

Dyrektor szkoły – bardziej nauczyciel, czy bardziej menedżer?

VII KONGRES ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
OSKKO, UMK, TORUŃ, 24-26.09.2012
www.oskko.edu.pl/kongres/

Radosław Wiktorski



Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek.

§ 1. Stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły i placówki **może zajmować nauczyciel** mianowany lub dyplomowany, który:

- 1) ukończył studia magisterskie i posiada przygotowanie pedagogiczne oraz **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;

Dyrektor szkoły - nauczyciel

A dlaczego nauczyciel?

- Bo zna realia szkolne.
- Bo wie, jak funkcjonuje szkoła.
- Bo wie, jak się uczy.
- Bo jest „jednym z nas”
- ...

Skoro tak, to...

- Firma farmaceutyczna – farmaceuta?
- Prywatna przychodnia (szpital) – lekarz?
- Korporacja taksówkowa – taksówkarz?
- Restauracja – kucharz? Kelner?
- ...

Dyrektor szkoły - nauczyciel

W większości przypadków dyrektor realizuje także zajęcia dydaktyczne.

Szef korporacji taksówkowej obowiązkowo raz w tygodniu wozi klientów?

Właściciel/dyrektor restauracji 2 dni w miesiącu ma gotować?

Dyrektor hotelu – sprząta pokoje? Pracuje na recepcji?

Dyrektor, czyli kto?

Uczy – nauczyciel

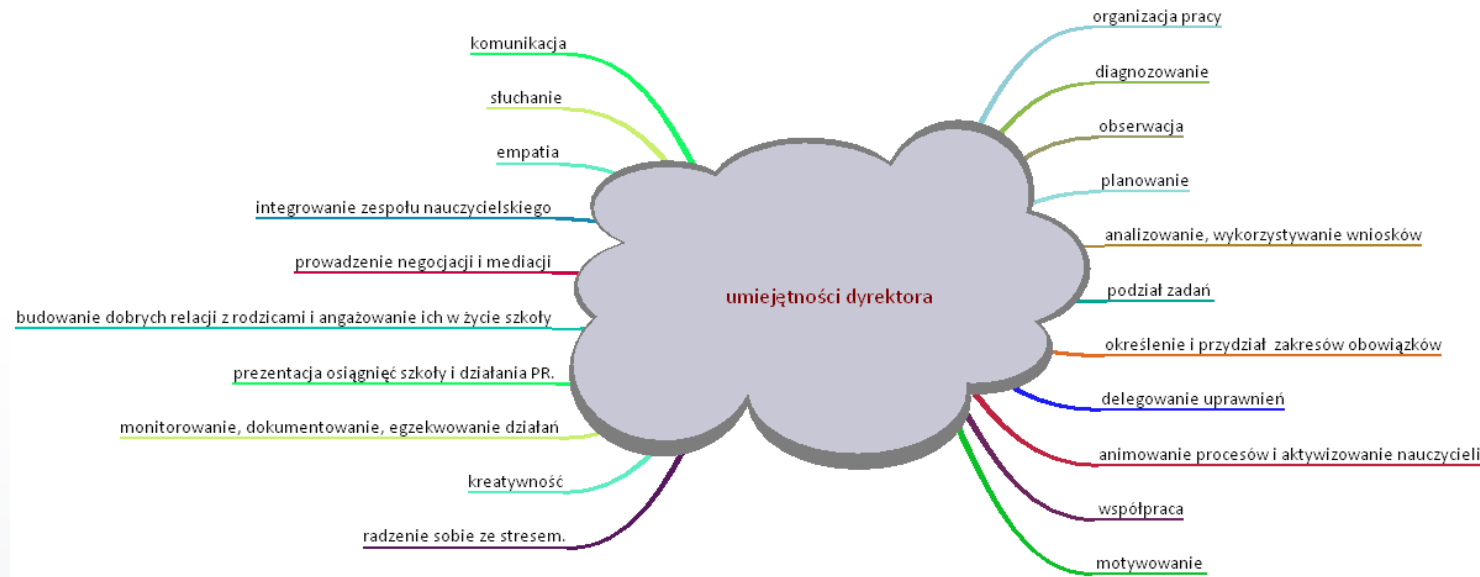
Jeździ taksówką – taksówkarz

Gotuje – kucharz

Zarządza – człowiek od zarządzania

Człowiek od zarządzania, czyli **menedżer**

Dyrektor, czyli kto?



Źródło:

Małgorzata Świdorska, Hanna Chilmon: „Umiejętności dyrektorów szkół i placówek w kontekście wymagań stawianych szkole przez państwo” – publikacja Wydziału Rozwoju Szkół i Placówek ORE

Integrowanie zespołu, prowadzenie negocjacji, budowanie relacji, działania PR, organizacja pracy, planowanie, podział zadań, określanie i przydział obowiązków, delegowanie uprawnień, animowanie procesów, motywowanie,

Człowiek od zarządzania

W zależności od różnych czynników (typ jednostki, uwarunkowania historyczne i inne) funkcja/stanowisko człowieka od zarządzania różnie się nazywa:

- Dyrektor,
- Prezes,
- Naczelnik,
- Prezydent,
- CEO,
- ...

skoro

dyrektor = menedżer

to czy

szkoła = firma

?

Z punktu widzenia zarządzania

szkoła = organizacja

firma = organizacja

fundacja = organizacja

urząd = organizacja

**Czy zatem z punktu widzenia
zarządzania szkoła w ogóle
jest wyjątkowa?**

I tak, i nie.

zatem

dyrektor = prezes

?

Zarząd – dyrektor, wicedyrektorzy

Rada nadzorcza – prezydent, rada gminy, urząd

Akcjonariusze – wyborcy

Kontroler branżowy (np. KNF) - kuratorium

Budżet szkoły

jakkolwiek zawsze za mało,

to jednak jest to

dużo pieniędzy

(500 – 1000 średnich miesięcznych wynagrodzeń)

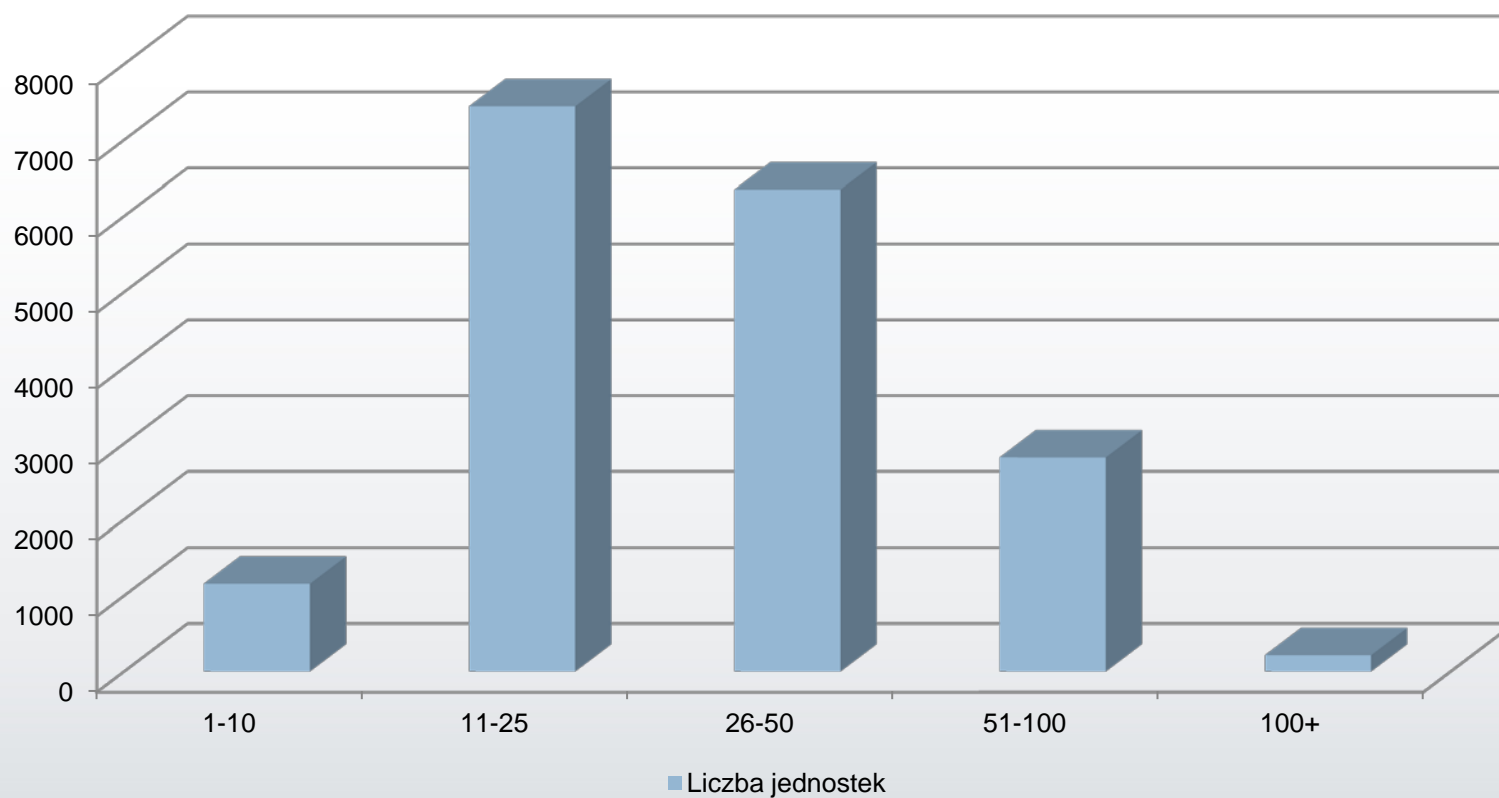
Wszędzie występuje ograniczonność zasobów!

(wbrew pozorom nie chodzi tylko o \$)

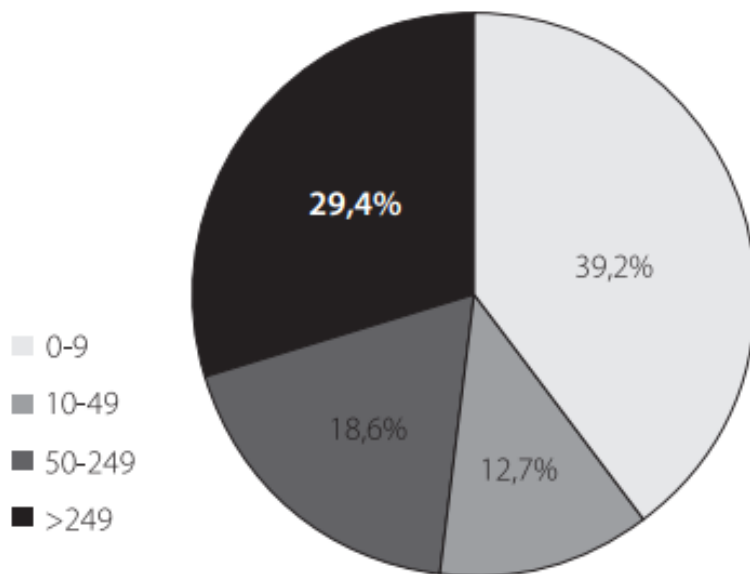
Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, art. 104-110:

- za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż **50 pracowników**
- za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż **250 pracowników**

Liczba jednostek wg liczby pracowników

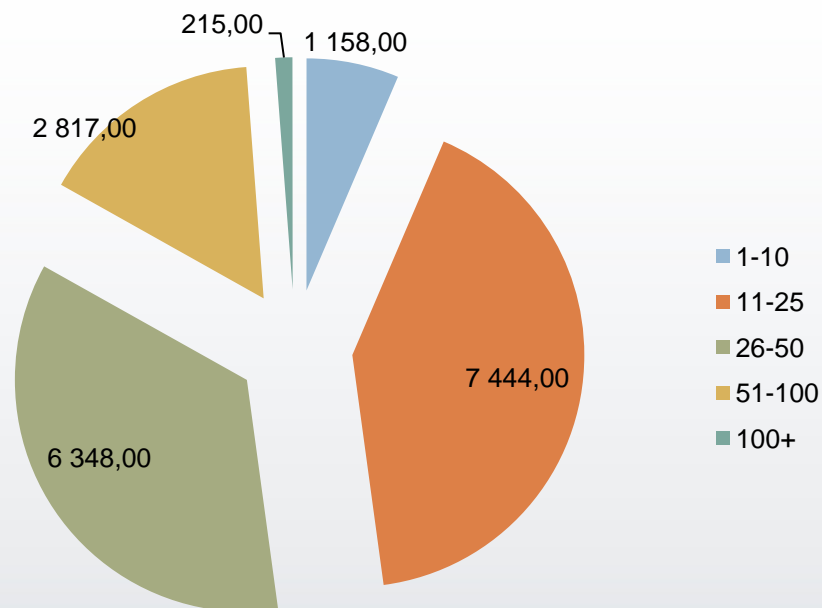


Wykres 12. Struktura liczby pracujących (z lewej) i zatrudnionych w 2009 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Struktura jednostek wg zatrudnienia (dane SIO)



Klienci? Rynek? Popyt?
Podaż? Koniunktura?
Sezonowość sprzedaży?
Marka? Konkurencja?
Bankructwo?

Gdzie zatem ta wyjątkowość?

- **Nieokreśloność celu**

(Rozbieżność celów? Nieokreśloność oczekiwań? ...)

- **Brak podstawowych narzędzi zarządzania**

- **Postrzeganie dyrektora**

Cele

Specific – konkretne, jasno określone

Measurable – mierzalne, posiadające miary

Ambitious – ambitne, stanowiące wyzwanie

Realistic – osiągalne, realistyczne,
dostosowane do kompetencji, zakresu
odpowiedzialności i posiadanych zasobów

Time-bound – określone w czasie

Brak podstawowych narzędzi zarządzania:

- Brak najskuteczniejszego **narzędzia motywującego**
- Brak możliwości **kształtowania zatrudnienia**
- Brak realnej możliwości **kształtowania wydatków**

Brak wspomnianych narzędzi istotnie **utrudnia** zarządzanie acz nie uniemożliwia.

Może jednak być wykorzystywane jako element ułatwiający pracę: „co ja mogę...”

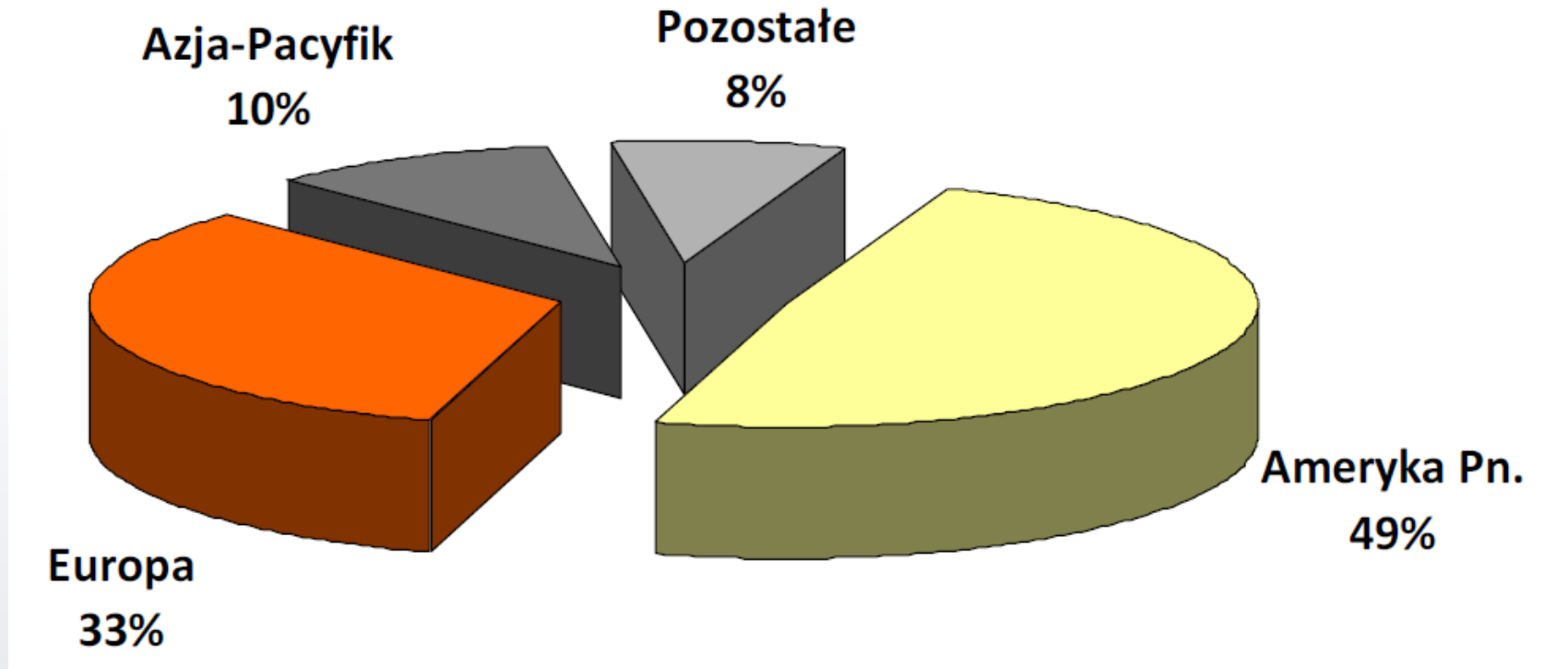
Z drugiej strony spotykamy się też z podejściem „jest dyrektorem, to niech sobie radzi...”

Postrzeganie dyrektora – stereotyp
dyrektora wszechwiedzącego.

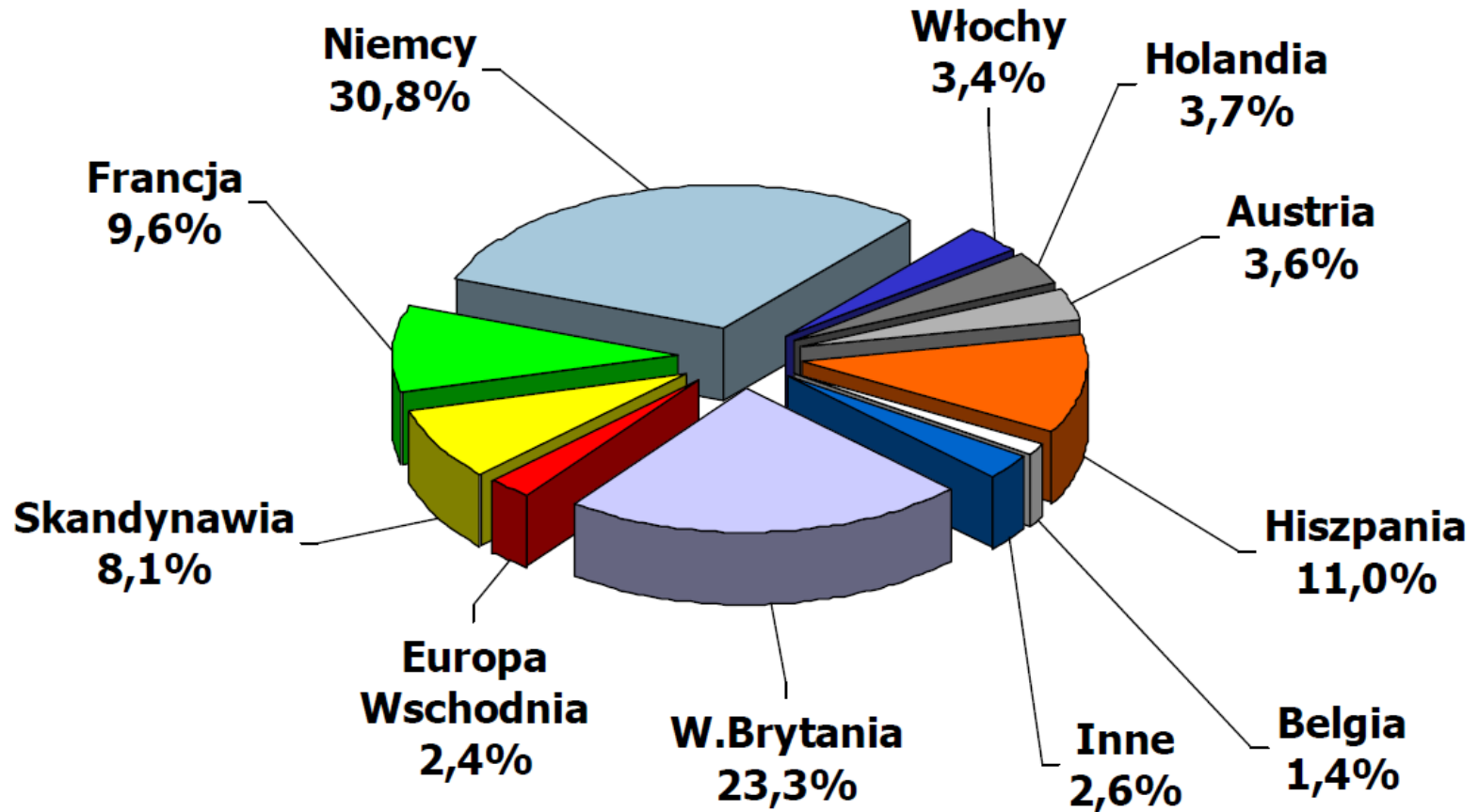
Menedżerowie w firmach korzystają
ze wsparcia.

- narzędzia
- outsourcing (jednorazowy bądź stały)
- usługi doradcze.

Usługi doradcze w biznesie

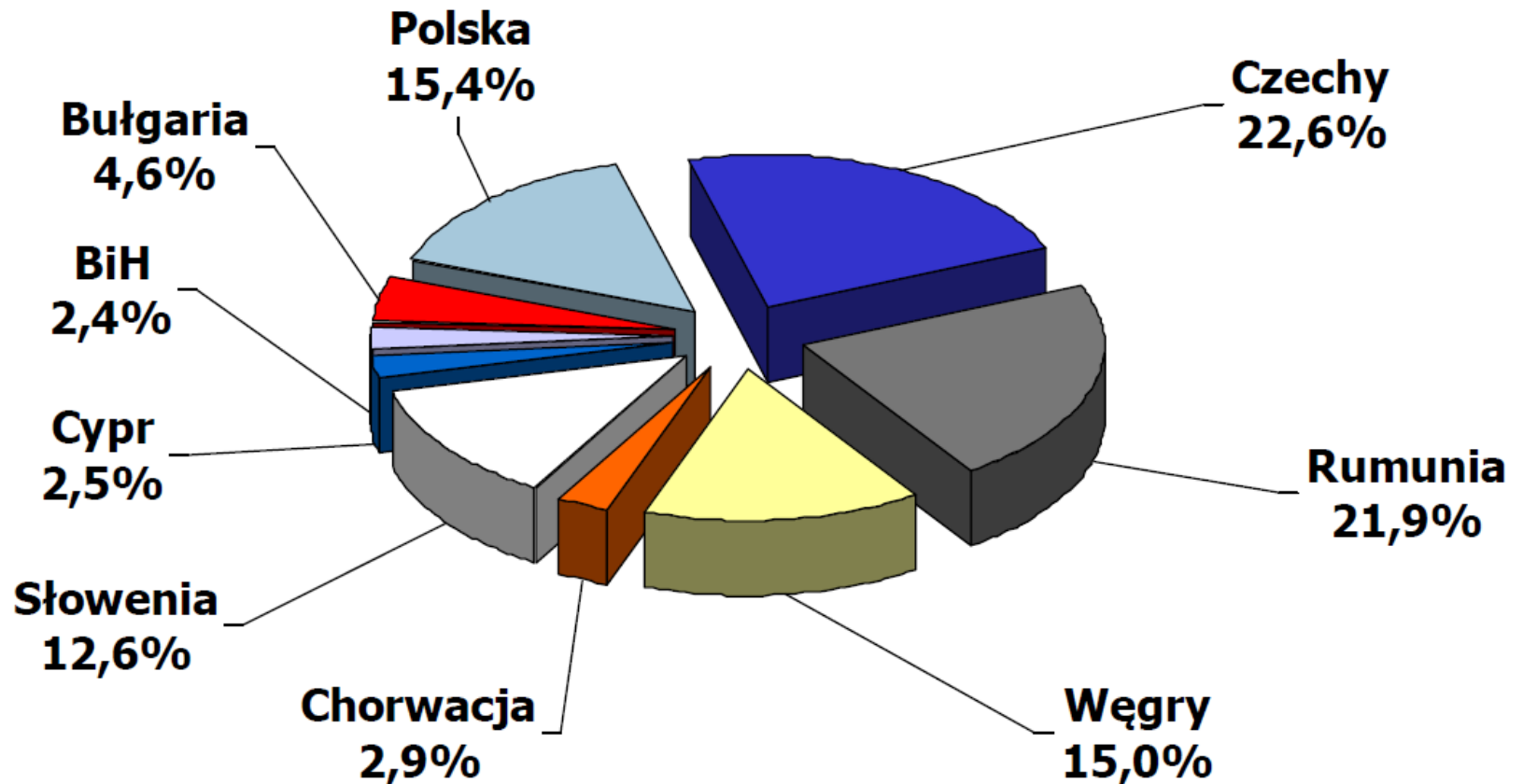


Usługi doradcze w biznesie

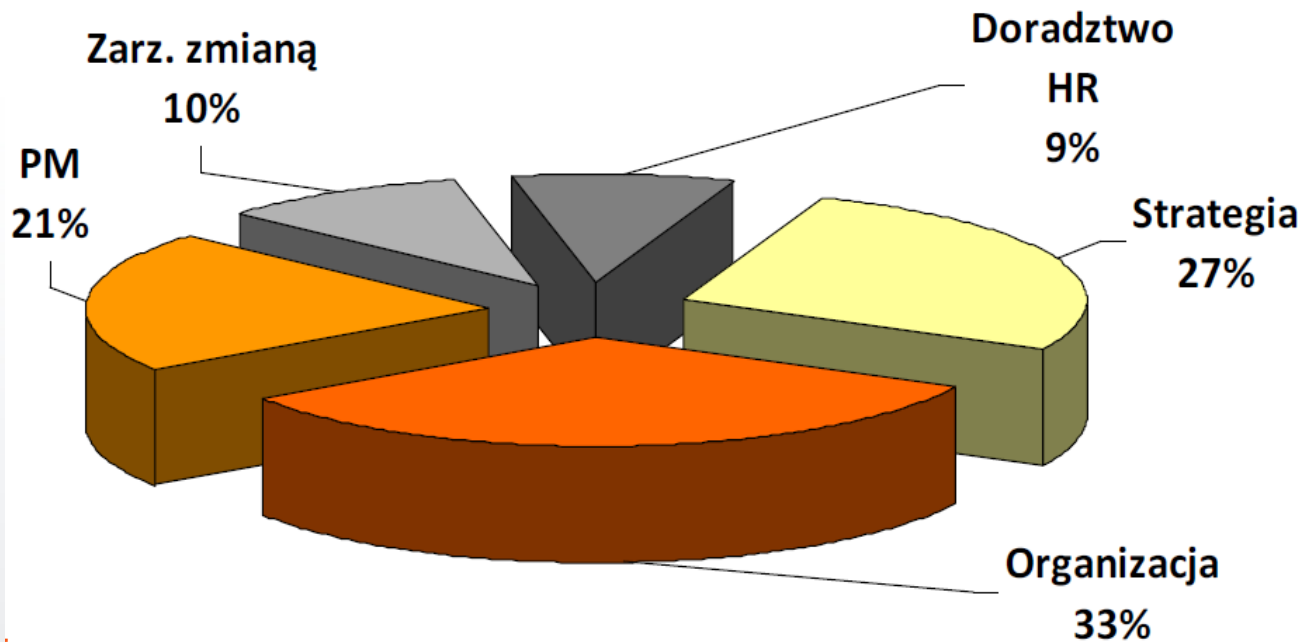


Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Usługi doradcze w biznesie

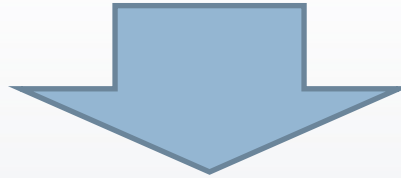


Usługi doradcze w biznesie



Źródło: Survey of the European Management Consultancy Market, FEACO

Kultura stosowania prawa



Kultura osiągnięcia rezultatów

Ustawa o finansach publicznych

Art. 68. 1. Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi **ogół działań** podejmowanych **dla zapewnienia realizacji celów i zadań** w sposób zgodny z prawem, **efektywny**, **oszczędny** i **terminowy**.

Istotą wsparcia zapewniającego rozwój
jest **szerokie spojrzenie.**

„Poza branżą” jest wiele przykładów i
doświadczeń, z których można czerpać.

Dziękuję za uwagę!

Radosław Wiktorski
radoslaw.wiktorski@vulcan.pl