduje lokalny kapitał społeczny, którym w placówce są rodzice i nauczyciele.

Rodzice wychowanków tworzą nieformalną grupę, której aktywność jest mocno nastawiona na działania zmierzające do tworzenia doskonałego przedszkola, w którym ich dzieci są bezpieczne, szczęśliwe, uczą się i bawią w najlepszych warunkach. Współdziałają z dyrektorem i nauczycielami, mają poczucie więzi z taką instytucją, jak przedszkole, a właściwe relacje interpersonalne budują zaufanie rodziców do dyrektora i nauczycieli.

Rada pedagogiczna jako organ przedszkola działa zgodnie ze statutem i regulaminem. Współpracuje z dyrektorem w ramach swoich uprawnień. Jest mocno związana z instytucją, jaką jest przedszkole – tym silniej, im dyrektor intensywniej współdziała z nią, wypełniając wzajemne oczekiwania i zobowiązania wynikające z pełnionych ról zawodowych.

Czynności dyrektora wynikające z obowiązków, oddziałujące na budowanie kapitału społecznego

Dyrektor przedszkola w zakresie swoich obowiązków czuwa nad całością funkcjonowania placówki. Planując swoje działania skierowane na budowanie kapitału społecznego, jakim są rodzice w zarządzanym przedszkolu, ma szansę, aby poprzez:

- zapewnianie wysokiego poziomu edukacji i wychowania najmłodszych budować u rodziców postawę zaufania publicznego do instytucji, jaką jest przedszkole,
- aktywne formy współpracy włączać rodziców w budowanie wizerunku przedszkola oraz dobrych relacji i więzi z przedszkolem funkcjonującym w środowisku lokalnym,
- pełną wymianę informacji, uczciwość, kreatywność, zaangażowanie, dobre relacje interpersonalne, spełnianie wzajemnych oczekiwań rozwijać u rodziców postawy dające przekonanie o utożsamianiu się ich z przedszkolem oraz dumie, że ich dziecko jest wychowankiem tego konkretnego przedszkola.

Współpracując z nauczycielami, uznając ich za kapitał społeczny placówki, jest go w stanie rozwijać, gdy:

- zapewnia kadrze pedagogicznej możliwość wykonywania pracy na bardzo wysokim poziomie (wyposażenie, pomoce dydaktyczne, doskonalenie zawodowe, twórczą atmosferę pracy), rozwijając przez to postawę zaufania publicznego do instytucji, w której świadczą pracę,
- aktywnie, twórczo współpracuje z gronem pedagogicznym, swoim przykładem włącza nauczycieli w budowanie wizerunku przedszkola oraz dobrych relacji i więzi z przedszkolem, w którym wspólnie pracują na rzecz środowiska lokalnego,

– poprzez pełną wymianę informacji, uczciwość, kreatywność, zaangażowanie, dobre relacje interpersonalne z kadrą pedagogiczną spełniania ich oczekiwania – rozwija tym samym u nauczycieli postawy utożsamiania się z przedszkolem oraz dumy, że pracują w tym konkretnym przedszkolu i razem mogą stanowić o jego jakości.

Wnioski

Wysoki poziom kultury organizacyjnej reprezentowanej przez dyrektora przedszkola ma duże znaczenie w budowaniu kapitału społeczności lokalnej. Budowany lokalny kapitał społeczny przynosi bezpośrednie zyski dla przedszkola:

- ekonomiczne – zabezpiecza w przedszkolu opiekę sprawowaną nad dziećmi w wieku 3–7 lat (najmłodszymi mieszkańcami miasta i regionu) podczas pracy zawodowej ich rodziców,
- polityczne – oddziałuje na sprawne funkcjonowanie przedszkola jako instytucji opiekuńczo-wychowawczej działającej zgodnie z obowiązującym Prawem oświatowym w naszym kraju, dając prawo dziecku w wieku 3–5 lat do nieodpłatnej edukacji przedszkolnej w ramach realizacji podstawy programowej w przedszkolu publicznym,
- rozwiązuje problemy społeczne w sferze edukacji najmłodszych – udziela wsparcia w organizacji specjalistycznej opieki, wychowania, rewalidacji, w zapewnianiu bezpieczeństwa dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych.

Literatura

- Balawajder, K. (1998). *Komunikacja, konflikty, negocjacje w organizacji*. Katowice: Wyd. UŚ.
- Bobryk, J. (1995). *Jak tworzyć rozmawiając. Skuteczność rozmowy*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Gawrych, R. (2007). Etyka a kultura organizacyjna dyrektora szkoły. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 21, s. 233–241
- Ustawa z 14.12.2016 – Prawo oświatowe. Dz.U. 2017, poz. 59.
- Wojciechowska-Charlak, B.(2001). Uwarunkowania komunikacji podmiotowej. W: W. Kojs (red.), *Procesy komunikacyjne w szkole* (s. 89–95). Katowice: Wyd. UŚ.
- Wróbel, T. (1997). Relacja między przełożonym a podwładnym. *Wszystko dla Szkoły*, 6, 95–115.