

# Krzysztof Gogacz

---

## Dyrektor publicznej placówki oświatowej: pedagog, menager czy zakładnik systemu?

---

Społeczeństwo. Edukacja. Język 4, 115-127

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## **DYREKTOR PUBLICZNEJ PLACÓWKI OŚWIATOWEJ: PEDAGOG, MENAGER CZY ZAKŁADNIK SYSTEMU?**

*The Head of public educational institution: a teacher, a manager,  
or a hostage of the system?*

### **Streszczenie**

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej wymusiło dostosowanie aktów prawnych szeregu instytucji publicznych do wymagań wspólnoty. Dotyczy to także regulacji prawnych związanych z systemem oświaty. Życie jednak pokazuje, że nie w każdym przypadku udało nam się dokonać na czas zmian, zapobiegając korupcyjnym i patologicznym mechanizmom społecznym. Wewnętrzna krytyka systemu edukacji nijak się ma do absolwentów polskich szkół średnich i uczelni wyższych, którzy doskonale radzą sobie na europejskim rynku pracy, a w wielu przypadkach są poszukiwani jako świetni fachowcy, wypierając przedstawicieli innych nacji. Zmieniająca się europejska rzeczywistość wymusza eksperymentowanie i wprowadzanie nowatorskich rozwiązań dających nadzieję na poprawę efektywności kształcenia młodego pokolenia. Bywa jednak i tak, że nowych rozwiązań nie toleruje środowisko nauczycieli nazbyt wiekowych, skostniałych, zadufanych w sobie oraz organy prowadzące placówki oświatowe, dla których zmiany zaburzają patologiczne układy charakteryzujące władze lokalne. Wieloaspektowe wyzwania dotyczą kształcenia młodych pokoleń ludzi odnajdujących się w bardzo skomplikowanej rzeczywistości społecznej. Są to wyzwania współczesnej pedeutologii oraz pedagogów i dyrektorów – menagerów placówek edukacyjnych. Przyszłość polskiej edukacji zależy od nauczycieli kreatywnych, zdolnych, odpowiedzialnych, nie bojących się wyzwań, wybieranych do zawodu na podstawie uczciwej procedury konkursowej. Jest to możliwe tylko wtedy, kiedy będzie społeczna aprobatą proponowanych zmian ustawodawczych.

**Słowa kluczowe:** środowisko pedagogiczne, mechanizmy patologiczne, kompetencje zawodowe, predyspozycje osobowościowe, uwarunkowania prawne.

### **Abstract**

The Polish accession to the European Union forced the adaptation of a series of acts of public institutions to EU requirements, which also applies to regulations relating to the system of education. Life, however, shows that not in all cases were we able to make a timely change preventing corruption-related and pathological mechanisms. The internal criticism of the Polish education system does not affect graduates from secondary schools and universities who are doing very well in the European labor market, and are in many cases wanted as great professionals displacing the representatives of other nations. The changing reality enforces the European experimentation and the introduction of innovative solutions giving hope to improving the effectiveness of education of the younger generation. Sometimes, however, new developments are not tolerated by the aged, rigid, self-centered teachers as well as the authorities managing educational institutions, for whom changes interfere with pathological systems characterizing the local authorities. Multifa-

ceted challenges relate to the training of young people who find their ways in a complex social reality. Those are the challenges of contemporary pedagogy, educators and heads – managers of educational institutions. The future of the Polish education depends on teachers who are creative, talented, responsible, not afraid of challenges, selected to the profession on the basis of a fair competition procedure. That will be possible only when there is a public approval of the proposed legislative changes.

**Keywords:** educational environment, pathological mechanisms, professional competence, personality traits, legal conditions.

## 1. Wstęp

Przemiany społeczno-kulturowe jakie dokonały się w Polsce po 1989 roku rozbudziły wielkie nadzieje społeczeństwa na zbudowanie solidnych fundamentów demokratycznego ustroju odpowiedzialnego za swoich obywateli, w którym nadrzędną wartością jest człowiek.

Dla wielu wychowanie młodego pokolenia „nieskażonego” totalitaryzmem stało się priorytetem i nadzieją na odbudowanie ponadczasowych wartości. Szybko jednak okazało się, że w nowej przestrzeni społecznej zadomowiły się mechanizmy polityczno-biznesowo-ekonomiczne kreujące patologiczną rzeczywistość minionej epoki. Dotychczasowe uwarunkowania prawne funkcjonowania instytucji publicznych budzą wiele kontrowersji społecznych, a szczególnie wśród młodych, ambitnych, kreatywnych i dobrze wykształconych osób. Brak warunków egzystencjalnych do założenia rodziny i nadziei na lepszą przyszłość zmusza młodych do emigracji. Najtrudniejsza wydaje się być sytuacja w Polsce prowincjonalnej, w której lokalni dygnitarze wykorzystując przez lata zbudowane mechanizmy nieformalne nadużywają swoich uprawnień. Zmiana nastąpi tylko wtedy, kiedy zostaną wprowadzone nowe standardy życia społecznego charakteryzujące kraje o wysokim poziomie demokracji. Rolą państwa jest tworzenie prawa solidnego, odpowiedzialnego, pozbawionego możliwości manipulowania dla osiągnięcia celu grupy czy nomenklatury. Nie dostrzeganie problemu, bądź jego lekceważenie przez tych, którzy stanowią prawo jest bardzo groźne, a perspektywie kilkunastu lat może doprowadzić do poważnych perturbacji instytucjonalnych i społecznych.

Skuteczność wdrażania reform oświatowych i tworzenie podstaw prawnych instytucji zależy od wielu czynników, w tym od dyrektorów placówek oświatowych, którzy od strony praktycznej dostrzegają problemy proponując rozwiązania na miarę XXI wieku. Mimo wielu prób jej reformowania obecna oświata nie nadąża ani za charakterem zmian społecznych, kulturowych, ani za przemianami prawnymi i oczekiwaniami środowiska zawodowego.

Tworzenie współczesnego systemu oświaty powinno być fundamentalnym zadaniem państwa, w którym uczestniczy środowisko zawodowe nauczycieli, rodzice, młodzież oraz prawnicy dostosowujący prawo do realnych, a nie patologicznych uwarunkowań społecznych. Chcemy szkoły aksjologicznej, alternatywnej, demokratycznej, funkcjonalnej, o wysokich standardach etycznych, mądrej, obiektywnej i odpowiedzialnej. Czy dzisiaj stać nas na to, aby wznieść się ponad wyżyny oczekiwań społecznych i nie marginalizować problemów, które z natury rzeczy wymagają pilnych rozwiązań? Niewątpliwie tak. Potrzebna jest jedynie inicjatywa społeczna i dobra wola wielu środowisk.

Do przedstawienia określonych rozwiązań praktycznych i prawnych skłonił mnie udział w wielu nazwijmy to „konkursach” na stanowisko dyrektora publicznej placówki oświatowej.

Życie w świecie realnym nakazuje nam tworzyć normy akceptowane społecznie. Temu też poświęciłem swój artykuł pokazując wieloaspektowe możliwości rozwiązania problemów dzisiejszej oświaty.

## 2. Pedeutologiczne i osobowościowe cechy współczesnego pedagoga

W ujęciu encyklopedycznym *pedeutologia* (gr. *paidentes* – nauczyciel, *logos* – nauka) jest działem pedagogiki zajmującym się zagadnieniami dotyczącymi zawodu nauczyciela. Obszarem zainteresowań badawczych jest przede wszystkim osobowość nauczyciela, jego uzdolnienia, autorytet, predyspozycje i etyka [Nowa Encyklopedia Powszechna PWN, 1996].

Edukacja, to niezwykle delikatna i wrażliwa sfera życia społecznego. Poddawana nieustannym eksperymentom wywołuje kontrowersje, szczególnie w środowisku pedagogicznym, często jeszcze wiekowym, skostniałym, nie tolerującym krytyki i zadufanym w sobie.

Niezwykle dynamicznie rozwijające się młode pokolenie oczekuje takich rozwiązań, które dostosowane będą do generowanych przez rozwój cywilizacji potrzeb oraz wymagający rynek pracy. Wieloaspektowe wyzwania dotyczą kształcenia młodzieży i wyposażenia ich w zdolności radzenia sobie w skomplikowanej rzeczywistości społecznej. Tym wyzwaniom powinni sprostać zarówno nauczyciele jak i przyszli przywódcy edukacyjni.

Według H. Gardnera osiągnięcie jakiegokolwiek sukcesu we współczesnym świecie, w tym edukacyjnym, jest możliwe wtedy, kiedy jednostka posiada inteligencję wieloraką. Osoby wyposażone w *pięć umysłów przyszłości* będą przygotowane do radzenia sobie z tym, czego po przyszłości się spodziewają i z tym, czego nie są w stanie przewidzieć [Gardner, 2009, s. 12].

Z pracą nauczyciela wiążą się określone obowiązki i procedury. Dotyczą one przede wszystkim organizacji i planowania procesu dydaktycznego, określenia celów kształcenia oraz realizacji podstawy programowej. Tak rozumiana działalność nauczyciela związana jest z możliwością podejmowania autonomicznych i mądrych decyzji.

Zawód nauczyciela nie tylko determinuje teraźniejszość edukacyjną uczniów, ale wpływa na przyszłość i kształtowanie młodych pokoleń. Zaś podmiotowy charakter pracy sprawia, iż jego działania są nieprzewidywalne i niepowtarzalne.

W tym przypadku istotnego znaczenia nabierają wymogi formalne stawiane przed kandydatem na stanowisko nauczyciela. Status prawny nauczyciela określa – Ustawa – Karta Nauczyciela. Stanowi ona swego rodzaju pragmatykę zawodową. Zgodnie z art. 9 ust. 1 cytowanego dokumentu o stanowisko nauczyciela może się ubiegać osoba, która:

- 1) posiada odpowiednie wykształcenie wraz z przygotowaniem pedagogicznym;
- 2) przestrzega podstawowych zasad moralnych, etycznych;
- 3) spełnia niezbędne warunki fizyczno-zdrowotne [Ustawa – Karta Nauczyciela, Dz. U. z 1982 r. Nr 3, poz. 19].

Z treści Ustawy wynikają trzy grupy kwalifikacji zawodowych nauczycieli: status wiedzy i poziom umiejętności (wykształcenie, doświadczenie), kwalifikacje etyczne (społeczno-moralne) oraz kwalifikacje fizyczno-zdrowotne.

W związku z powyższym, o pozycji zawodowej nauczyciela, jego prestiżu w środowisku lokalnym – szczególnie wiejskim, skuteczności dydaktyczno-wychowawczej w znacznym stopniu decydują *kompetencje*, doświadczenie zawodowe oraz dojrzałość pedagogiczna. „Pojęcie kompetencji mieści w sobie kwalifikacje w ścisłym tego słowa znaczeniu, a także postawy społeczne, umiejętności pracy w zespole, zdolność do podejmowania inicjatyw, nieunikanie ryzyka. Zatem kompetencje – to połączenie wiedzy i umiejętności działania z osobistym zaangażowaniem i umiejętnością bycia” [Delors i in., 1998, s. 90; Strykowski, 2003, s. 18]. Nauczyciel *kompetentny* to intelektualista, poddający ciągłej, konstruktywnej krytyce otaczającą go rzeczywistość oraz systematycznie kontrolujący wiedzę i umiejętności.

Z pośród całej kompozycji czynników decydujących o edukacji, kierunkach zmian i innowacyjności najistotniejszą rolę odgrywa struktura osobowości nauczyciela [Pachociński, 1994, s. 113]. To, kim jest nauczyciel i jakie posiada cechy osobowościowe decyduje o kształcie edukacji, wychowania oraz jakości pracy szkoły. Zaś, indywidualna sfera emocji,

potrzeb i pragnień wpływa na specyfikę relacji z innymi ludźmi oraz ich postrzeganie i ocenianie w procesie dydaktycznym.

Przytaczając słowa jednego z klasyków polskiej dydaktyki J. W. Dawida cyt.: „(...) w żadnym zawodzie człowiek nie ma tak wielkiego znaczenia, jak w zawodzie nauczycielskim” [Dawid i Okoń (red.), 1959, s. 34].

Przyszłość polskiej edukacji zależy przede wszystkim od nauczycieli posiadających właściwe cechy osobowościowe, kreatywnych, wykwalifikowanych, rozumiejących potrzeby zmian i bezgranicznie oddanych sprawie. Selektywny dobór kadry pedagogicznej powinien odbywać się w drodze procedury konkursowej, a nie mechanizmów patologicznych negowanych społecznie. Kluczowe w pracy pedagoga są cechy osobowościowe decydujące o kształcie i wartości idei przez z niego urzeczywistnianych na płaszczyźnie edukacyjnej i wychowawczej.

Według S. Szumana ideał nauczyciela kreowany jest przez opinię społeczną i często bywa wygórowany. Nie ma ludzi doskonałych na każdej płaszczyźnie aktywności, czego niejednokrotnie oczekuje się od współczesnego nauczyciela: „(...) nikt nie jest i nie może być nauczycielem idealnym w tym znaczeniu, że posiadałby wszystkie w ogóle dodatnie cechy, zdolności i cnoty, które by mu pozwoliły uczyć w sposób doskonały (...)” [Szuman i Okoń (red.), 1959, s. 101]. Wartość nauczyciela zależy od dojrzałości pedagogicznej, umiejętności analizowania sytuacji i stawiania właściwych wniosków. Bywa również i tak, że dobry nauczyciel nie zawsze jest dobrym przywódcą.

Funkcjonowanie człowieka w przestrzeni nowoczesnych technologii i komunikacji globalnej stwarza olbrzymie szanse rozwoju, ale i zagrożenia utraty odrębności kulturowej. Zachowanie własnej podmiotowości, indywidualności w perspektywie zachodzącej homogenizacji kultury – wszechobecnej amerykanizacji wydaje się być priorytetowym zadaniem każdego pedagoga.

Z kolei K. Duraj-Nowakowa jest zdania, że współczesna cywilizacja stawia nauczycielom coraz to większe wymagania i pokłada duże nadzieje na ich funkcjonowanie zawodowe. Narzucanie nauczycielom obowiązków społeczno-zawodowych jest nieproporcjonalne do posiadanych przez nich umiejętności: „Pogłębia się dysproporcja między możliwościami nauczyciela, a stawianymi im wymogami społecznymi, związanymi z uzależnieniem skuteczności działalności pedagogicznej od postępu nauki, od zmian społecznych, co z kolei wywołuje narzucanie nauczycielom nowych obowiązków, daleko wykraczających poza ich dotychczasowe wiadomości i umiejętności (...)” [Duraj-Nowakowa, 2000, s. 79]. Oczekiwanie społeczne wobec środowiska zawodowego nauczycieli dotyczy przede wszystkim kompetencji i skuteczności realizacji zadań edukacyjnych. Osiągnięcie tego sukcesu bez fachowego przygotowania, indywidualizacji nauczania i kreatywności pedagogów współczesnej szkoły jest po prostu niemożliwe.

W związku z tym, należałoby postawić pytanie: „*Kim powinien być dzisiaj dyrektor placówki oświatowej, pedagogiem czy raczej menagerem?*”. A może po trosze jednym i drugim? Sformalizowane ustawowo zadania nie pozostawiają w tej kwestii żadnych wątpliwości.

### 3. Zadania i wyzwania dyrektorów placówek oświatowych

Ewolucja systemu oświaty na przestrzeni wieków to tradycja, doświadczenie, nowatorskie rozwiązania, a przede wszystkim nieustające wyzwania. Istotną rolę w procesie edukacyjnym i wychowawczym ma do spełnienia przede wszystkim osoba dyrektora. Zmieniająca się jak w kalejdoskopie rzeczywistość polskiej szkoły wymusza silnego przywództwa. Dyrektor odpowiada za funkcjonowanie placówki jej rozwój i wizję. W tym przypadku szczególnego znaczenia nabierają kompetencje i predyspozycje osobowościowe.

Stworzenie właściwego klimatu sprzyja jakości kształcenia i większej elastyczności środowiska na propozycje zmian. Dyrektor placówki oświatowej odpowiedzialny jest za racjonalne prowadzenie polityki kadrowej i selektywny dobór kadry dydaktycznej. Motywuje nauczycieli do pracy, dba o ich rozwój i ustawiczne kształcenie. Jest więc nie tylko liderem zespołu dydaktycznego, ale kierownikiem zakładu – jego przywódcą. Zadania dyrektora nie są standardowe i zależą od charakteru placówki. Nie ma możliwości określenia ich w sposób obligatoryjny. W literaturze wyodrębnia się trzy podstawowe role jakie ma do spełnienia dyrektor placówki oświatowej:

- interpersonalną – która polega na reprezentowaniu kierowanej organizacji; dyrektor jest łącznikiem między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi placówki, jest negocjatorem, rozjemcą;
- informacyjną – dyrektor odpowiada za istniejący system przepływu informacji, tworzy informacje i przekazuje je dalej;
- decyzyjną – dyrektor podejmuje decyzje odnośnie rozdzielania zasobów, uwarunkowania działań, rozwiązywania sytuacji krytycznych, kontaktów z otoczeniem, ustalania celów [Goriszewski, 2000].

Reasumując jest to sposób świadomego, konsekwentnego i systematycznego postępowania określanego jako *metoda zarządzania*.

Nowelizacja ustawy o systemie oświaty, a także karty nauczyciela w rzeczywistości doprowadziła do rozszerzenia zakresu zadań dyrektora szkoły. To przede wszystkim dobra znajomość szkoły, jej potrzeb i możliwości edukacyjnych. Dostęp do aktualnych i wiarygodnych informacji ułatwia diagnozowanie placówki. W takim wymiarze rysuje się model *europjskiego dyrektora*, któremu można przypisać następujące cechy:

- europejska tożsamość – respektuje współlistnienie narodowej i ponadnarodowej świadomości;
- europejska wiedza – ceni własny system edukacji i postrzega go w odniesieniu do innych systemów europejskich;
- europejska wielokulturowość – ma pozytywny stosunek do własnej kultury i jest otwarty na inne dając sobie radę z wielokulturowym charakterem społeczeństwa europejskiego;
- europejskie kompetencje językowe – mówi więcej niż jednym językiem, jest w stanie uczyć własnego przedmiotu w językach obcych;
- europejski profesjonalizm, posiada wykształcenie, które pozwala uczyć w dowolnym
- kraju europejskim, wymienia się doświadczeniami z innymi z innych krajów europejskich,
- europejskie obywatelstwo – zachowuje się jak „obywatel europejski”, ceni poszanowanie praw człowieka, demokrację, wolność;
- europejskie miary jakości – uczestniczy w osiąganiu europejskich celów edukacyjnych.

Ustawa o systemie oświaty z 7 września 1991 r. w art. 39 wyraźnie mówi cyt.: „Dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole lub placówce nauczycieli i pracowników nie będących nauczycielami.

Dyrektor w szczególności decyduje w sprawach:

1. Zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz innych pracowników szkoły lub placówki.
2. Przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły lub placówki.
3. Występowania z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły lub placówki, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły lub placówki” [Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty].

Znowelizowana w 1996 roku *Karta Nauczyciela* w art. 7 utrzymała zapis dotyczący kierowniczej roli dyrektora cyt.: „*Szkołą kieruje dyrektor, który jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej*”. Pojęcia „*kierowanie szkoły i reprezentowanie jej na zewnątrz*” oraz „*przełożony służbowy wszystkich pracowników*” są równoznaczne z pojęciem „*pracodawca*” [Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. *Karta Nauczyciela*].

Jako pracodawca dyrektor przyjmuje na siebie obowiązki wynikające z ustawy o systemie oświaty i przepisów prawa pracy. Zgodnie z art. 7 pkt 2 *Karty Nauczyciela* odpowiedzialny jest w szczególności za:

1. Dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły.
2. Realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę.
3. Tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków.
4. Zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym,
5. Zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych [Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. *Karta Nauczyciela*].

Wychowanie dzieci w duchu wartości, patriotyzmu, szacunku dla człowieka i własnego kraju jest jednym z podstawowych priorytetów Ministerstwa Edukacji Narodowej. Dlatego też, w zapowiedziach nowej reformy temu aspektowi nadano szczególne znaczenie. Zadaniem każdego pedagoga, a przede wszystkim dyrektora szkoły jest przygotowanie ludzi młodych do odpowiedzialności za rozwój osobisty i swojego kraju. Zmiana jakości edukacji i wychowania, położenie nacisku na rozwijanie i kształtowanie umiejętności ucznia, jego osobowości, to kluczowe wyzwania dla całego środowiska pedagogicznego. Szkoła powinna podlegać ustawicznej reformie, bazując na sprawdzonych doświadczeniach i oczekiwaniach różnych środowisk. W innym przypadku będziemy budować system oderwany od rzeczywistości, pozbawiony racjonalnego funkcjonowania, w którym dominują mechanizmy nieaprobowane społecznie.

Dyrektor szkoły jest nie tylko liderem, opiekunem, wychowawcą, ale przede wszystkim – przewodniczącym rady pedagogicznej. W ramach tej funkcji ma do spełnienia wiele zadań organizacyjnych i merytorycznych.

Do zadań o charakterze organizacyjnym należy zaliczyć:

1. Koordynowanie pracy członków i komisji rady pedagogicznej, pozyskiwanie nauczycieli do współpracy.
2. Przewodniczenie zebraniom plenarnym, kierowanie obradami rady.
3. Planowanie terminów i zwoływanie zebrań plenarnych.
4. Dokonywanie podziału zadań między członkami rady, czuwanie nad prawidłową i terminową realizacją zadań, uchwał i wniosków rady.
5. Projektowanie i przedstawianie radzie do zatwierdzenia porządku dziennego zebrań plenarnych.
6. Czuwanie nad rytmicznością i terminowością odbywania zebrań plenarnych.
7. Dbałość o prowadzenie niezbędnej dokumentacji pracy rady pedagogicznej.

Zadania merytoryczne w szczególności dotyczą:

1. Kierowania dyskusją podczas obrad plenarnych, inspirowania nauczycieli do aktywnego w niej udziału.
2. Przekazywania zadań, wymagań i ocen własnych oraz szczebla nadrzędnego.

3. Podsumowywania obrad, ustosunkowywania się do poglądów wyrażanych w dyskusji, trafnego wyciągnięcia wniosków i wypowiedzania własnych poglądów.
4. Dbałości o podejmowanie optymalnych decyzji (uchwał i wniosków) na zebraniach.
5. Tworzenia zwartej zespołu nauczycielskiego i więzi służbowych między pracownikami w toku różnych form pracy rady pedagogicznej.
6. Kształtowania atmosfery życzliwej współpracy i pomocy wzajemnej, konstruktywnego rozwiązywania problemów interpersonalnych i międzygrupowych.
7. Rzeczowego przygotowywania posiedzeń.
8. Wyjaśniania członkom rady obowiązujących przepisów.
9. Kształtowania u nauczycieli postaw innowacyjnych i woli ciągłego doskonalenia się.
10. Przewycięzania oporów wobec koniecznych zmian w szkole.
11. Przekazywania opinii i uchwał rady pedagogicznej władzom edukacyjnym, zwłaszcza tych, które zostały przez dyrektora zawieszane.

Poza sformalizowanym zakresem obowiązków współczesny kierownik oświaty powinien posiadać umiejętności pozyskiwania środków finansowych.

Czy zatem każdy pedagog odnajduje się w roli menedżera? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna. Zgodnie z rozporządzeniem MEN w sprawie wymagań jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora publicznej placówki oświatowej, § 5 ust. 1 mówi, że cyt. *„...dopuszcza się do udziału w konkursie kandydatów nie posiadających wykształcenia pedagogicznego...”* [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 roku].

Jeżeli przyjmiemy, że *menedżerstwo* jest sposobem administrowania i zarządzania, to najbardziej właściwym kandydatem byłby menedżer. Z doświadczenia wiem, że dla organu prowadzącego i kuratorium oświaty tego typu sytuacja jest w pewnym sensie kłopotliwa. Chodzi o to, że menedżer nie może sprawować nadzoru pedagogicznego i wówczas istnieje konieczność jego powierzenia jednemu np. z wicedyrektorów. Takie podejście ze strony komisji wyłaniającej tego *jedynego* marginalizuje kandydatów posiadających predyspozycje i kompetencje w zarządzaniu. Tak jak nie każdy lekarz medycyny może kierować szpitalem, tak też nie każdy pedagog nadaje się do zarządzania placówką oświatową. Współczesny dyrektor oświaty powinien być zatem świetnym organizatorem, administratorem, zdolnym do samodzielnego, twórczego i niekonwencjonalnego rozwiązywania problemów w obszarze odpowiedzialności służbowej. Niezwykle przydatne w zarządzaniu szkołą są umiejętności w zakresie:

- opracowania planu pracy szkoły;
- organizowania pracy rady pedagogicznej;
- organizowania pracy zespołów administracyjnych i zabezpieczających działalność szkoły;
- systematyczne prowadzenie dokumentacji szkolnej;
- obsługi komputera i oprogramowania;
- racjonalnego wydatkowania środków finansowych;
- kształtowania odpowiedniego klimatu, relacji interpersonalnych, właściwych postaw środowiska dydaktycznego i zabezpieczającego;
- współpracy z instytucjami wspomagającymi działania szkoły i rodzicami;
- współdziałanie z władzami oświatowymi i lokalnymi.

Podstawą osiągnięcia sukcesu w każdej płaszczyźnie, za którą odpowiada dyrektor placówki oświatowej jest stworzenie warunków do rozwoju zawodowego nauczycieli, pracowników, a przede wszystkim zdrowych relacji i dobrego klimatu. Bez tych elementów nie można mówić o poprawie efektywności i jakości pracy współczesnej szkoły.



#### 4. Patologiczne mechanizmy systemu, a oczekiwania środowiska

Jednym z najważniejszych zadań jednostki samorządu terytorialnego jako *organu prowadzącego* publiczną placówkę oświatową jest zapewnienie optymalnych warunków nauki i pracy. A zatem *organem prowadzącym* w zależności od typów szkół lub placówki oświatowej jest: gmina, powiat, województwo (art. 5a ust. 2), [Ustawa z 7 września 1991 r. o systemie oświaty]. Nie należy przy tym zapominać, że subwencje oświatowe jednostkom samorządu terytorialnego udziela państwo według zasad ustalonych przez MEN.

Zgodnie z regulacjami prawnymi, źródła dochodów JST pochodzą z:

- dochodów własnych;
- zewnętrznych źródeł finansowania, w tym subwencji oświatowych.

Dlaczego zatem *organy prowadzące* publiczne placówki oświatowe uzurpują sobie jedyne prawo do wyboru dyrektorów tych instytucji? Odpowiedź na to pytanie jest niezwykle prosta. Nie chodzi o ocenę kompetencji, przygotowania merytorycznego kandydata, dorobku naukowego, posiadanego dodatkowego wykształcenia, kwalifikacji, cech osobowościowych, umiejętności komunikacji i zarządzania, a o właściwą „*poprawność polityczną*”.

Powszechnie praktykowane przez samorządy lokalne zjawisko w konsekwencji marginalizuje znaczenie organu nadzorującego, którego rola ogranicza się jedynie do zaakceptowania tego, czego w rzeczywistości oczekują władze lokalne. Tak pojmowana *uczciwość wyboru* w ramach *konkursu* rodzi gniew, frustrację, niezadowolenie, obniżając poczucie własnej wartości ludzi wykształconych, posiadających wiedzę i kreatywność. Fundamentalnymi elementami konkursów, a szczególnie sektora publicznego powinny być: przejrzystość, uczciwość i odpowiedzialność. Tylko wtedy możemy odbudować zaufanie środowiska społecznego, pedagogicznego do ich rzetelności i wiarygodności. Być może są to oczekiwania idealistyczne, ale od czegoś trzeba zacząć. Fikcja stworzona przez jednostki samorządu terytorialnego stawia wybranego w drodze *konkursu* przyszłego dyrektora jako swego rodzaju *zakładnika systemu* podporządkowanego i lojalnego władzy lokalnej. Ubezważnienie tak wybranego dyrektora często stawia go w kłopotliwej sytuacji względem środowiska pedagogicznego szkoły, co do oczekiwań i samej oceny uczciwości przeprowadzenia konkursu. A ograniczona *systemowo* autonomia działania sprowadza go do roli „*posłusznego i oddanego wykonawcy*”, który w ten sposób spłaca swoją wdzięczność za jedyny i *ślusny wybór*.

Dokonyjąc bardzo wnikliwej analizy podstaw prawnych ogłoszenia i przeprowadzenia konkursu przez *organ prowadzący* [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 kwietnia 2010 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznej szkoły lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej], należałoby wypracować optymalną propozycję rozwiązania problemu. Jedynym słusznym rozwiązaniem byłoby powołanie na szczeblu Ministerstwa Edukacji Narodowej zespołu przedstawicieli wielu środowisk, który wypracowałby najbardziej optymalne rozwiązania wyłaniania dyrektorów publicznych placówek oświatowych.

Przedstawiona przeze mnie koncepcja rozstrzygnięcia konkursu wynika z przykrych doświadczeń i praktycznej oceny mechanizmu wyłaniania dyrektora publicznej szkoły lub publicznej placówki.

Jak wiadomo ogłoszenie konkursu przez *organ prowadzący* następuje co najmniej 14 dni przed jego rozstrzygnięciem (§1 ust.7), [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 kwietnia 2010 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznej szkoły lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej]. Informację o jego przeprowadzeniu zamieszczane są najczęściej na stronie internetowej w miejscu ogólnodostępnym, Biuletynie Informacji Publicznej, bądź na stronie kuratorium oświaty właściwego dla siedziby placówki. (§1 ust. 4, 5, 6), [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 kwietnia 2010 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznej szkoły lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej].

Przepisy prawa dopuszczają również zamieszczenie informacji w prasie lokalnej. W tym czasie kandydat powinien złożyć wymagany komplet dokumentów w zamkniętej kopercie z podanym adresem zwrotnym i z dopiskiem „KONKURS” (podając nazwę i adres szkoły lub placówki, której konkurs dotyczy). Ustalenie terminu i miejsca posiedzenia komisji należy do przewodniczącego, o czym informuje na piśmie w terminie 7 dni członków komisji oraz kandydatów. O ile przedstawione powyżej uwarunkowania prawne nie budzą wątpliwości, o tyle powołanie samej komisji skłania do głębszych rozważań. Dlaczego ustawodawca w rozporządzeniu dał tak dużą władzę w tym zakresie samorządom? Przecież subwencje oświatowe, to nie są prywatne pieniądze władzy lokalnej, która często wykorzystuje je do zamknięcia własnego budżetu. Inną sprawą jest fakt, iż utrzymanie oświaty dla samorządów jest niezwykle kosztowne i kłopotliwe. Zgodnie z przywoływanym rozporządzeniem, to *organ prowadzący* powołuje przewodniczącego komisji. W praktyce to najczęściej zastępca wójta, burmistrza, starosta powiatu. Dodatkowo skład komisji uzupełnia po 2 przedstawiciele organu prowadzącego, kuratorium oświaty, przedstawiciel rady pedagogicznej, rady rodziców i związków zawodowych. W sumie komisja składa się z 8 osób. Z tego wynika, że większość matematyczną (3 członków – JST, 2 – kuratorium oświaty) posiada organ prowadzący placówkę. W rezultacie decydujące słowo w rozstrzygnięciu konkursu należy do tego ostatniego. Niezwykle rzadko *organ nadzorujący* ma w tej sprawie inne zdanie. Zabieganie przez przedstawicieli samorządów lokalnych w sposób nieformalny o skierowanie z kuratorium oświaty członków komisji zgodnych z „*linią polityczną*”, to *norma*, a w zasadzie patologia życia społecznego. Jak widać, ustawodawca nie przewidział negatywnych aspektów mechanizmu wyłaniania kandydata na dyrektora placówki oświatowej. Wypracowanie nowego rozwiązania leży w interesie społecznym i zawodowym środowiska pedagogicznego. Jedną z propozycji rozwiązania problemu może być powołanie komisji niezależnej i całkowicie autonomicznej przez kuratorium oświaty z listy certyfikowanych przez MEN specjalistów oświaty w danym województwie. Byliby to nauczyciele posiadający odpowiedni staż pracy, dorobek naukowy i zawodowy, dyrektorzy i menagerowie wyróżniających się publicznych placówek oświatowych. Oczywiście nie pozbawiając samorządów swoich kandydatów. Decydujące jednak słowo powinno należeć do specjalistów, którzy obiektywnie ocenią posiadane wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności, kompetencje, stopień przygotowania kandydata do pełnienia funkcji, rzetelną koncepcję funkcjonowania placówki i ogólną prezentację. Aktualne rozporządzenie mówi, że cyt. „...Posiedzenie komisji odbywa się nie później, niż w ciągu 14 dni roboczych od upływu terminu składania ofert przez kandydatów...” [Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 kwietnia 2010 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznej szkoły lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej]. W tej sytuacji odpowiedzialność za skład komisji konkursowej należałby do *organu nadzorującego*, który jednocześnie powoływałby z listy certyfikowanych specjalistów przewodniczącego. Informację o składzie komisji *organ prowadzący* otrzymywałby 7 dni przed jego rozstrzygnięciem. Chodzi o wyeliminowanie możliwości oddziaływania na któregokolwiek z członków komisji. Konkurs składałby się jak do tej pory z dwóch etapów. Pierwszy – ocena złożonej dokumentacji i dopuszczenie kandydata do drugiego etapu (tabela 1).

Dotychczasowe rozwiązania w tej kwestii budzą wiele kontrowersji co do oceny prawnej wymaganych dokumentów. Dokonują tego członkowie komisji nie posiadający wiedzy prawniczej. Szczególnie jest to rażące w małych samorządach lokalnych typu gminy.

Drugi etap – to punktowa ocena kandydatów w zakresie: wykształcenia, kwalifikacji, umiejętności, wiedzy, prezentacji, cech osobowościowych (tabela 2). Ocena kandydatów to sumaryczna liczba punktów poszczególnych działów i zagadnień. W przypadku uzyskania tej samej liczby punktów kandydaci odpowiedzialiby na dodatkowe zestawy pytań komisji konkursowej. Ostatnim elementem byłoby przygotowanie protokołu podpisanego przez przewodniczącego, członków komisji i zatwierdzonego pod względem prawnym.

## 5. Zakończenie

W dobie wdrażania kolejnej reformy systemu edukacji dyrektor szkoły powinien być przywódcą autonomicznym, odpowiedzialnym i niezwykle kreatywnym. Skuteczność ich wdrażania zależy od wielu czynników, ale w znacznym stopniu od osób kierujących placówkami dydaktyczno-wychowawczymi. Innowacyjność, nieustanne poszukiwanie nowych i oryginalnych rozwiązań pedagogicznych, to nadzieja na podniesienie jakości i efektywności kształcenia. Oprócz profesjonalnego przygotowania edukacyjnego i zawodowego od współczesnego dyrektora szkoły wymaga się wysokich walorów moralnych, w tym zalet osobowościowych. Dlatego też, ocena przyszłego kandydata na dyrektora powinna być wieloetapowa. Tylko uczciwe wyselekcjonowanie najlepszych stworzy nadzieję dla inwestujących w siebie pedagogów z predyspozycjami managerskimi, poprawiając jednocześnie obowiązujące w cywilizowanym świecie standardy życia społecznego. Zmiana mentalności myślenia wśród środowiska zawodowego pedagogów, związków zawodowych, organów prowadzących i nadzorujących, to przyszłość leżąca w gestii Ministerstwa Edukacji Narodowej. Zasygnalizowanie problemu na patologiczne mechanizmy przeprowadzania konkursów w placówkach oświatowych stanowi podstawę wypracowania nowych rozwiązań, w tym zmian w dotychczasowych przepisach prawa.

Załącznik 1

### DOKUMENTACJA OBOWIĄZKOWA I ETAP KONKURSU

**Tabela 1**

L.p.	Nazwa dokumentu	Potwierdzenie złożenia dokumentu (TAK/NIE)	Uwagi
1.	Uzasadnienie przystąpienia do konkursu oraz koncepcję funkcjonowania i rozwoju publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki.		
2.	Poświadczenie przez kandydata za zgodność z oryginałem kopii dowodu osobistego lub innego dokumentu potwierdzającego tożsamość oraz poświadczającego obywatelstwo kandydata.		
3.	Życiorys 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.		
4.	Oryginały lub poświadczone przez kandydata za zgodność z oryginałem kopie dokumentów potwierdzających posiadanie wymaganego stażu pracy, o którym mowa w pkt 3.		
5.	Zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym według obowiązującego prawa.		
6.	Oświadczenie, że przeciwko kandydatowi nie toczy się postępowanie karne, postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub postępowanie dyscyplinarne.		

7.	Oświadczenie, że kandydat nie był skazany prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe.		
8.	Oświadczenia, że kandydat nie był karany zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi, o którym mowa w art. 31 ust. 1 pkt 4 ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz. U. z 2005 r. Nr 14, poz. 114, z późn. zm.).		
9.	Oświadczenie o dopełnienie obowiązku, o którym mowa w art. 7 ust. 1 i ust. 3a ustawy z dnia 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944 -1990 oraz treści tych dokumentów (Dz. U. z 2007 r. Nr 63, poz. 425, z późn. zm.).		
10.	Oryginał lub poświadczona przez kandydata za zgodność z oryginałem kopia aktu nadania stopnia nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego – w przypadku nauczyciela.		
11.	oryginał lub poświadczona przez kandydata za zgodność z oryginałem kopia karty oceny pracy lub oceny dorobku zawodowego – w przypadku nauczyciela i nauczyciela akademickiego.		
12.	Oświadczenie, że kandydata nie był karany karą dyscyplinarną, o której mowa w art. 76 ust. 1 ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674, z późn. zm.) lub w art. 140 ust. 1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.) – w przypadku nauczyciela i nauczyciela akademickiego.		
13.	oświadczenie, że kandydat ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z pełni praw publicznych – w przypadku osoby niebędącej nauczycielem.		
14.	Oświadczenia, że kandydat wyraża zgodę na przetwarzanie danych osobowych zgodnie z ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2002 r. Nr 101, poz. 926, z późn. zm.).		

Źródło: opracowanie własne.

**Członkowie komisji:**

.....

**Przewodniczący komisji:**

.....

**Zatwierdza:  
Radca prawny:**

.....

## Załącznik 2

## KARTA OCENY KANDYDATA II ETAP KONKURSU

....., PESEL: .....

(imię i nazwisko, imię ojca)

Tabela 2

Dział		Kryteria oceny Kryterium Dział			Liczba pkt	Przyznane punkty	
						Kryterium	Dział
Motywacja do pełnienia funkcji dyrektora publicznej placówki oświatowej	1.	Poziom wykształcenia/ posiadane stopnie naukowe/stopnie awansu zawodowego	Stopień naukowy – dr hab.		15		
			Studia doktoranckie – dr		10		
			Studia podyplomowe		5		
			Nauczyciel mianowany		2		
			Nauczyciel dyplomowany		1		
	2.	Autoprezentacja	Koncepcja funkcjonowania placówki (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
			Prezentacja multimedialna (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
			Płynność i logiczność wypowiedzi (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
			Predyspozycje managerskie (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
			Opanowanie (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
			Komunikatywność (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
			Pewność siebie (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
			Pozytywne nastawienie/motywacja/energia/pasja (skala oceny od 1 do 5)		1 - 5		
	Predyspozycje do pełnienia funkcji dyrektora publicznej placówki oświatowej	3.	Doświadczenie pedagogiczne/ w zarządzaniu instytucjami publicznymi	powyżej 15 lat			
powyżej 10 lat				4			
powyżej 8 lat				3			
powyżej 6 lat				2			
do 6 lat				1			
4.		Posiadane dodatkowe kwalifikacje	Udokumentowana znajomość języków obcych	Poziom C	C2	6	
					C1	5	
				Poziom B	B2	4	
					B1	3	
				Poziom A	A2	2	
A1	1						

			Kursy pedagogiczne i uprawnienia przydatne na zajmowanym stanowisku	do 3		
LICZBA UZYSKANYCH PUNKTÓW						

Źródło: opracowanie własne.

Z wynikami oceny kandydata zapoznałem się: .....

(czytelny podpis kandydata)

PRZEWODNICZĄCY: – .....

CZŁONKOWIE: – .....

## BIBLIOGRAFIA

- Dawid J. W. 1959. O duszy nauczycielstwa. W *Osobowość nauczyciela*, red. Wincenty Okoń. Warszawa: Wydawnictwo PZWS.
- Delors J. 1998. *Edukacja. Jest w niej ukryty skarb*. Warszawa: Wydawnictwo UNESCO.
- Duraj-Nowakowa K. 2000. *Systemologiczne inspiracje pedeutologii*. Kraków: Impuls.
- Gardner H. 2009. *Pięć umysłów przyszłości*. Warszawa: MT Biznes.
- Goriszewski W. 2000. *Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych*. Warszawa: Wydawnictwo WSP TWP.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*. 1996. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Pachociński R. 1994. *Edukacja nauczycieli w krajach Unii Europejskiej*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 roku. Dz. U. Nr 184, poz. 1436.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 kwietnia 2010 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznej szkoły lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej. Dz. U. Nr 60, poz. 373 z późn. zm.
- Strykowski W. 2003. *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*. Poznań: Wydawnictwo eMPi2.
- Szuman S., 1959. Talent pedagogiczny. W *Osobowość nauczyciela*, red. Wincenty Okoń Warszawa: Wydawnictwo PZWS.
- Ustawa – Karta Nauczyciela. Dz. U. z 1982 r. Nr 3, poz. 19.
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela. Dz. U. z 2014 r. poz. 191 i 1198 oraz z 2015 r. poz. 357, 1268 i 1418.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425.