

ZARZADZANIE OŚWIATA – 2 (19.03.2020)

Szanowni Państwo Studenci, na początek kilka uwag ogólnych odnoszących się do zarządzania:

- **Zarządzanie to** sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów.
- Zarządzanie szkołą jest całościowym powiązaniem wszystkich czynników mających na celu sprawność, skuteczność, komplementarność działań, z uwzględnieniem ciągłości poziomu, jakości tych działań.
- Jakie to mogą być czynniki...? **(proszę spróbować odpowiedzieć sobie na to pytanie)**
- Cechy współczesnego zarządzania:
 - Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi.
 - Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.
 - Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań.
 - Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by dana społeczność była zdolna do uczenia się (adaptacja do nowych warunków).
 - Zarządzanie wymaga komunikowania się.
 - Zarządzanie musi być nastawione na klienta/ucznia/rodzica/ nauczyciela (jego zadowolenie).
- **Skuteczność w zarządzaniu:** Skuteczność to umiejętność wyznaczania odpowiednich celów, "robienie właściwych rzeczy". Działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu. Nie bierzemy tu pod uwagę kosztu. Spośród składników wyniku użytecznego bierzemy pod uwagę tylko skutki przewidywane. Działanie jest minimalnie skuteczne wówczas, gdy przewidywana skuteczność jest na tyle duża, iż warto podjąć działanie. Menedżerowie muszą pamiętać, że wyniki działania ich organizacji najlepiej jest oceniać z dynamicznego i wielopłaszczyznowego punktu widzenia. Nie ma żadnego pojedynczego miernika czy rachunku, który pozwoliłby ocenić skuteczność.
- **Sprawność w zarządzaniu:** Sprawność jest pojęciem wieloznacznym. Technicznie oznacza stosunek energii wydanej do pobranej. Trudno taką definicję zastosować do pracy menedżera/dyrektora szkoły. Zdaniem T. Kotarbińskiego w sensie uniwersalnym pewną postacią sprawności jest zarówno skuteczność, korzystność, jak i ekonomiczność.

- **Zarządzanie szkołą oznacza:** planowanie lub dostosowywanie działań szkoły do założonych celów ukierunkowanych na określone usługi edukacyjne, zgodnie z aktualnie występującym popytem i zdolnością podaży oraz projektowaną zdolnością zaspokajania potrzeb edukacyjnych danego środowiska w planowaniu strategicznym. umiejętność organizowania i wykorzystywania posiadanych lub dostępnych w otoczeniu zasobów do realizacji założonych celów, a w razie konieczności tworzenie warunków niezbędnych do realizacji zadań. motywowanie /przewodzenie/, czyli tworzenie klimatu emocjonalnego poparcia dla projektowanych celów poprzez wzbudzanie zaufania i akceptacji dla projektowanych zadań oraz pozyskania zgody uczestników organizacji na realizację tych zadań i wprowadzenie zmian w dotychczasowe standardy działań. kontrolowanie czyli monitorowanie etapów realizacji działań, porównywanie osiągniętych rezultatów z założonymi celami, ustalenie przyczyn ewentualnych różnic oraz ocena osiągniętych wyników.
- Sukces w zarządzaniu jest mierzony liczbą i poziomem osiągniętych celów oraz umiejętnością wykorzystywania posiadanych i dostępnych zasobów,

Rodzaje celów:

- Misja
- Cele strategiczne
- Cele taktyczne
- Cele operacyjne

Poziomy i organizacje celów: Naczelnie kierownictwo	→ Misja organizacji
	→ Cele strategiczne
Kierownicy średniego	
Szczebla	→ Cele taktyczne
Kierownicy	
bezpośrednio	
nadzorujący pracę	→ Cele operacyjne

- **Cele taktyczne** – ustalane na średnim poziomie i dla menedżerów średniego szczebla. Koncentrują się one na sposobie przygotowywania działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych.
- **Cele operacyjne** – wyznaczane dla menedżerów niższego szczebla. Dotyczą one krótkookresowych problemów związanych z celami taktycznymi.
 - ✓ Funkcje celów w szkole: zapewniają poczucie kierunku, skonkretyzowane zamierzenia nakreślają i udzielają wskazówek co do kierunku dalszych działań skupiają wysiłki, najważniejsze działania angażują w sposób efektywny ograniczone zasoby organizacji wyznaczają plany i decyzje, pomagają w ocenie osiągniętych wyników.
 - ✓ **Czym jest misja:** Misja wyraża ogólny cel działania szkoły. Zwiększa ona efektywność komunikacji pomiędzy kierownictwem i nauczycielami, oraz koncentruje działania pracowników na realizacji wspólnego celu.
Misję powinni znać i dążyć do jej wypełnienia wszyscy pracownicy szkoły.
 - ✓ Przykłady haseł misyjnych: Najlepsza szkoła w mieście!
Nie lubisz nudy w szkole? Wstąp do nas!
W naszej szkole każdy znajdzie coś dla siebie!
My wynika najlepsze mamy!
My ze wszystkimi wygrywamy!
Chcesz być kimś wielkim? Wstąp do nas!
Szkoła (nazwa) - gwarancja sukcesu!
Szkoła (nazwa) - Twoja przyszłość!
Szkoła Twoich marzeń!
Szkoła na miarę XXI wieku!
- **Cele strategiczne:** wyznaczają hierarchię, strategię i zakres działań podejmowanych dla stworzenia, zachowania, podtrzymania i poszerzenia poziomu jakości usług. Realizacja ich jest projektowana na najwyższym poziomie szczebla zarządzania w systemie

edukacji. Cele strategiczne ustalają ścieżkę rozwojową organizacji w podstawowych kategoriach, np. rynkowych, własnościowych, efektywnościowych, giełdowych.

- **Cele taktyczne** powstają na średnim szczeblu zarządzania jako uzupełniające, wspomagające i umożliwiające realizację celów strategicznych poprzez tworzenie warunków do realizacji zadań/np. sprawy obiegu dokumentów/.
- **Cele operacyjne** powstają na najniższym szczeblu zarządzania i dotyczą wprost określonych problemów, wynikających z realizowanych zadań/np. szkolenie kadry do zdolności wykonania pojedynczych działań w określonej procedurze/.

Osoba zarządzająca każdą poszczególną szkołą i placówką oświatową jest **DYREKTOR**.

Kolejna część wykładu będzie więc dotyczyła: określenia statusu prawnego dyrektora szkoły, następnie sposobów/ narzędzi zarządczych, zespołu osób powołanych do zarządzania wraz z dyrektorem, oczekiwań działań zarządczych i efektów.

Problematykę statusu prawnego dyrektora szkoły reguluje *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w publicznym przedszkolu, publicznej szkole podstawowej, publicznej szkole ponadpodstawowej oraz publicznej placówce (Dz.U. 2017 poz. 1597).*

Stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej i publicznej szkoły ponadpodstawowej oraz publicznej placówki może zajmować nauczyciel mianowany lub dyplomowany, który spełnia łącznie następujące wymagania: 1) posiada wykształcenie wyższe i tytuł zawodowy magister, magister inżynier lub równorzędny, oraz przygotowanie pedagogiczne i kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym przedszkolu, szkole lub placówce; 2) ukończył studia wyższe lub studia podyplomowe, z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą prowadzony zgodnie z przepisami w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli; 3) posiada co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub pięcioletni staż pracy dydaktycznej na stanowisku nauczyciela akademickiego; 4) uzyskał: a) co najmniej dobrą ocenę pracy w okresie ostatnich pięciu lat pracy lub b) pozytywną ocenę dorobku zawodowego w okresie ostatniego roku albo c) w przypadku nauczyciela akademickiego – pozytywną ocenę pracy w okresie ostatnich czterech lat pracy w szkole wyższej spełnia warunki zdrowotne niezbędne

do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym; 5) ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z pełni praw publicznych; nie był prawomocnie ukarany karą dyscyplinarną, oraz nie toczy się przeciwko niemu postępowanie dyscyplinarne; nie był skazany prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe; 6) nie toczy się przeciwko niemu postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego; nie był karany zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi; przypadku cudzoziemca – posiada znajomość języka polskiego.

Trybem wyboru dyrektora szkoły na stanowisko jest konkurs. Problematykę tę reguluje: *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej (Dz.U. 2017 poz. 1587).*

Konkurs na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej i publicznej szkoły ponadpodstawowej, lub publicznej placówki ogłasza organ prowadzący przedszkole, szkołę lub placówkę.

Ważną częścią konkursu jest ogłoszenie. Ogłoszenie konkursu zawiera: 1) oznaczenie organu prowadzącego publiczne przedszkole, publiczną szkołę lub publiczną placówkę; 2) nazwę i adres publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki, których dotyczy konkurs; 3) wskazanie wymagań wobec kandydatów na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki, określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 62 ust. 4 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe; 4) wskazanie wymaganych dokumentów: a) uzasadnienia przystąpienia do konkursu oraz koncepcji funkcjonowania i rozwoju publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki, b) życiorysu z opisem przebiegu pracy zawodowej, zawierającego w szczególności informację o: – stażu pracy pedagogicznej – w przypadku nauczyciela albo – stażu pracy dydaktycznej – w przypadku nauczyciela akademickiego, albo – stażu pracy, w tym stażu pracy na stanowisku kierowniczym – w przypadku osoby niebędącej nauczycielem, c) oświadczenia zawierającego następujące dane osobowe kandydata: – imię (imiona) i nazwisko, – datę i miejsce urodzenia, – obywatelstwo, – miejsce zamieszkania (adres do korespondencji), d) poświadczonych przez kandydata za zgodność z oryginałem kopii dokumentów potwierdzających posiadanie wymaganego stażu pracy, świadectw pracy, zaświadczeń o zatrudnieniu lub innych dokumentów potwierdzających okres zatrudnienia, e) poświadczonych przez kandydata za zgodność z oryginałem kopii dokumentów

potwierdzających posiadanie wymaganego wykształcenia, w tym dyplomu ukończenia studiów wyższych lub świadectwa ukończenia studiów podyplomowych z zakresu zarządzania albo świadectwa ukończenia kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą, f) poświadczonej przez kandydata za zgodność z oryginałem kopii dokumentu potwierdzającego znajomość języka polskiego, oświadczonej przez kandydata za zgodność z oryginałem kopii zaświadczenia lekarskiego o braku przeciw-wskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym, g) oświadczenia, że przeciwko kandydatowi nie toczy się postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub postępowanie dyscyplinarne, h) oświadczenia, że kandydat nie był skazany prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe, i) oświadczenia, że kandydat nie był karany zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi, oświadczonej przez kandydata za zgodność z oryginałem kopii aktu nadania stopnia nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego – w przypadku nauczyciela, j) poświadczonej przez kandydata za zgodność z oryginałem kopii karty oceny pracy lub oceny dorobku zawodowego – w przypadku nauczyciela i nauczyciela akademickiego, k) oświadczenia, że kandydat nie był prawomocnie ukarany karą dyscyplinarną, świadczenia, że kandydat ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z pełni praw publicznych; 5) informacji o: a) sposobie i terminie składania ofert; b) dopuszczeniu składania ofert w postaci elektronicznej; c) sposobie powiadomienia kandydatów o terminie i miejscu przeprowadzenia postępowania konkursowego.

Informację o ogłoszeniu konkursu organ prowadzący publiczne przedszkole, publiczną szkołę lub publiczną placówkę zamieszcza na swojej stronie internetowej i w miejscu ogólnodostępnym w swojej siedzibie lub w inny zwyczajowo ustalony sposób. W przypadku konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki, prowadzonych przez jednostkę samorządu terytorialnego, informację o ogłoszeniu konkursu można zamieścić również na stronie Biuletynu Informacji Publicznej kuratorium oświaty właściwego dla siedziby przedszkola, szkoły lub placówki oraz w dzienniku o zasięgu wojewódzkim. W przypadku konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki, prowadzonych przez inny niż jednostka samorządu terytorialnego organ, informację o ogłoszeniu konkursu zamieszcza się również na stronie Biuletynu Informacji Publicznej tego organu. Informacja o ogłoszeniu konkursu może być również zamieszczona w dzienniku o zasięgu wojewódzkim.

Organ prowadzący publiczne przedszkole, publiczną szkołę lub publiczną placówkę wyznacza przewodniczącego komisji konkursowej, który kieruje jej pracami. Przewodniczący komisji ustala termin i miejsce posiedzenia komisji, o czym powiadamia pisemnie w postaci papierowej pozostałych członków komisji oraz kandydatów, nie później niż na 7 dni przed terminem posiedzenia. Posiedzenie komisji odbywa się nie później niż w ciągu 14 dni roboczych od upływu terminu składania ofert przez kandydatów, wskazanego w ogłoszeniu konkursu.

Prace komisji są prowadzone, jeżeli w posiedzeniu bierze udział co najmniej 2/3 jej członków. Komisja, na podstawie złożonej oferty, podejmuje uchwałę o dopuszczeniu lub odmowie dopuszczenia kandydata do postępowania konkursowego. Uchwała zapada zwykłą większością głosów w głosowaniu jawnym. W przypadku równej liczby głosów głos decydujący należy do przewodniczącego komisji.

Komisja podejmuje uchwałę o odmowie dopuszczenia kandydata do postępowania konkursowego, jeżeli: 1) oferta została złożona po terminie; 2) oferta nie zawiera wszystkich dokumentów wskazanych w ogłoszeniu konkursu; 3) z oferty wynika, że kandydat nie spełnia wymagań wskazanych w ogłoszeniu konkursu. Ten etap postępowania odbywają się bez udziału kandydatów.

Po ich zakończeniu przewodniczący komisji informuje ustnie kandydatów o dopuszczeniu albo odmowie dopuszczenia do postępowania konkursowego. Kandydat, któremu odmówiono dopuszczenia do postępowania konkursowego, może, w terminie 3 dni od otrzymania ustnej informacji o odmowie dopuszczenia do postępowania konkursowego, wystąpić z pisemnym wnioskiem o podanie przyczyn odmowy. Przewodniczący komisji informuje kandydata pisemnie w postaci papierowej o przyczynach odmowy dopuszczenia do postępowania konkursowego w terminie 7 dni od dnia złożenia wniosku.

Drugim etapem postępowania konkursowego jest rozmowa z kandydatem. Przed przystąpieniem do rozmowy z kandydatem dopuszczonym do postępowania konkursowego komisja konkursowa ma prawo żądać przedstawienia dowodu osobistego kandydata lub innego dokumentu potwierdzającego jego tożsamość oraz posiadane obywatelstwo. Komisja, po rozmowie z każdym z kandydatów, dokonuje ich merytorycznej oceny. **Ocenie podlega w szczególności przedstawiona przez kandydata koncepcja funkcjonowania i rozwoju publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki. Kandydat przedstawia wizję, w jaki sposób – zgodnie z nowoczesnymi trendami zarządczymi – będzie kierował szkołą.**

Członkowie komisji mogą zadawać kandydatom pytania. Komisja wyłania kandydata na stanowisko dyrektora w głosowaniu tajnym. Każdy z członków komisji dysponuje jednym głosem.

Konkurs wyłania kandydata na dyrektora, jeżeli jeden z uczestników otrzyma bezwzględną większość głosów obecnych członków komisji. Jeżeli pierwsze głosowanie nie wyłoni kandydata, a do konkursu przystąpiło co najmniej dwóch kandydatów, przeprowadza się drugie głosowanie. Do drugiej tury przechodzą dwaj kandydaci, którzy uzyskali najwięcej głosów, a jeżeli według powyższej zasady nie można wyłonić dwóch kandydatów, wszyscy kandydaci, którzy uzyskali dwie największe liczby głosów. Jeżeli w drugim głosowaniu kandydat nie zostanie wyłoniony, komisja konkursowa zarządza jeszcze jedno głosowanie albo stwierdza nierozstrzygnięcie konkursu.

Z posiedzenia komisji sporządza się protokół, który podpisują obecni na posiedzeniu członkowie komisji. Protokół zawiera: 1) imiona i nazwiska przewodniczącego komisji oraz pozostałych członków komisji; 2) imiona i nazwiska kandydatów; 3) uchwały o dopuszczeniu lub niedopuszczeniu kandydatów do dalszego postępowania konkursowego, wraz z podaniem przyczyn odrzucenia ofert; 4) informację o rozmowach przeprowadzonych z kandydatami, pytania zadane kandydatom w czasie postępowania konkursowego oraz zwiążą informację o udzielonych odpowiedziach; 5) informację o liczbie głosów uzyskanych przez poszczególnych kandydatów w kolejnych głosowaniach; 6) informację o wyniku postępowania konkursowego. Po zakończeniu obrad komisji przewodniczący komisji niezwłocznie powiadamia organ prowadzący publiczne przedszkole, publiczną szkołę lub publiczną placówkę o wyniku postępowania konkursowego oraz przekazuje temu organowi dokumentację postępowania konkursowego.