

**Prawne i emocjonalne konsekwencje decyzji dyrektora związane ze zmianami organizacyjnymi
w szkołach i placówkach oświatowych
(seminarium sieci wymiany doświadczeń dyrektorów 11.12.2017 r.)**

Program:

- I. Konsekwencje reformy dla pracy dyrektora.
- II. Reforma systemu oświaty - konsekwencje dla szkół.
- III. Zmiany organizacyjne w szkołach i placówkach oświatowych.

Przepisy ustawy – **Prawo oświatowe oraz Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo oświatowe** wprowadzają szereg zmian w ustroju szkolnym, jedną z najbardziej rewolucyjnych jest likwidacja gimnazjów i przekształcenie szkół zawodowych w szkoły branżowe.

Proces zmian rozpoczął się już od roku szkolnego 2017/2018. Nowy system zakłada wprowadzenie:

- o 8-letniej szkoły podstawowej,
- o 4-letniego liceum,
- o 5-letniego technikum

oraz likwidację zasadniczej szkoły zawodowej i przekształcenie w:

- o 3-letnią branżową szkołę I stopnia,
- o 3-letnią szkołę specjalną przysposabiającą do pracy,
- o 2-letnią branżową szkołę II stopnia i szkołę policealną.

Przekształcanie ww. szkół niesie za sobą szereg konsekwencji, nakłada również na organy prowadzące oraz dyrektorów szkół odpowiednie działania nałożone przepisami prawa, co do których zobligowani są wywiązać się w odpowiednim terminie.

Konsekwencje kadrowe:

- Przygotowanie nowych arkuszy organizacyjnych i dostosowanych do nowej struktury zatrudnienia – kwiecień 2017 r.
- Przeniesienia służbowe, zwalnianie nauczycieli i pracowników niepedagogicznych przekształcanych placówek – ruch kadrowy – decyzje do 31 maja 2017 r.

Konsekwencje wewnętrzne:

- Przeprowadzenie rekrutacji do szkół podstawowych i ponadgimnazjalnych na nowych zasadach – kwiecień 2017 r.

Konsekwencje wynikające z organizacji nauczania:

- Konieczność dostosowania Indywidualnych Programów Edukacyjno Terapeutycznych – do 1 października 2017 r.
- Wprowadzanie nowych ramowych programów nauczania – już od roku szkolnego 2017/2018

Konsekwencje organizacyjne dla dyrektorów szkół związane z wygaszaniem szkół, łączeniem i tworzeniem nowych szkół:

- Poinformowanie nauczycieli i pracowników niepedagogicznych o zmianach organizacyjnych polegających (szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne).
- Informowanie niepromowanych uczniów klas I gimnazjum o realizacji obowiązku szkolnego w szkole podstawowej. Obowiązek ten realizuje się w porozumieniu z organem prowadzącym (gimnazja).
- Przyjęcie majątku do przekształcanej placówki (szkoły podstawowe, szkoły ponadgimnazjalne).
- Dostosowanie arkusza organizacyjnego do nowej struktury organizacyjnej (szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne).
- Dostosowanie statutu szkoły do nowej struktury (szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne).

Wiele innych konsekwencji!!!

- IV. Proces podejmowania decyzji przez dyrektora.
- V. Prawne i emocjonalne konsekwencje decyzji dyrektora.

1. W XIX wieku Ewaryst Estkowski, założyciel pierwszego Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego twierdził, że nie ma szkoły lepszej lub gorszej. To, jaka jest szkoła, jaką ma pozycję wśród innych placówek i jaką cieszy się opinią, zależy od dyrektora (kierownika) oraz zespołu nauczycieli.
2. W polskiej literaturze z zakresu zarządzania oświatą od kilkunastu lat intensywnie lansuje się pojęcie „menedżera oświaty”. Oznacza ono takiego dyrektora, który w imieniu właściciela szkoły (samorządu, organizacji społecznej, osoby fizycznej) potrafi inspirować i stwarzać warunki do twórczego poszukiwania nowych metod, form działalności pedagogicznej oraz organizacyjnej placówki, czyli samodzielnie i twórczo podejmować decyzje o działaniach ludzi, którymi kieruje, a także o wykorzystaniu szkolnych zasobów kapitałowych i rzeczowych. Za te decyzje dyrektor-menedżer ponosi pełną odpowiedzialność.
3. Tymczasem w literaturze zachodnioeuropejskiej, w której mocno zakorzenione jest pojęcie „kierownictwo (przywództwo) pedagogiczne” (*educational leadership*), stoi się na stanowisku dualizmu ról odgrywanych przez dyrektora szkoły. Usilnie propaguje się pogląd, że powinien on być jednocześnie menedżerem oświaty i wybitnym pedagogiem.
4. Tak więc z jednej strony d y r e k t o r - m e n e d ż e r winien pełnić role:

- stratega – nakreślać kierunek działania, być „duchem sprawczym” zmian;
- kierownika – przydzielać zadania i koordynować ich wykonanie;
- arbitra – rozstrzygać i pośredniczyć w sporach;
- kwestora – odpowiadać przed organem prowadzącym za wydatkowane środki finansowe;
- dyplomaty – promować szkołę na zewnątrz, współpracując z podmiotami otoczenia.

5. Z drugiej strony d y r e k t o r - p e d a g o g musi spełniać role:

- mentora – wspomagać rozwój zawodowy pracowników;
- nauczyciela – demonstrować mistrzostwo w działaniach dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;
- doradcy – służyć fachową poradą uczniom, rodzicom i pracownikom;
- ambasadora – stać na straży etosu nauczycielskiego, uczestnicząc w pracach różnych zawodowych gremiów;
- adwokata – być rzecznikiem interesów oświatowych w środowisku.

6. Pojęcia „zarządzanie” i „kierowanie” często są stosowane zamiennie. Jednak kierowanie to szersze pojęcie, jako że zarządzanie jest jedną z dziedzin kierowania.

Zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) skierowany na obszary organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) i wykonywany z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Od końca XIX wieku zwykło się definiować kierowanie w kategoriach czterech funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, motywowania (przewodzenia) i kontrolowania.

Planowanie jest wytyczaniem celów organizacji i określaniem najlepszego sposobu ich osiągnięcia. Częścią tego procesu jest podejmowanie decyzji polegające na wyborze określonego sposobu działania spośród wielu dostępnych możliwości. Po wyznaczeniu celów ustala się programy ich systematycznej realizacji. Ponadto plany są wytycznymi, dzięki którym: organizacja uzyskuje i przydziela środki potrzebne do realizacji celów; członkowie organizacji działają zgodnie z wybranymi celami i procedurami; sprawdza się i mierzy postępy w realizacji celów, tak aby można było podjąć działania korygujące, jeżeli postępy są niezadowolające. W szkole kolejny rok pracy planuje się w sierpniu, biorąc pod uwagę misję i wizję szkoły, zalecenia dyrektora, kuratorium oświaty i organu prowadzącego.

Organizowanie to logiczne grupowanie działań i zasobów, dzięki którym organizacja przyczynia się do podniesienia sprawności pracy i realizacji celów. W organizacji centralną rolę pełnią czas i stosunki między ludźmi, a organizowanie prowadzi do utworzenia struktury tych stosunków. W realiach polskiej szkoły przeważnie polega to na tworzeniu zespołów samokształceniowych czy międzyprzedmiotowych, na których czele stoi lider – łącznik z dyrektorem. Składową procesu organizowania jest wyszukiwanie nowych ludzi, którzy zostaną włączeni do istniejącej struktury stosunków, czyli dobieranie obsady.

Motywowanie – przewodzenie ludźmi – stanowi główny element stosunków zwierzchnika z podległymi mu pracownikami. Jest oddziaływaniem ukierunkowanym na to, by współdziałali oni w realizacji celów organizacji i identyfikowali się z jej misją. Poprzez odpowiednią motywację,

tworzenie właściwej atmosfery oraz zapewnienie czynników higieny psychicznej kierownicy ułatwiają swoim podwładnym możliwie najlepsze wykonywanie pracy. Motywowanie w polskiej szkole jest niezwykle trudne. Dodatek w wysokości np. 50 zł brutto miesięcznie jest żenujący i raczej nie stanowi czynnika motywującego.

Kontrolowanie to obserwowanie postępów organizacji w realizowaniu jej celów. Obejmuje cztery podstawowe czynności:

- określenie mierników efektywności (ujęcie ilościowe tego, co chcemy osiągnąć);
- pomiar bieżącej efektywności (próbne egzaminy, np. gimnazjalne, matury);
- porównanie efektywności z wyznaczonymi miernikami (ewaluacja);
- podejmowanie działań korygujących.

Dyrektor stale musi mieć wgląd w to, czy działania pracowników zbliżają szkołę do osiągnięcia zaplanowanych przez nią celów.

7. Decydowanie to podstawowa umiejętność, która powinna charakteryzować menedżera. Polega ona na wyborze, spośród wielu możliwości, rozwiązania najlepszego z punktu widzenia realizacji celów organizacji. Centralną rolę odgrywa w nim podejmowanie decyzji. Dyrektor wydaje codziennie wiele decyzji, a podejmując je, powinien kierować się następującymi zasadami:

- efektywność działania zależy nie tylko od trafności decyzji, lecz również od tego, kiedy została podjęta;
- jeśli wiadomo, że decyzja szefa spotka się z dużym oporem podwładnych, należy szczególnie starannie wybrać moment jej ogłoszenia, a nawet działać z zaskoczenia;
- gdy trzeba działać, należy to zrobić zdecydowanie i konsekwentnie;
- nie wolno odwlekać decyzji zbyt długo, ponieważ sytuacja może się nagle zmienić i cały wysiłek przeddecyzyjny pójdzie na marne;
- jeśli jakaś decyzja wydaje się intuicyjnie słuszna, należy ją podejmować, intuicja jest bowiem zwykle dobrym doradcą;
- jeśli nie zagraża konkurencja, a sprawa nie jest pilna, należy wyznaczyć termin podjęcia związanej z nią decyzji;
- gdy przed podjęciem decyzji w tej sprawie jest wiele wątpliwości, warto zaufać taktyce opartej na tezie: „szybka decyzja to połowa sukcesu”.

Mówiąc o procesie podejmowania decyzji, możemy wyodrębnić pięć zasadniczych etapów:

- sygnał o potrzebie decyzji;
- analiza (ewentualnie)konsultacje, rozpatrywanie alternatyw;
- sformułowanie decyzji;
- podjęcie decyzji;
- wdrożenie albo zaniechanie.

Należy zaznaczyć, że czynności (1)–(2) nie zmieniają stanu rzeczy. Podobnie jak podjęcie decyzji (4) nie wnosi zmiany, a dopiero wdrożenie (5) przesądza o zmianie rzeczywistości i powinno następować bezpośrednio po podjęciu decyzji.

8. Dyrektor, napotkawszy problem, dokonuje gruntownej analizy, która obejmuje trzy aspekty: definicję problemu, ustalenie jego przyczyn i określenie celów decyzji. Dla kierownika podejmowanie decyzji jest procesem ciągłym, stanowiącym nieustające w czasie wyzwanie we wzajemnych stosunkach z innymi ludźmi. Proces umożliwiający rozpoznanie i wybór określonego kierunku działania prowadzącego do rozwiązania konkretnego problemu lub do wykorzystania pojawiającej się okazji nazywa się modelem racjonalnego podejmowania decyzji. W modelu tym wyróżnia się cztery składowe:

- analiza sytuacji,
- wyszukiwanie możliwych rozwiązań,
- ocena możliwych rozwiązań i wybór najlepszego,
- wdrażanie decyzji i śledzenie jej skutków.

9. Istotą podejmowania decyzji jest wykorzystanie zasobów wiedzy, inteligencji i kreatywności wielu osób. Równocześnie włączenie nauczycieli w proces decyzyjny przynosi niebagatelną korzyść w postaci poczucia pracowników, że są współautorami przyjętego programu

działania. Zatem jeżeli czas na to pozwoli, a inne okoliczności nie zaskakują, dobrze jest konsultować się na etapie analizy problemu. Konsultować się należy:

- we wszystkich sprawach wchodzących w kompetencje innych organów szkoły;
- z umiarem, ale jawnie, wyraźnie wskazując konsultantów;
- dobierać do tematu konsultacji właściwe gremia i unikać osób destrukcyjnych.

10. Mając na uwadze decyzje podejmowane w szkole, możemy wskazać na ich główne płaszczyzny:

- Decyzje w zakresie koncepcji szkoły;
- Decyzje kadrowe, np. o:
 - ✓ nawiązywaniu lub przedłużaniu umowy o pracę,
 - ✓ – premiowaniu i nagradzaniu,
 - ✓ przydziale obowiązków w ramach pracy rady pedagogicznej oraz wychowawstw,
 - ✓ kierowaniu na doskonalenie zawodowe.
- Decyzje w zakresie bazy szkoły;
- Decyzje pedagogiczne dotyczące poszczególnych uczniów lub grup uczniowskich;
- Decyzje w zakresie delegowania uprawnień.

11. Przy wdrażaniu decyzji należy także pamiętać o obowiązujących zasadach:

- Z decyzją należy dotrzeć do każdego wykonawcy w czasie jak najkrótszym, który pozwoli wykonawcy przemyśleć, podjąć i zakończyć działanie;
- Wykonawcy poszczególnych czynności powinni zgłosić ich dopełnienie;
- Ostateczne efekty – przynajmniej ważniejszych – decyzji powinny być podane do wiadomości rady pedagogicznej, najlepiej wraz z oceną wykonania i efektów.

12. Praca dyrektora-menedżera polega na racjonalnym wykonywaniu czterech grup czynności.

- Do pierwszej grupy należą regularnie wykonywane zadania, wynikające z funkcji zarządzania, odpowiedzialności za tworzenie i realizowanie polityki oraz strategii działania organizacji.
- Druga grupa czynności jest spowodowana koniecznością podejmowania decyzji w nieprzewidywalnych sytuacjach, przy pojawiających się szansach i powstających zagrożeniach.
- Trzecia grupa to czynności o dużym znaczeniu, wynikające z rozwiązywania problemów dostosowywania się do rynku na skutek zmian zachodzących w zewnętrznym otoczeniu organizacji.
- Czwarta grupa czynności menedżera-dyrektora obejmuje strategiczne plany i operacyjne przedsięwzięcia.

Ich projektowanie i realizowanie jest podstawowym sposobem wprowadzania przez menedżera nowych systemów, procesów i operacji wykraczających poza codzienne czynności wykonywane w organizacji.

13. Cechą dobrego menedżera-dyrektora jest wycucie biznesu, pewność siebie, konsekwencja w działaniu, dobre kontakty z pracownikami, obdarzanie ich zaufaniem i udzielanie pomocy, a także świadomość własnych mocnych i słabych stron oraz umiejętność wykorzystywania tej świadomości we własnych działaniach. Przedsiębiorczość ekonomiczna dyrektora-menedżera w znacznej mierze uwalnia władze samorządowe od troski o doposażenie materiałowe i finansowe szkół. Przedsiębiorczy kierownik szkoły w środowisku dyrektorów sytuuje się w czołówce, a wymierne i wymowne efekty jego kierowniczej pracy imponują i mobilizują innych. Jego wizytówką jest estetycznie utrzymana szkoła, doposażona w sprzęt i pomoce dydaktyczne. Te właśnie rezultaty stają się punktem odniesienia dla innych dyrektorów przy poszukiwaniu szans na sukces kierowniczy.



**Wesołych Świąt Bożego Narodzenia i szczęśliwego Nowego Roku
życzy Małgorzata Majewska-Greń (koordynator sieci)**