

BARBARA MALINA

WSP w Bydgoszczy

ORGANIZACJA PRACY WŁASNEJ DYREKTORA PRZEDSZKOLA

Dorobek naukowy w zakresie ogólnej teorii organizacji i zarządzania jest już bogaty. Znajomość tej teorii oraz jej skuteczne wykorzystanie w instytucjach jest jednak nadal małe. Dotyczy to szczególnie instytucji, których efekty i wydajność pracy są trudne do zmierzenia. Stopień spełniania przez nie swych podstawowych zadań, skuteczność ich pracy - nie są więc bieżąco poddawane społecznej kontroli i ocenie. Szczególna rola przypada wtedy kierownikowi instytucji. Placówki wychowania przedszkolnego należą do takich właśnie instytucji. Wysoką jakość i skuteczność pracy przedszkola winien zapewnić i zarazem umieć krytycznie ocenić dyrektor przedszkola - spełniający należycie swoje funkcje kierownicze.

Przedszkole stanowi specyficzną jednostkę - różniącą się od innych typu przemysłowego, handlowego czy wojskowego - ale również od innych placówek oświatowych. W warunkach przedszkola najkorzystniejszą jest sytuacja, w której dyrektor staje się nieformalnym przewodnikiem zespołu pracowników. Ważna jest nie tyle formalna hierarchia organizacyjna, co właściwy podział całej organizacji na mniejsze ogniwa oraz jasne i należyte określenie zadań każdego z nich. Obowiązuje układ: dyrektor współdziałający - pracownicy współkierujący pracą opiekuńczą, wychowawczą i dydaktyczną. Niezmiernie ważną sprawą jest przy tym powiązanie poszczególnych ogniw z motywacjami i aspiracjami pracujących tam konkretnych ludzi. Sytuacja taka jest możliwa przy należytych rozumieniu i pełnieniu przez dyrektora swych funkcji organizacyjnych stanowiska kierowniczego. Przez "funkcje organiczne" rozumie się zgodnie z teorią Stanisława Kowalewskiego¹ te, do któ-

rych dane stanowisko zostało przewidziane i przystosowane. Warto przy okazji podkreślić duże znaczenie znajomości i rozumienia tej teorii dla doskonalenia organizacji i kierowania w instytucjach. Jej praktyczna doniosłość w porównaniu z fayolowskim /klasycznym/ rozumieniem funkcji kierowniczych² wydaje się bardzo duża /nie mówiąc już o jej przyleganiu do warunków ustroju socjalistycznego/.

Typy funkcji kierowniczych rozpatruje Stanisław Kowalewski w związku z istotnymi cechami wyróżniającymi stanowiska kierownicze w ogóle. Cechy te wynikają niejako z usytuowania kierownika w organizacji. Pozwala to na trafniejszy dobór funkcji dla kierowników poszczególnych instytucji. Jako najistotniejsze cechy wymienia Stanisław Kowalewski przykładowo trzy następujące³:

1. Kierownik jednostki jest jedynym w niej człowiekiem o podwójnej niejako przynależności. Będąc kierownikiem zatrudnionym w jednostce - jest pracownikiem tej jednostki oraz jednocześnie przedstawicielem jednostki nadrzędnej.
2. Kierownik instytucji jest jedynym w niej człowiekiem, któremu powierza się /w sensie administracyjnym/ pieczę nad całością spraw. Każdy z pozostałych pracowników ma przydzielony określony tylko wycinek.
3. Kierownik ma większą niż wszyscy inni pracownicy łatwość zdobycia i utrzymania w instytucji najwyższego autorytetu /przy równych oczywiście innych warunkach/.

Z cech tych wyprowadza S. Kowalewski przykłady funkcji organicznych kierownika. Jako "konsekwencję cechy podwójnej przynależności i pieczy nad całością"⁴ wymienia przykładowo między innymi następujące działania:

- informowanie załogi o wymaganiach i zadaniach stawianych przez jednostkę nadrzędną oraz odwrotne informowanie tej jednostki o sytuacji w kierowanej jednostce;
- udział w opracowywaniu planów dla całości kierowanej jednostki,
- działania zabezpieczające zachowanie dynamicznej równowagi w zmieniających się okolicznościach,
- opracowanie i konsekwentne stosowanie własnej polityki,
- decydowanie o sprawach dotyczących całości instytucji.

Jako "konsekwencję autorytetu" wymienia przykładowo⁵:

- działania mające na celu godzenie interesów jednostki własnej z interesami jednostki nadrzędnej /"dołu" i "góry"/, a właściwie godzenie trzech grup interesów tzn. ogólnopolskiego, kierowanej jednostki i jej pracowników,
- aktywność w zakresie pobudzania pracowników do jak najlepszego wykonywania zadań,
- działania w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników instytucji.

Teorię funkcji organicznych wykorzystuje z powodzeniem i przenosi na grunt instytucji oświatowo-wychowawczych między innymi Władysław Kobyliński⁶. Wyodrębnia przy tym trzy podstawowe typy funkcji - rozumiane bardzo szeroko, obejmujące właściwie całe grupy konkretnych funkcji, czynności i działań kierowniczych.

Typ pierwszy - funkcja merytoryczna - funkcja organizatora działalności podstawowej zespołu. Mieści się tu zabezpieczenie właściwego rozumienia i realizowania przez zespół podstawowych zadań procesu dydaktyczno-wychowawczego i opiekuńczego, planowanie, podział pracy i odpowiedzialności itp.

Typ drugi - funkcja opiekuna i wychowawcy załogi. Mieści się tu przede wszystkim funkcja organizatora doskonalenia zawodowego pracowników oraz wszystkie te działania motywacyjne, które zmierzają do zaspokojenia różnorodnych potrzeb pracowników.

Typ trzeci - funkcja realizatora określonej polityki /funkcje regulacyjne/. Istotę tej funkcji określa Władysław Kobyliński następująco: "Polega ona na nadawaniu i stałym utrzymywaniu pożądanego kierunku pracy podległej mu placówki. Jej treść obejmuje to wszystko, co zapewnia zachowanie się podwładnych w sposób zgodny z celami instytucji, a także z koncepcjami kierującego i założeniami jego polityki"⁷.

Obok funkcji organicznych - każdy kierownik pełni również szereg funkcji nie dających się przypisać do tego stanowiska /funkcji nie wyodrębnianych w organizacji dla tego stanowiska/. Są to funkcje nieorganiczne. Dla dyrektora szkoły czy przedszkola będzie to np. funkcja nauczyciela. Zaliczyć tu trzeba wszystkie inne prace wykonywane przez dyrektora, a stanowiące funkcje organiczne innych stanowisk np. księgowej, pracownika technicznego,

obsługi itp.

Jak jest w praktyce ? Czy organizacja pracy własnej dyrektora przedszkola sprzyja prawidłowemu wypełnianiu funkcji organicznych tego stanowiska ? Czy dyrektor przedszkola poświęca odpowiednią ilość czasu na kontakty z pracownikami, kontrolę i ocenę pracy oraz organizację ich doskonalenia zawodowego ? Czy faktycznie wykonywane prace wynikają przede wszystkim z pełnienia funkcji organicznych stanowiska kierowniczego ? Jaki jest udział tego typu prac ? Czy dyrektor w placówkach wychowania przedszkolnego - podobnie jak kierownicy innych dużych instytucji - jest również często zaabsorbowany mnóstwem drobnych prac, które nie mają znaczenia dla kwestii węzłowych, spraw strategicznych instytucji ? Czy potrafi i przekazuje niektóre ze swych obowiązków innym pracownikom placówki, rezerwując dla siebie czas na zapewnienie powodzenia instytucji ?

Na powyższe i szereg innych pytań związanych z organizacją pracy dyrektora przedszkola próbowano odpowiedzieć podejmując badania w ramach seminariów magisterskich w WSP w Bydgoszczy w latach 1982 i 1983⁸.

Zbiorowość badaną stanowiło 39 dyrektorów przedszkoli. Dobór próby miał charakter celowo-losowy. W badaniach spożytkowano także materiał empiryczny zebrany i opracowany przez grupy dyrektorów przedszkoli w ramach powszechnego samokształcenia kadr kierowniczych - prowadzonego przez Zakład Kształcenia Kadr Kierowniczych ówczesnego Instytutu Kształcenia Nauczycieli i Badań Oświatowych w Bydgoszczy w latach 1974-1977.

Poddano krytycznej analizie rzeczową strukturę czasu pracy dyrektorów. Materiał empiryczny uzyskano na drodze samoobserwacji ciągłej dnia roboczego - prowadzonej przez poszczególnych dyrektorów przez okres jednego miesiąca na przestrzeni roku kalendarzowego. Zastosowano również ankietę do dyrektora i nauczycieli.

Badania wykazały, że dyrektorzy dzielą swój czas pracy niewłaściwie. Zbyt dużo czasu poświęcają pracom, które winny być wykonywane przez innych pracowników przedszkola, nie mówiąc już o tym, że niezmiernie rzadko próbują dzielić się z nimi niektórymi funkcjami kierowniczymi. Aktualna struktura czasu pracy własnej dyrektora

przedszkola nie pozwala właściwie wypełniać funkcji organicznych stanowiska kierowniczego.

Przeciętny dzienny czas pracy badanych dyrektorów wynosił 7 godzin i 49 minut. Według danych z lat 1974-77 czas ten wynosił 8 godzin i 13 minut. Notujemy więc pewien postęp. Biorąc jednak pod uwagę, że funkcje dyrektorów w przedszkolach pełnią kobiety - systematyczne przekraczanie nominalnego czasu pracy jest znaczącym obciążeniem.

Ze szczegółowego rozkładu przeciętnego czasu pracy dyrektorów wynika, że indywidualne przypadki zamykają się w granicach 5 godzin i 32 minut do 10 godzin i 16 minut. Najdłuższy czas wykazuje dyrektor kierujący przedszkolem czterooddziałowym, w którym zatrudnionych jest obok dyrektora osiem nauczycielek i dziesięciu pracowników administracyjno-gospodarczych. Szczegółowa analiza wykonywanych prac w tym przypadku wykazała:

1. Dyrektor przejął w całości obowiązki chorej w tym czasie intendentki, nie potrafił /brak zaufania/ zlecić tych prac innemu pracownikowi.

Z wywiadów wynika, że poszczególni pracownicy nie wiedzą, jakie prace powinni umieć ewentualnie wykonywać w zastępstwie za nieobecnych.

2. W ramach prac gospodarczych stosunkowo dużo czasu poświęcił na kontrolę, tzw. lustrację prac pracowników obsługi.

3. W ramach prac typu administracyjnego, mających w sumie znaczny udział w całości pracy, wystąpiły takie, jak: wystawianie rachunków, sporządzanie rejestru wydatków, redagowanie pism itp. Były to typowe prace księgowej i pracownika administracyjnego.

4. Dyrektor poświęcił również najwięcej czasu na przygotowanie i przeprowadzenie własnych zajęć z dziećmi /158 minut dziennie - wobec przeciętnej dla wszystkich badanych dyrektorów - 99 minut/.

Analiza rzeczowej struktury czasu pracy dyrektorów wykazuje, że największy udział mają prace typu gospodarczego. Przeciętnie w badanej grupie pracom takim dyrektor poświęcał 21,8 % swego czasu. Na prace administracyjne zaś - 19,1 %. Łącznie więc na prace typu administracyjno-gospodarczego poświęca się prawie 41 % ogólnego czasu pracy.

Wszyscy z badanej grupy dyrektorów kierowali przedszkolami miejskimi /3 do 6 oddziałowymi/, zatrudniającymi od 8 do 14 pracowników administracyjno-gospodarczych, a więc czas przeznaczony przez dyrektorów na tego typu prace wydaje się niezmiernie wysoki. W tym aspekcie można mówić o dużej względnej stracie czasu kierownika.

W świetle szczegółowszych analiz, również opinii części dyrektorów - właśnie prace typu gospodarczego i administracyjnego można i trzeba przekazywać podwładnym. Według danych z lat 1974-77 na prace tego typu dyrektorzy poświęcali znacznie mniej czasu. Odpowiednie wielkości wynosiły: gospodarcze 13,0%, administracyjne - 10,3%. Tak duża różnica /23,3% na 41%⁹/ musi niepokoić tym bardziej, że w grupie badanych w latach 1974-77 przeważali dyrektorzy kierujący przedszkolami wiejskimi - jedno i dwuoddziałowymi oraz przedszkolami 2-3 oddziałowymi w małych miasteczkach. Wielu prac z tego zakresu dyrektorzy po prostu nie mieli szans zlecać ze względu na mniejsze zatrudnienie pracowników administracyjnych i gospodarczych. Ponadto w małych środowiskach trudności w zakresie usług oraz zaopatrzenia są większe, a więc sprawy z tego zakresu wymagają więcej czasu i zabiegów kierownika jednostki.

Duży udział spraw administracyjnych i gospodarczych w budżecie czasu dyrektora jest więc problemem wymagającym racjonalizacji. Wydaje się, że zarówno kwalifikacje, jak i czas pracy pracowników administracyjnych i gospodarczych przedszkola są po prostu w małym stopniu wykorzystane. Poprawa zaś w tym zakresie zależy przede wszystkim od samego dyrektora¹⁰.

Na przygotowanie i przeprowadzenie własnych zajęć z dziećmi przeznaczają dyrektorzy 21,1% swego czasu pracy. Z badań w latach 1974-77 wynika, że ten zakres prac zabierał dyrektorowi aż 35,3% czasu pracy ogółem. Różnica jest bardzo istotna¹¹. W zwiększonym wymiarze występowała głównie w przedszkolach małych i związana była z koniecznymi zastępstwami za nieobecnych - z tytułu choroby czy urlopu macierzyńskiego - nauczycieli.

W grupie dyrektorów badanych w 1982 r. przypadki przydzielania sobie zastępstw były sporadyczne. Wymiar godzin pracy z dziećmi wydaje się już zbliżony do optymalnego. Mimo, że nie jest to funkcja

organiczna stanowiska kierowniczego - praca dyrektora w roli nauczyciela jest konieczna. Wiąże się to między innymi z potrzebą zachowania zawodowych więzi z nauczycielami, lepszego rozumienia warsztatu pracy nauczycielskiej i co bardzo ważne - z potrzebą ciągłego doskonalenia wiadomości i umiejętności dydaktyczno-wychowawczych dyrektora placówki.

Ważnym zadaniem dyrektora przedszkola jest hospitowanie zajęć prowadzonych przez nauczycieli. Hospitacje to nie tylko jedna z form kontroli i oceny pracy, ale również dogodna płaszczyzna, możliwość kontaktów dla pozytywnej motywacji w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli. W badanej zbiorowości poświęcono na tę pracę 10,0 % czasu ogółem, w grupie badanych w latach 1974-77 udział ten wynosił przeciętnie 7,9 %. Wielkości te w opiniach samych dyrektorów oraz nauczycieli nie są kwestionowane. Wydaje się jednak, że ważniejszą sprawą jest rozstrzygnięcie przez dyrektora - czy ta forma kontroli i oceny pracy oraz kontaktu z nauczycielem dla omówienia spraw warsztatowych jest w konkretnych warunkach korzystna, czy zwiększać jej częstotliwość lub skłaniać się raczej do innych form kontroli i potrzebnych kontaktów z nauczycielem.

Inną ważną płaszczyzną bezpośredniej pracy i kontaktów z nauczycielami jest przygotowywanie i prowadzenie rad pedagogicznych oraz różne okazjonalne rozmowy indywidualne na tematy społeczno-polityczne, wychowawcze, gospodarcze i spotkania towarzyskie z nauczycielami. Na tego typu prace i kontakty poświęcali dyrektorzy przeciętnie 4,9 % swego czasu. W latach 1974-77 wielkość ta wynosiła 3,6 %. Różnica dotyczy głównie czasu poświęconego na przygotowanie i prowadzenie rad pedagogicznych. Istotną rolę w pełnieniu funkcji organicznych dyrektora przedszkola mogą spełniać jego różne kontakty ze środowiskiem /np. zakładem opiekuńczym, szkołą.../ oraz spotkania zespołowe i indywidualne z rodzicami i komitetem rodzicielskim. W badanym okresie dyrektorzy poświęcili na kontakty ze środowiskiem 1,9 %, a na kontakty z rodzicami - 3,1 % swego czasu. W latach 1974-77 odpowiednie wielkości wynosiły 1,8 i 3,0 %.

Na kontakty z dziećmi poza własnymi zajęciami dyrektorzy poświęcili stosunkowo mało, bo 0,58 % czasu.

Czas poświęcany na prace społeczne wyniósł w budżecie czasu dyrektora 0,95 %¹². Zróżnicowanie jest tu jednak dość znaczne. Wynika

to również z przeglądu funkcji społecznych - pełnionych przez poszczególnych dyrektorów. Czas poświęcany na prace społeczne wśród zespołu dyrektorów badanych w latach 1974-77 był znacznie wyższy i wynosił przeciętnie 2,2 % czasu pracy ogółem.

Niezmiernie ważną sprawą jest ciągle doskonalenie zawodowe. Dotyczy to wszystkich pracowników, a kierowników instytucji szczególnie. Badani dyrektorzy na pracę samokształceniową przeznaczali 4,4% swego czasu. Oznacza to, że średnio każdy dyrektor poświęcał na samokształcenie niecałe 8 godzin miesięcznie. Jest to wymiar stanowczo za mały. Jak wynika z danych arkuszy obserwacyjnych - żaden z dyrektorów w okresie miesiąca objętego badaniami nie studiował literatury specjalistycznej z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Z innych źródeł np. analizy dokumentacji wynika co prawda, że problematyka kierowania jest przedmiotem ich zainteresowania i studiów w okresie intensywnego samokształcenia związanego np. z udziałem w kursach dla kadry kierowniczej. Nie wydaje się to jednak wystarczające.

Z obserwacji oraz wywiadów wynika, że różne zebrania, jak i konferencje odbywają się niezbyt często, lecz słaba ich organizacja powoduje, że czas ich trwania mocno się wydłuża. W okresie badanego miesiąca poszczególni dyrektorzy przebywali na zebraniach i konferencjach od 360 do 813 minut, przeciętnie 515 - tj, 4,8 % swego czasu pracy. W badaniach z lat 1974-77 zanotowano w tym zakresie mniejszy udział tego czasu /3,9 %/.

W pozostałych, nie omówionych wyżej czynnościach dyrektora wyróżniono takie ich grupy jak:

- wizytacje i kontrole z zewnątrz /3,9 %/ oraz grupę innych, nie dających się wyraźnie zakwalifikować w przyjętym schemacie /3,7 %/.

Zajęcia związane z wizytacjami i kontrolą z zewnątrz są - w opinii dyrektorów - bardzo absorbujące czas i energię. W miesiącu przeprowadzania badań nie we wszystkich przedszkolach odbywały się kontrole zewnętrzne. W jednym z przedszkoli jednak kontrola finansowa zajęła w tym miesiącu 40 godzin czasu pracy dyrektora. Potrzeba przeprowadzania różnego typu kontroli jest oczywista. Wydaje się przy tym, że szansa zmniejszenia obciążenia czasu pracy dyrektora z tego tytułu zależy nie tylko od kontrolujących, ale również - i to w znacznej mierze - od samego dyrektora.

W podsumowaniu, na podstawie krytycznej analizy struktury czasu pracy dyrektora oraz danych - uzyskanych na drodze wywiadu z dyrektorami, jak również przeprowadzonej równoległe ankiety dotyczącej motywacji nauczycieli do pracy - można sformułować między innymi następujące wnioski:

1. Dyrektorzy nie planują swoich zajęć, a ich dzień pracy jest nadmiernie rozczłonkowany na różnorodne czynności.
2. Zbyt wiele czasu poświęcają dyrektorzy sprawom bieżącym, tzw. pilnym - zaniedbując ważniejsze o charakterze perspektywicznym.
3. Budżet czasu pracy dyrektora jest nadmiernie obciążony przede wszystkim pracami gospodarczymi i administracyjnymi. Dyrektorzy często wykonują prace, które winny być wykonywane samodzielnie przez poszczególnych pracowników i z ich inicjatywy.
4. Zakresy czynności i odpowiedzialności poszczególnych pracowników przedszkola są zbyt ogólnikowe, a dyrektorzy niechętnie delegują niektóre ze swych obowiązków i uprawnień na pracowników. Odwrotnie - drobne nawet trudności i niepowodzenia przerzucane są na dyrektora.
5. Zbyt mało czasu poświęca dyrektor na bezpośrednie kontakty z nauczycielem. Ograniczają się one często do hospitacji, przekazywania poleceń i samych rad pedagogicznych. Nie pozwala to na właściwą działalność motywacyjną.
6. Stosunkowo mało czasu poświęca dyrektor na kontakty ze środowiskiem, rodzicami oraz samymi dziećmi.
7. Uzdrowienie sytuacji wymaga:
 - a/ zwiększenia czasu na samokształcenie. Nie może się ono ograniczać do studiowania instrukcji i zarządzeń władz zwierzchnich. Samokształcenie winno w znacznej części dotyczyć organizacji pracy, kierowania i zarządzania;
 - b/ opracowania szczegółowych zakresów pracy, odpowiedzialności i kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy¹³.
Zakresy i odpowiedni dobór kadry winien zapewniać pełne wykorzystanie czasu pracy i kwalifikacji pracowników oraz umożliwić odciążenie dyrektora od szeregu prac, szczególnie administracyjno-gospodarczych.

PRZYPISY

- ¹ Patrz S.Kowalewski, Przełożony - podwładny - w świetle socjalistycznej teorii organizacji, Warszawa PWE 1979 s.458
- ² Funkcje kierownicze zostały wyróżnione już przez twórców teorii naukowej organizacji pracy. Henryk Fayol /1841-1925/ jako pierwszy dokonał podziału podstawowych funkcji kierowniczych wyodrębniając: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Por.: Ferrier Jacques, O naukowym administrowaniu, Warszawa PWE 1974 s.224, Administracja przemysłowa i ogólna, Poznań 1947
W ujęciu tradycyjnym, w nawiązaniu do H.Foyola - wyróżnia się 4 podstawowe typy funkcji kierowniczych: planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie. Patrz: Encyklopedia Organizacji i Zarządzania, Warszawa PWE 1981 s.139
- ³ S.Kowalewski, Przełożony... op.cit. s.41-42
- ⁴ Tamże, s.42-48
- ⁵ Tamże, s.48-60
- ⁶ Wł.Kobyliński, Funkcje dyrektora szkoły w teorii i w praktyce, Warszawa WSiP 1981
Tenże: Warunki sprawnej organizacji pracy kierownika na przykładzie instytucji oświatowo-wychowawczych, Warszawa 1984; Patrz również: L.Golk, Organizacja pracy dyrektora szkoły w aspekcie funkcji organicznych stanowiska kierowniczego..W: unowocześnienie kierowania i zarządzania oświatą w systemie edukacji narodowej, Katowice 1975 s.214-240
- ⁷ Wł.Kobyliński, Funkcje... op.cit. s.31
- ⁸ Mam tu na myśli przede wszystkim pracę magisterską Barbary Nowakowskiej i Jadwigi Ojewskiej.
- ⁹ W liczbach absolutnych z 115 minut na 192 minuty przeciętnie dziennie.
- ¹⁰ Celowe wydają się w tym zakresie szczegółowe badania. Należałoby między innymi dokonać badań przy pomocy fotografii dnia roboczego całego zespołu pracowników w przedszkolu.

- ¹¹ Szkoda, że tej względnej "oszczędności czasu" racjonalnie nie wykorzystano - zwiększając czas na prace administracyjno-gospodarcze - zamiast na pełnienie funkcji organicznych stanowiska.
- ¹² Nie jest to dużo, zważywszy społeczną rangę aktywności politycznej i społecznej nauczycieli. Patrz: Henryk Bednarski, Aktywność polityczna i społeczna nauczycieli, Bydgoszcz 1978
- ¹³ Pracownik powinien z góry wiedzieć - jakie zakresy prac winien przejąć w przypadku nieobecności innych pracowników.