

KLUB MŁODEGO DYREKTORA W BYTOMIU 2009–2012

Joanna Jonek, Marcin Popławski



Spis treści

Wstęp	3
1. Krótka charakterystyka systemu szkolnego miasta Bytomia, wraz z charakterystyką kadry dyrektorskiej	4
2. Historia Klubu	8
3. Formy wsparcia uzyskiwanego przez nowego dyrektora szkoły w ramach Klubu	14
4. Korzyści dla miasta z funkcjonowania Klubu	18
5. Rekomendacje dla samorządów, które pragną lepiej wspierać nowo powołanych dyrektorów..	21



Wstęp

Celem poniższego opracowania jest przedstawienie szczególnej formy wsparcia oferowanej przez lokalny, bytomski samorząd na rzecz dyrektorów szkół i placówek. Opracowanie ma charakter analizy przypadku i ukazuje zarówno dobre jak i słabe strony wprowadzonego rozwiązania. Raport składa się z pięciu części, które obejmują kolejno:

- charakterystykę sieci szkół w Bytomiu z uwzględnieniem kadry dyrektorów,
- początki powstania Klubu i założenia pomysłodawców,
- rodzaje pomocy i wsparcia oferowanego uczestnikom Klubu,
- korzyści, jakie działalność Klubu przyniosła dyrektorom i samorządowi,
- rekomendacje dla samorządów, które myślą o systemowym podejściu do zarządzania oświatą.

Jedną z wartości wynikających z funkcjonowania klubu było pokazanie działań systemowych w poszczególnych gminach na rzecz dyrektorów w celu lepszego organizowania oświaty. Raport ma zatem zachęcić osoby odpowiedzialne za zarządzanie strategiczne w jednostkach samorządu do zwrócenia uwagi na fakt, że dyrektorów po konkursie nie powinno się pozostawiać samym sobie; warto stworzyć sieć wsparcia opartą na zasadach coachingu i wsparcia trenerskiego.



1. Krótka charakterystyka systemu szkolnego miasta Bytomia, wraz z charakterystyką kadry dyrektorskiej

Bytom jest ponad 160 tysięcznym miastem na prawach powiatu, z siecią szkół, przedszkoli i innych placówek systemu oświaty w liczbie 99 (stan na czerwiec 2012 r.). Sieć szkół i placówek w Bytomiu obejmuje:

- 41 przedszkoli,
- 21 szkół podstawowych, w tym 2 w zespołach,
- 13 gimnazjów, w tym 6 w zespołach oraz 1 gimnazjum dla dorosłych,
- 8 zasadniczych szkół zawodowych, w tym 7 w zespołach,
- 8 techników, wszystkie w zespołach szkół,
- szkoły specjalne zorganizowane w zespołach,
 - 3 szkoły podstawowe
 - 3 gimnazja
 - 1 zasadnicza szkoła zawodowa
- 5 szkół policealnych zorganizowanych w zespołach,
- 2 specjalne ośrodki wychowawcze,
- 2 młodzieżowe domy kultury,
- 1 ogólnokształcąca szkoła baletowa.

W ramach szkół i zespołów funkcjonuje 38 oddziałów sportowych oraz 22 oddziały integracyjne. Liczba oddziałów sportowych z roku na rok wzrasta, głównie z uwagi na działania podejmowane przez kluby i działaczy sportowych natomiast zauważa się spadek liczby oddziałów w szkołach specjalnych na rzecz oddziałów integracyjnych i kształcenia uczniów z upośledzeniem umysłowym w stopniu lekkim w szkołach ogólnodostępnych.

Obsługa finansowa szkół i placówek w Bytomiu opiera się o dwa odrębne rozwiązania. Przedszkola miejskie są obsługiwane przez zespoły obsługi księgowej. Dla 41 przedszkoli wyodrębniono 7 zespołów, które podlegają organizacyjnie i kadrowo dyrektorom w 7 wydzielonych przedszkolach bazowych. Przełożonym głównej księgowej zespołu obsługi jest dyrektor wskazanego przedszkola. Zespoły obsługi finansowej zaczęły funkcjonować w 2007 roku w wyniku likwidacji Zakładu Placówek



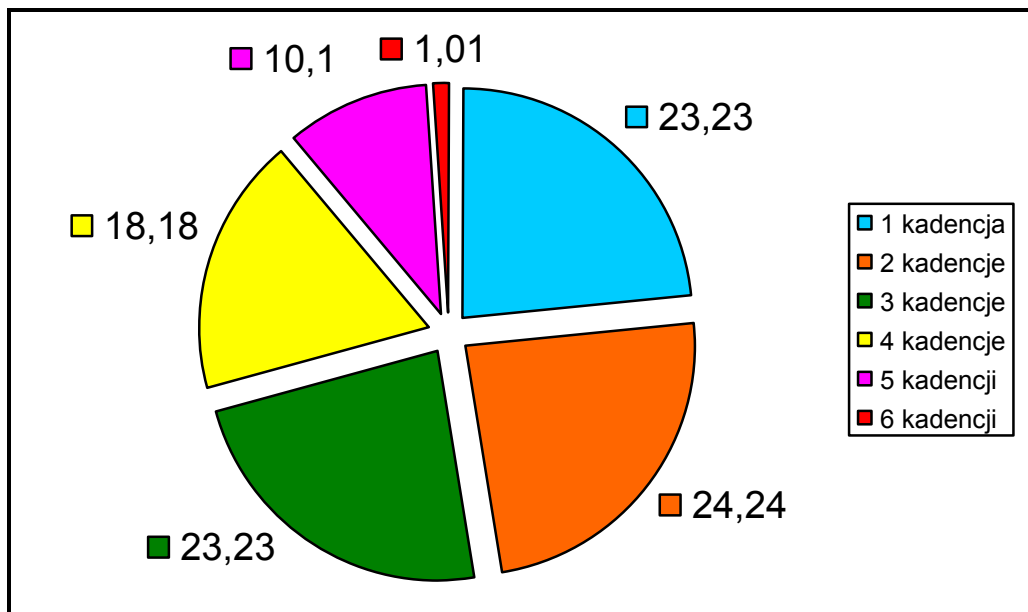
Oświatowych (ZPO), który zapewniał obsługę ekonomiczną przedszkoli, szkół podstawowych, gimnazjów i zespołów szkół zgodnie z ustawą o systemie oświaty. W wyniku stopniowego usamodzielniania się szkół pod kątem finansowym ZPO pod koniec swojej działalności świadczyło usługi wyłącznie dla przedszkoli.

Drugą formą przyjętą w Bytomiu jest obsługa finansowa realizowana poprzez indywidualne komórki rachunkowo-księgowe z siedzibą w szkołach. Główna księgowa szkoły podlega służbowo bezpośrednio dyrektorowi szkoły. Za sprawy związane z remontami i inwestycjami w szkołach i placówkach oświatowych odpowiada Wydział Realizacji Inwestycji i Remontów, który jest komórką organizacyjną Urzędu Miasta i podlega służbowo prezydentowi miasta. Drobniejsze remonty prowadzą indywidualnie dyrektorzy szkół i placówek w ramach środków w planie finansowym.

Przedstawiona powyżej sieć szkół i placówek oraz wynikająca z niej organizacja zadań edukacyjnych jest zarządzana przez 99 dyrektorów oraz 70 wicedyrektorów. Dodatkowe stanowiska kierownicze obejmuje 12 kierowników szkolenia praktycznego. Stanowisko wicedyrektora jest tworzone przy liczbie oddziałów powyżej 12. Stanowisko kolejnego wicedyrektora jest najczęściej tworzone po przekroczeniu wielokrotności tej liczby, choć zdarzają się wyjątki polegające na tworzeniu dodatkowych stanowisk kierowniczych przy odpowiednio mniejszej liczbie oddziałów; są to jednak rozwiązania sporadyczne.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania warto jeszcze zwrócić uwagę na okres sprawowania urzędu przez dyrektora. Poniższy wykres przedstawia rozkład dyrektorów w zależności od liczby sprawowanych kadencji w ujęciu procentowym. Dla potrzeb działania klubu przyjęto, że nowy, „młody” dyrektor to osoba pracująca pierwszą kadencję.

Rys. 1. Procentowy rozkład grupy dyrektorów w zależności od liczby kadencji

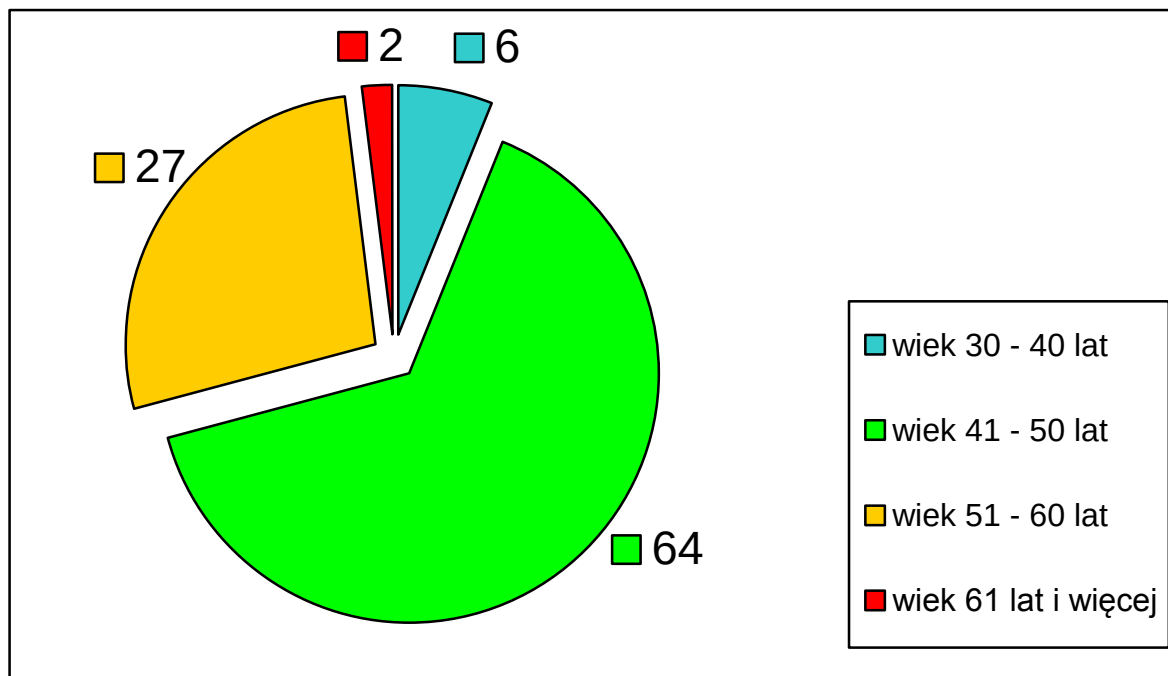


To co okazało się utrudnieniem w pracy Klubu to zależność pomiędzy doświadczeniem na stanowisku dyrektora i wiekiem. Z założenia Klub miał służyć dyrektorom, którzy wcześniej nie pełnili funkcji kierowniczych i dla których bycie dyrektorem byłoby zupełnie nowym wyzwaniem. Okazało się jednak, że grupa nowych dyrektorów to nie koniecznie grupa ludzi młodych wiekiem. W klubie znalazły się zatem osoby w wieku 30-40 lat oraz osoby starsze. Nazwa *Klub Młodego Dyrektora*, okazała się nie do końca jednoznaczna; Klub skupiał bowiem nowych dyrektorów w różnym wieku.

Kolejnym, istotnym zagadnieniem charakterystycznym dla systemu edukacji w Bytomiu jest sposób powierzania funkcji dyrektora. Do roku 2006 częstą praktyką w bytomskim samorządzie było przedłużanie dyrektorowi kadencji na podstawie powierzenia zgodnie z zapisem art. 36a ustawy o systemie oświaty. Konkurs odbywał się najczęściej w sytuacji, gdy dyrektor rezygnował z pełnienia funkcji lub ustępował ze stanowiska z innych przyczyn. W 2006 roku, po zmianie zarządu miasta powyższa zasada została zastąpiona przez powszechne stosowanie konkursu na stanowisko dyrektora. Warto przy tej okazji zwrócić uwagę na fakt, że w przeważającej większości przypadków komisja konkursowa wyłaniała na kandydata osobę, która wcześniej pełniła już funkcję dyrektora w danej placówce.

Ostatnim, nie bez znaczenia czynnikiem w zarządzaniu kadrami oświatowymi w Bytomiu jest wiek dyrektorów, który przedstawia się następująco:

Rys. 2. Struktura wiekowa dyrektorów w Bytomiu



Czynnik wieku dyrektora w procesie zarządzania kadrami na poziomie JST jest najbardziej widoczny w przypadku wprowadzania zmian organizacyjnych, implementacji nowych technologii w dydaktyce i obsłudze spraw administracyjnych oraz współpracy nad realizacją projektów i programów finansowanych ze środków europejskich. Dyrektorzy, którzy wykazują się największą kreatywnością i otwartością na nowe rozwiązania oraz chęcią wprowadzania zmian w szkole to osoby w czasie pierwszej kadencji w 1 i 2 grupie wiekowej przedstawionej na zestawieniu powyżej.

Powyższa, ogólna charakterystyka sieci szkół, liczby dyrektorów, zasad obejmowania stanowiska oraz otwartość na nowe rozwiązania pozwala sformułować następujące wnioski w stosunku do dyrektorów bytomskich szkół i placówek:

- 1) nowi dyrektorzy stanowią prawie piątą część całej populacji kadry dyrektorskiej bytomskich szkół i placówek,
- 2) nowy dyrektor to nie koniecznie dyrektor młody wiekiem,
- 3) dyrektorzy stanowią grupę zróżnicowaną pod względem wieku i okresu pełnienia funkcji,
- 4) dyrektorzy to osoby kierujące zarówno placówkami bardzo małymi (kilkuoddziałowe przedszkola) oraz dużymi zespołami szkół,

- 5) dyrektorzy sprawują funkcję w wyniku powierzenia lub konkursu, przy czym przeważająca większość z nich posiada wieloletnie doświadczenie w pracy na stanowisku kierowniczym w szkole,
- 6) dyrektorzy szkół prezentują różny stopień otwartości na wprowadzanie nowych technologii w dydaktyce, nowych rozwiązań w obszarze metod nauczania i współpracy z innymi szkołami i instytucjami oświatowymi.

Przedstawiona powyżej wieloaspektowość przypisana do funkcji dyrektora jest ściśle związana z procesem zarządzania kadrą kierowniczą, prowadzonym przez organ prowadzący. Zarządzanie stosunkowo liczną grupą kierowników, w której znajdują się osoby o różnym doświadczeniu, wieku i kompetencjach jest zadaniem wymagającym. Zmusza bowiem do indywidualnego podejścia przy konieczności realizowania jednolitej polityki zarządzania zasobami ludzkimi i realizowaniu jednej, spójnej wizji rozwoju oświaty samorządowej.

2. Historia Klubu

Klub powstał jako próba wprowadzenia jednolitej polityki zarządzania kadrą kierowniczą oświaty samorządowej w Bytomiu i był elementem w procesie budowania strategii rozwoju i realizacji zadań oświatowych. Założeniem podjętych działań było skupienie się na osobach rozpoczynających pracę na stanowisku dyrektora oraz tych, którzy pełnią pierwszą kadencję, z uwagi na ich otwartość i potrzebę pogłębienia ogólnej wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania o elementy praktyczne i rozwiązania typowe dla konkretnego, bytomskiego samorządu. W założeniu pojawiło się również przekonanie, że dla nowego (rozpoczynającego pierwszą w życiu kadencję) dyrektora ważne będzie nabycie kompetencji współpracy z organem prowadzącym przy zachowaniu autonomii przypisanej ustawowo dla stanowiska dyrektora szkoły.

Trzecim założeniem inicjatorów było przekonanie, że pierwsze 2 lata pracy dyrektora pociągają za sobą konieczność wyzbycia się nawyków nauczyciela i przyjęcie po części postawy typowej dla pracownika samorządu a po części, i w odpowiednich dla typu placówki proporcjach, kierownika zespołu pracowników, pracodawcy, ekonomisty i dysponenta części budżetu gminy, właściciela zarządu trwałego, rzecznika prasowego szkoły, osoby decyzyjnej w zarządzaniu zadaniami kryzysowymi i in. Doświadczenie pokazało, że wiele trudności w realizacji zadań oświatowych w samorządzie wynika z braku doświadczenia w obszarze pozanauczycielskich kompetencji



dyrektorów szkół, szczególnie tych, którzy dyrektorami właśnie się stali. Klub jest ponadto otwarty na innych chętnych dyrektorów, przy czym jego działalność nie cieszy się praktycznie żadnym zainteresowaniem ze strony osób, które urząd dyrektora sprawują więcej niż 4 lata. W spotkaniach klubu nie uczestniczył ani jeden dyrektor ze stażem dłuższym niż 2 kadencje.

Klub powstał we wrześniu 2009 roku na bazie doświadczeń autorów wyniesionych ze spotkań prowadzonych w 2005 r. dla dyrektorów przez dwie osoby znane w edukacyjnym świecie Bytomia, tj. Danuty Elsner i Teresy Tymrakiewicz. Tamte spotkania były adresowane do dyrektorów „nieobojętnych”, chcących wyjść poza utarte stereotypy. Dodatkowym bodźcem były artykuły publikowane w miesięczniku *Dyrektor Szkoły* w ramach cyklu pt. Akademia Zarządzania. Pomysłodawcami Klubu był naczelnik Wydziału Edukacji w Bytomiu, Marcin Popławski. Do prac włączyli się również inni pracownicy Wydziału Edukacji Urzędu Miejskiego w Bytomiu w osobach Bożeny Gawronowskiej-Froń, Kierownika Referatu Ekonomicznego oraz Joanny Jonek, inspektora w Referacie Ekonomicznym, odpowiedzialną m. in. za planowanie i kontrolę realizacji planów finansowych szkół.

Za ramy organizacyjne Klubu od początku odpowiadał organ prowadzący, do zadań którego należało organizowanie spotkań oraz wyznaczanie tematów wiodących. Na żadnym etapie działania klubu nie oznaczało to jednak, że rola organu prowadzącego miała być nadrzędna. Złożeniem organizacyjnym była równość podmiotów uczestniczących i chęć wypracowania wizerunku samorządu jako partnera w pracy a nie jednostki wydającej polecenia i stawiającej wymagania. Ideą Klubu było wskazywanie źródeł potencjalnych problemów i obszarów ryzyka oraz stworzenie klimatu do szukania rozwiązań dobrych zarówno dla szkół jak i polityki oświatowej miasta.

Do współpracy w klubie została zaproszona Dyrektor Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 11 w Bytomiu, Pani Maria Morga. Wybór ten był podyktowany jej wysokimi kompetencjami, bardzo dobrymi relacjami z innymi dyrektorami, wieloletnim doświadczeniem zawodowym oraz efektami kierowanej przez nią szkoły. Pani Maria Morga przyjęła rolę coacha i mentora, a jej zadaniem było równoważenie dysproporcji wynikającej z zależności służbowej pomiędzy dyrektorami i pracownikami samorządu. Uznano, że cieszący się autorytetem, profesjonalny dyrektor zachęci dyrektorów do współpracy w ramach Klubu oraz będzie jednocześnie przykładem dyrektora-łącznika pomiędzy organem prowadzącym i szkołą oraz autorem dobrych praktyk.



Utworzenie Klubu było również próbą zrównoważenia powstałego w 2006 roku nowego modelu zarządzania kadrami kierowniczymi szkół, który zakładał m. in. brak spotkań dyrektorów szkół w formie szkoleń i spotkań wyjazdowych. Taka praktyka, pomimo krytyki przeciwników tego rozwiązania, ułatwiała nowym dyrektorom wejście w nową, trudną rolę. Podczas spotkań dyrektorzy nie tylko pogłębiali relacje koleżeńskie pomiędzy sobą, ale mieli również okazję poznać pracowników samorządu odpowiedzialnych za zadania oświatowe. Takie spotkania pozwalały przyjąć i wypracować wspólną optykę, która jest niezwykle przydatna w codziennej pracy, szczególnie podczas rozwiązywania złożonych zadań, np. reorganizacji szkoły, pozyskiwania środków zewnętrznych czy prowadzenia jednolitej polityki kadrowej.

Forma działania Klubu już na samym początku przeszła ewolucję polegającą na zmianie form spotkań. Pierwsze spotkania klubowe odbywały się w grupach dyrektorów szkół danego typu, tj. przedszkoli, liceów ogólnokształcących, gimnazjów oraz szkół zawodowych. Taka forma organizacji pracy i spotkań opierała się na założeniu, że obszary pracy dyrektorów szkół są zorientowane na jej typ oraz środowisko wewnętrzne i zewnętrzne. Zakładano, że dyrektorzy poszczególnych typów szkół mają do rozwiązania podobne problemy, jeśli chodzi o sprawy remontów, zarządzania kadrami, procesu dydaktycznego i wychowawczego, kontaktów z rodzicami oraz, że z podobnymi problemami zwracają się do pracowników organu prowadzącego.

Powyższe założenia odnośnie formy spotkań okazały się jednak całkowicie nietrafione, jeśli chodzi o integrację środowiska dyrektorów z samorządem oraz integrację samej grupy. Po pierwsze, w grupach dyrektorów szkół tego samego typu znajdowało się maksymalnie dwóch nowych dyrektorów, którzy w zależności od typu placówek stanowili co najwyżej 10% obecnych na spotkaniu. Taki rozkład powodował, że nowi dyrektorzy czuli się onieśmieleni poruszaniem tematów, które dla bardziej doświadczonych kolegów były dobrze znane i mało istotne. Dyrektorów z większym stażem nie interesowały tematy, które dla nowych dyrektorów miały duże znaczenie. Za przykłady takich zagadnień można uznać w szczególności: przygotowanie planu finansowego szkoły, pozyskiwanie sponsorów, przeprowadzenie inwentaryzacji, prowadzenie spraw kadrowych dla pracowników administracji i obsługi.

Skład grup roboczych zaproponowany na początku działania Klubu miał jeszcze jedną wadę, która wynikała z odmiennego zorientowania na problemy pomiędzy nowymi i urzędującymi od kilku kadencji dyrektorami. Ci drudzy traktowali spotkania z organem prowadzącym jako miejsce artykułowania potrzeb i roszczeń. Dotyczyły one zagadnień, na które samorząd ma wpływ (ale które



były i są trudne do zrealizowania z uwagi na sytuację ekonomiczną gminy) takich jak: finansowanie remontów, inwestycje w budynkach, powołanie młodzieżowego ośrodka wychowawczego, podwyżki dla pracowników, czy zagadnień niezależnych od samorządu, np. kierowanie większej liczby dzieci do szkół specjalnych czy nadanie dyrektorom większych uprawnień w zakresie przepisów prawa pracy. Innymi słowy podczas spotkań dyrektorzy byli bardziej skłonni do wypowiadania swoich bolączek i przedstawiania koncertu życzeń a mniej skupiali się na wymianie doświadczeń i wypracowywaniu lepszych rozwiązań organizacyjnych.

Kolejnym niepowodzeniem Klubu wynikającym ze zorganizowania pracy w grupach dla danego typu szkół była kwestia konkurencyjności pomiędzy szkołami. Spotkania pokazały, że dyrektorzy liceów czy gimnazjów w kilkunastu przypadkach konkurują ze sobą, rywalizują o tego samego ucznia, wzajemnie się oceniają i są dalecy od niesienia koleżeńskej pomocy w obszarach strategicznych. Zjawisko to miało miejsce również w szkołach objętych rejonizacją z uwagi na zwiększoną podaż wynikającą z bardzo widocznego w Bytomiu niżu demograficznego oraz przestarzałej, nadmiernie rozbudowanej sieci szkół.

Po około 5 miesiącach funkcjonowania Klubu w wyżej opisanej formie inicjatorzy Klubu postanowili zorganizować spotkania w obrębie szkół w dzielnicach. Założeniem tego pomysłu było przekonanie, że praca w dzielnicach zredukuje czynnik negatywnego wpływu konkurencji na współpracę pomiędzy dyrektorami oraz wzmocni u dyrektorów poczucie odpowiedzialności za kreowanie pozytywnego, lokalnego (dzielnicowego) wizerunku szkół. Co więcej, w większej części grup dzielnicowych znajdowało się wówczas po co najmniej jednym nowym dyrektorem, a planowane konkursy dawały nadzieję, że grupa nowicjuszy zostanie powiększona o kolejne osoby.

W chwili obecnej do klubowej praktyki należą spotkania w dzielnicach, w których uczestniczą nie tyle nowi czy młodzi dyrektorzy, ale dyrektorzy zainteresowani rozwijaniem swoich kompetencji. Przyświeca im wspólny cel – podnoszenie jakości pracy szkół w dzielnicy. W tym duchu odbywają się na przykład spotkania poświęcone analizie wyników egzaminów zewnętrznych. Ta forma pracy, skupiająca nie tyle nowych co aktywnych dyrektorów, została ujęta poniżej w konkluzjach. Rozwiązaniem przynoszącym większe korzyści jest to, w którym samorząd wspiera dyrektorów, którym przyświeca wspólny cel. Określenie tego celu jest kluczowe w zarządzaniu kadrą dyrektorów.

Praca w dzielnicach spotkała się również z aprobatą bytomskich doradców metodycznych, którzy zaproponowali nową formę współpracy pomiędzy szkołami. Polegała ona na konfrontowaniu



i inicjowaniu współpracy nauczycieli i dyrektorów szkół podstawowych i gimnazjalnych z tych samych obwodów. Celem działań doradców było zwiększenie efektywności nauczania i wzmocnienie odpowiedzialności dyrektorów i nauczycieli za poziom wiedzy absolwentów. Częstym problemem poruszonym wówczas przez Dyrektorów podczas spotkań Klubu był problem niskich kompetencji kluczowych w zakresie przedmiotów objętych sprawdzianem i egzaminem gimnazjalnym. Dyrektorzy gimnazjów skarżyli się na szkoły podstawowe za brak elementarnych wiadomości, które uczniowie powinni nabyć po klasie szóstej. Podobnie dyrektorzy techników i liceów narzekali na niski poziom wiedzy wśród absolwentów gimnazjów.

Praca Klubu w dzielnicach okazała się być rozwiązaniem bardziej trafnym i efektywnym i dała nowe możliwości współpracy. Pozwoliła na zacieśnienie współpracy pomiędzy dyrektorami z różnym stażem, z różnym doświadczeniem. W takim środowisku młodszy mogli lepiej poznać doświadczenie starszych. Praca w dzielnicach spowodowała, że grupy robocze były mniej liczne, a to z kolei wpłynęło na skuteczniejszy przekaz. Po pierwsze umożliwiła lepsze poznanie się dyrektorów różnych typów szkół pracujących blisko siebie. Umożliwiło to nawiązanie lepszej współpracy oraz ośmieliło niektórych dyrektorów do kontaktowania się w kwestiach zawodowych. Po drugie, ograniczono zjawisko porównywania się dyrektorów szkół tego samego typu. Spotkania w dzielnicach są bardziej kameralne i sprzyjają partnerskiej współpracy dyrektorów, nauczycieli oraz przedstawicieli samorządu. Wiodące tematy spotkań skupiły się na wspólnym przygotowaniu projektów finansowanych z EFS, wspólnej pracy nad przygotowaniem programu indywidualizacji nauczania, opracowaniem testów poziomujących z języków obcych dla absolwentów szkół podstawowych oraz wspólnym organizowaniu imprez o charakterze kulturalnym.

Kolejną formą pracy, wykorzystaną przez Klub w latach 2009-2011 było przygotowanie 2 projektów w obszarze zarządzania kadrami kierowniczymi¹. Choć same projekty stanowiły odrębne działania samorządu bytomskiego na rzecz dyrektorów to zawierały w sobie tematy określone w katalogu tematów Klubu i można się pokusić o stwierdzenie, że stały się uzupełnieniem działań Klubu sfinansowanym ze środków zewnętrznych. Do najważniejszych tematów zaoferowanych nowym dyrektorom należy zaliczyć:

- procedury kontroli zarządczej,
- zadania dyrektora w zakresie nadzoru pedagogicznego,

¹ Dwa projekty finansowane z POKL pt. „Efektywne zarządzanie warunkiem sukcesu” oraz „Dobre zarządzanie drogą do sukcesu” realizowane w ramach priorytetu IX działania 9.4 *Wysoko wykwalifikowane kadry systemu oświaty* autorstwa Mariusza Fiszera, pracownika Wydziału Edukacji.



- ochrona danych osobowych,
- kompetencje organu prowadzącego,
- zasady współpracy ze środowiskiem lokalnym,
- zapoznanie z aktualizacjami prawa finansowego.

Ważną grupą beneficjentów Klubu byli nauczyciele, którzy rozpoczynali pracę na stanowisku dyrektora. Wstępna diagnoza oczekiwań dyrektorów szkół pozwoliła wskazać kilka tematów, które uznano za kluczowe do poruszenia w trakcie spotkań i szkoleń. Tematy te dotyczyły w szczególności:

- przeprowadzania inwentaryzacji,
- odpowiedzialności finansowej dyrektora szkoły,
- nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy,
- prowadzenia kontroli zarządczej,
- gromadzenia środków na rachunku dochodów własnych (obecnie wydzielonym rachunku dochodów),
- udzielania wypowiedzi do mediów.

Powyższa lista może być potwierdzeniem, że zasygnalizowany powyżej problem przejścia dyrektora z funkcji pedagoga do roli kierownika jednostki sektora finansów publicznych i zakładu pracy – roli dla wielu nowej, budzącej niepewność zawodową jest aktualny.

Klub działa w oparciu o kilka prostych zasad, które zostały przedstawione członkom w formie ustnej. Założeniem inicjatorów było skupienie się na rozwiązaniach praktycznych i omijanie niepotrzebnej biurokracji i formalizacji działań. Taka forma organizacyjna wynikała po części z faktu bezkosztowej działalności Klubu. Od początku swojej działalności Klub nie posiada wydzielonego budżetu, nie prowadzi się ponadto list obecności ani żadnej innej formy ewidencji uczestników spotkań. Spotkania nie są obowiązkowe, ale należą do tzw. dobrej praktyki. Absencja uczestników zgłaszana z wyprzedzeniem jest usprawiedliwiana przyczynami zawodowymi i przyjmowana przez pozostałych uczestników i organizatorów. Spotkania Klubu odbywają się z różną częstotliwością, od kilkunastu rocznie na początku działalności w 2009 roku do 6 spotkań w roku szkolnym 2011/2012. Zmiana częstotliwości spotkań wynika z faktu, że w tej chwili w Bytomiu jest jedynie 2 dyrektorów, którzy pełnią funkcję krócej niż 2 lata szkolne (1 dyrektor przedszkola i jeden dyrektor gimnazjum). Wsparcie dla nich jest prowadzone bardziej w formie indywidualnych spotkań inicjowanych bądź przez samych zainteresowanych bądź w formie wizyt pracowników organu prowadzącego na terenie szkoły, przy czym wizyty te nie mają form kontroli.



3. Formy wsparcia uzyskiwanego przez nowego dyrektora szkoły w ramach Klubu

Wsparcie kierowane do nowych dyrektorów w ramach działalności Klubu ma na celu wzmocnienie kompetencji niezbędnych do realizacji statutowych zadań szkoły oraz realizacji polityki oświatowej przyjętej w samorządzie. Oferowane wsparcie wychodzi również naprzeciw potrzebie dzielenia się wiedzą i udzielania informacji, które na podstawie przepisów prawa są przypisane do organu prowadzącego i organu sprawującego nadzór pedagogiczny. W kierowaniu zadaniami oświatowymi widoczny jest wyraźny rozdział kompetencji pomiędzy autonomiczną szkołą, zamknięty system nadzoru pedagogicznego i sformalizowany i często zbiurokratyzowany samorząd. Diagnoza sytuacji nowych dyrektorów w Bytomiu wykazała, że zarówno organ prowadzący jak i kurator oświaty, realizując ustawowe zadania własne, tracą rzeczywisty kontakt ze szkołą i formalnie nie są przygotowani na udzielanie dyrektorowi koleżeńskieg, zawodowego wsparcia potrzebnego do sprawnej realizacji zadań, których powodzenie leży w interesie każdej ze stron. W wyniku wspomnianej diagnozy postanowiono w stosunku do nowych dyrektorów skierować wsparcie organu prowadzącego ujęte w następujących tematach:

- wyjście poza formalizm i objęcie nowych dyrektorów wsparciem i koleżeńską opieką,
- podjęcie prac nad jakością nauczania oraz poprawienie wyników sprawdzianu po klasie szóstej oraz wyników egzaminu gimnazjalnego,
- udzielanie dyrektorom pomocy prawnej oraz pomocy w redakcji regulaminów i innych dokumentów regulujących pracę szkoły,
- udzielanie wsparcia w założeniu i redagowaniu Biuletynu Informacji Publicznej,
- udzielanie pomocy w obszarze zarządzania planem finansowym oraz przygotować do większej autonomii w zakresie dysponowania środkami budżetowymi,
- wypracowanie przyjaznych relacji pomiędzy organem prowadzącym i dyrektorem szkoły w oparciu o zasadę współodpowiedzialności za realizację zadań gminy w obszarze edukacji publicznej,
- scalenie i zintegrowanie grupy nowych dyrektorów pod hasłem, że warto wspólnie uczyć się nowych rzeczy i korzystać z pomocy doświadczonych koleżanek i kolegów,
- oferowanie pomocy w pisaniu wniosków w ramach projektów finansowanych ze środków unijnych.

Jedną z form wsparcia podczas spotkań Klubu jest budowanie koleżeńskiej, zawodowej relacji pomiędzy dyrektorami i pracownikami wydziału edukacji. W czasie spotkań zapraszani pracownicy



wydziału edukacji dzielą się swoim doświadczeniem i udzielają porad. Rozmowy mają charakter dyskusji, podczas której tworzy się atmosferę do dialogu i zadawania pytań zgodnie z zasadą, że nie ma pytań mało ważnych. Istotne okazało się, aby podczas spotkań grupa obecnych dyrektorów była około dwukrotnie większa od liczby prowadzących spotkanie (tj. pracowników organu prowadzącego). Fakt obecności większej liczby dyrektorów ośmiela do zadawania pytań, a pytający czując akceptację swoich kolegów i koleżanek nabierają przekonania, że każde pytanie jest uzasadnione. Dla inicjatorów Klubu ważne było, aby nowi dyrektorzy stanęli otwarcie wobec oczywistego braku doświadczenia i wiedzy, typowych na nowym stanowisku i aby w zespole doświadczonych kolegów uczyli się rozwiązywać nowe problemy.

Spotkania Klubu mają charakter pracy grupowej, w grupie spotyka się nie więcej niż 10-12 osób (nowi dyrektorzy i pracownicy samorządu). Niestety bolączką jest wciąż zbyt mały udział dyrektorów bardziej doświadczonych. Prawdopodobnie nie widzą oni celu wynikającego z pracy w zespole. Powodem może być również źle dobrana tematyka spotkań. Podczas niektórych spotkań jest obecna zastępca prezydenta ds. edukacji. Zaletą spotkań w tak zorganizowanej grupie jest poznanie przez organ prowadzący konkretnych problemów i oczekiwań dyrektorów natomiast dyrektorzy otrzymują możliwość poznania przesłanek stojących za decyzjami organu prowadzącego realizowanych w obszarze edukacji bądź przez Prezydenta bądź Radę Miejską.

Praktyka pokazała, że możliwe jest przełamanie stereotypów postaw oraz, że w atmosferze zaufania można porozmawiać na trudne tematy i podjąć próbę rozwiązania problemów na podstawie ciekawych, wspólnie wypracowanych rozwiązań. Przykładem tego typu tematów jest sprawa zastępstw nauczycieli, urlopów dla poratowania zdrowia czy przyznawania godzin na nauczanie indywidualne oraz form jego realizacji. Najciekawszym przykładem odniesionego sukcesu było wspólne opracowanie modelu likwidacji i przeniesienia szkoły, która z uwagi na niż demograficzny była niezwykle kosztowna w utrzymaniu, biorąc pod uwagę zarówno wydatki pośrednie jak i bezpośrednie. Może warto wyjaśnić, co stało się z tym modelem i czy został z powodzeniem stosowany. Od kilku lat bytomscy szóstoklasiści i uczniowie trzecich klas gimnazjów uzyskują niskie wyniki na sprawdzianie i egzaminie gimnazjalnym. Wyniki wielu szkół plasują się w staninach niskich i niżej średnich a miasto Bytom do roku 2010 znajdowało się na ostatniej pozycji w pięciostopniowej skali znormalizowanej publikowanej co roku przez OKE w Jaworznie.

Również wskaźniki EWD kilku bytomskich gimnazjów nie były powodem do dumy. Działania Klubu zostały zatem skierowane również na obszar efektów kształcenia. Było i jest to zadanie o tyle trudne,



że obszar dydaktyki nie leży w kompetencjach organu prowadzącego a nowe formy nadzoru pedagogicznego nie do końca oscylują w obszarze wspierania szkół w podnoszeniu efektów pracy nauczycieli. Pomimo, że w Bytomiu znajduje się siedziba delegatury Śląskiego Kuratorium Oświaty w Katowicach, której pracownicy chętnie wspierają wszystkich dyrektorów, z prawnego punktu widzenia nie jest możliwe zapraszanie wizytatorów na spotkania Klubu. W 2010 roku praca nad poprawą wyników egzaminów zewnętrznych ograniczyła się zatem do 2 nowych dyrektorów szkół podstawowych i 2 dyrektorów gimnazjów.

Na spotkania byli również zapraszani dyrektorzy pozostałych szkół w celu wypracowania wspólnej strategii przygotowania uczniów do osiągania wyższych wyników i wprowadzenia programu naprawczego. **Efektem tych prac jest wzrost pozycji Bytomia na skali znormalizowanej w 2011 i 2012 roku o jedną pozycję. Wyniki kilkunastu szkół poprawiły się, co uwidoczniła skala staninowa. Tak, więc praca rozpoczęta przez "nowych dyrektorów" w Klubie rozprzestrzeniła się na innych dyrektorów.** Prace Klubu zaowocowały również zorganizowaniem próbnego egzaminu gimnazjalnego dla wszystkich uczniów drugich klas gimnazjów. Za wcześniej w chwili obecnej mówić o efektach tej formy wsparcia a i sama skala przedsięwzięcia wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

Inną istotną i sprawdzającą się formą wsparcia dla nowych dyrektorów jest udzielanie porad prawnych i pomoc w redagowaniu umów i wewnętrznych dokumentów szkoły. Pomoc w tym pierwszym zakresie jest świadczona przez pracowników Wydziału Edukacji oraz radcę prawnego. Choć z tej formy pomocy korzystają również bardziej doświadczeni dyrektorzy, to jednak jest to obszar wsparcia najbardziej pożądany przez dyrektorów młodych stażem. Pomoc prawna dotyczy najczęściej spraw związanych ze stosunkiem pracy oraz zawieraniem umów z podmiotami zewnętrznymi. Charakter świadczonej pomocy pokazuje po raz kolejny, że nowi dyrektorzy posiadają potrzebę nabywania kompetencji jako kierownicy zakładów pracy. Wsparcie w formie porad prawnych jest świadczona w formie indywidualnych konsultacji i jako takie wykracza poza przyjętą praktykę zespołowej pracy podczas spotkań Klubu. Jest to jednak forma konieczna z uwagi na czas pracy radcy prawnego oraz niejednokrotnie poufny charakter omawianych spraw. Niemniej jednak zagadnienia wchodzące w omawiany obszar wsparcia są tematem spotkań w ramach Klubu. Poruszane do tej pory tematy dotyczyły:

- upoważnień do zaciągania zobowiązań wykraczających poza rok budżetowy,
- podpisywanie umów na dostawę ciepła,
- sposób nawiązywania i rozwiązywania stosunku pracy,



- prowadzenie teczek akt osobowych,
- sposób rozpatrywania skarg.

Pomoc w redagowaniu regulaminów, instrukcji i innych dokumentów wewnętrznych może być cenna z uwagi na usamodzielnianie się dyrektorów w obszarze zadań wymagających stanowienia prawa wewnątrz szkoły. Wspólne, autorskie opracowywanie dokumentów, wzorów zarządzeń i pism okólnych pozwala odstąpić od praktyki kopiowania gotowych dokumentów dostępnych w źródłach elektronicznych.

Ważnym obszarem wsparcia dla nowych dyrektorów był i jest obszar finansowania działalności szkoły z budżetu gminy i wydzielonego rachunku dochodów (wcześniej rachunku dochodów własnych). Tematy z tego zakresu sprawiają, szczególnie nowym dyrektorom najwięcej trudności i są przez nich najslabiej poznane. Praktyka pokazuje, że dyrektorzy z wieloletnim stażem nie interesują się praktycznie planami finansowymi z uwagi na przekazanie kompetencji w tym zakresie na osoby głównych księgowych. Dla odmiany nowi dyrektorzy postrzegają sprawy ekonomiczno rachunkowe jako bardzo złożone i średnio w pierwszych 2 latach kadencji jako mniej istotne w codziennej pracy. Efektem takiego podejścia jest delegowanie uprawnień w tym obszarze na inne osoby w szkole (księgowy, kierownik gospodarczy, intendent) i poświęcanie się głównie pracy administracyjnej i nadzorowi pedagogicznemu. W grupie nowych dyrektorów od początku powstania Klubu nie było żadnej osoby z wykształceniem ekonomicznym czy finansowym, co tym bardziej uzasadniło wybór kilku tematów właśnie z obszaru ekonomicznej obsługi szkoły. Spotkania w tym zakresie były prowadzone przy wsparciu pracowników referatu ekonomicznego Wydziału Edukacji i często wymagały dalszych konsultacji.

Jednym z głównych tematów kontynuowanym w latach 2009-2011 była odpowiedzialność dyrektora szkoły za naruszenie dyscypliny finansów publicznych – temat o tyle złożony, że wchodzący w obszar rachunkowości, zamówień publicznych, kontroli zarządczej, gospodarki materiałowej i in. W związku z tym podczas spotkań Klubu nowym dyrektorom zwrócono uwagę na następujące kwestie:

- udzielanie zamówień publicznych oraz powierzanie kompetencji w tym zakresie innym pracownikom szkoły w formie pisemnej,
- ujęcie w regulaminie kontroli zarządczej zagadnień obejmujących delikty dyscypliny finansów publicznych,
- terminowe regulowanie zobowiązań finansowych i kontrola realizacji zadań w ramach tego obowiązku,



- zaciąganie zobowiązań w ramach planu finansowego i zabezpieczanie środków finansowych,
- wykonanie planu finansowego zgodnie z przyjętym wskaźnikiem jakości,
- uprawnienia dyrektora do dysponowania planem finansowym szkoły.

Ważnym efektem wynikającym z tej formy wsparcia było nadanie dyrektorom większej autonomii w zakresie dysponowania planem finansowym; stało się to możliwe dzięki przekazaniu dyrektorom wiedzy w zakresie funkcjonowania budżetu JST, w tym budżetu w układzie zadaniowym. Do roku 2009 każda zmiana po stronie planu finansowego szkoły była poprzedzana złożeniem przez dyrektora wniosku i wymagała podjęcia odpowiedniego zarządzenia prezydenta Miasta. Zasady te zmieniły się w Bytomiu po roku 2009 i obecnie dyrektor szkoły posiada uprawnienia do samodzielnego przenoszenia środków finansowych w ramach tego samego rozdziału pomiędzy paragrafami oraz pomiędzy zadaniami z uwzględnieniem grup wydatków, jak określono w ustawie o finansach publicznych. Rozwiązanie to znacznie skróciło czas zarządzania planami finansowymi po stronie JST, a samym dyrektorom dało poczucie większej odpowiedzialności. Obecnie dyrektorzy składają jedynie informacje o wprowadzonych zmianach i dokonują zapisów w programie komputerowym, służącym do zarządzania planowaniem i realizacją planu finansowego. Przenoszenie środków pomiędzy rozdziałami, działami oraz grupami wymaga nadal zarządzenia prezydenta miasta.

4. Korzyści dla miasta z funkcjonowania Klubu

Działalność Klubu przyniosła konkretne korzyści nie tylko dla samych nowych dyrektorów, ale okazała się pomocna dla organu prowadzącego. Dzięki zaproponowanym formom wsparcia doszło do naturalnej integracji środowiska nowych dyrektorów oraz zacieśnienia zawodowych relacji pomiędzy tą grupą a pracownikami urzędu miasta. **Można pokusić się o stwierdzenie, że nowi dyrektorzy uświadomili sobie, że ich rolą jest stać na straży niezależności szkoły, która może być osiągnięta przy odpowiedniej współpracy z organami mającymi bezpośredni wpływ na jej działalność.** Dyrektorzy nabrali przekonania, że urzędnicy odpowiedzialni za prowadzenie spraw oświatowych nie są oponentem w stosunku do dyrektora, nie pełnią w stosunku do niego roli nadrzędnej, czy ważniejszej a raczej rolę usługową i wspierającą. Zwiększyła się świadomość dyrektorów w rozumieniu terminu „jednostka organizacyjna gminy” jaką jest właśnie szkoła. Część dyrektorów zrozumiała, że pracując w szkole, pracuje na rzecz lokalnego samorządu. Nabrali oni przekonania, że



realizacja polityki edukacyjnej miasta jest zadaniem wspólnym zarówno pracowników wydziału edukacji jak i dyrektorów szkół.

Kolejną korzyścią dla organu prowadzącego było wykreowanie wizerunku dyrektora jako osoby pracującej na rzecz samorządu, patrzącej na sprawy szkoły w szerszym kontekście, szerszym niż perspektywa nauczyciela. Istotną wartością dodaną działania Klubu było umocowanie dyrektora jako osoby autonomicznej, w dużym stopniu niezależnej od samorządu. Wśród niektórych dyrektorów wciąż pokutuje przekonanie, że organ prowadzący jest właścicielem szkoły a rola dyrektora sprowadza się do posłusznego wykonywania poleceń urzędników. Jest to z całą pewnością zniekształcony model zarządzania oświatą, daleki od demokratycznego i nie do końca mający umocowanie w prawie, który na szczęście w Bytomskiej edukacji powoli odchodzi w zapomnienie.

Działalność Klubu poprawiła również ład organizacyjny, w takim zakresie, że uporządkowała w kilku kluczowych obszarach pracę nowego dyrektora. Wprowadzony porządek i jasne określone zasad współpracy, postawienie oczekiwań oraz pomoc w redagowaniu dokumentów nadały ramy organizacyjne dla wewnętrznej pracy szkół oraz współpracy szkoły z organem prowadzącym. Nowy dyrektor stanął na pewniejszym gruncie i mógł koncentrować energię na pracy a mniej na odnajdywaniu się w nowej, kierowniczej roli.

Współpraca w ramach klubu zbudowała również nowy poziom zaufania pomiędzy pracownikami urzędu i dyrektorami i w nielicznych przypadkach nabrała formy relacji koleżeńskich, które ułatwiają współpracę.

Działalność Klubu to jednak nie wyłącznie pasmo sukcesów. Z uwagi na pionierski charakter rozwiązania nie udało się uniknąć błędów zarówno po stronie organizacji jak i treści spotkań i poruszanych tematów. **Poważną przeszkodą w funkcjonowaniu Klubu jest frekwencja nowych dyrektorów.** Z uwagi na dobrowolne członkostwo, brak list obecności oraz brak sformalizowanych zasad uczestnictwa dyrektorzy z różną powagą traktowali obecność na spotkaniach. Niska frekwencja i tak niewielkiej grupy nowych dyrektorów wpływała na dyskomfort pracy prowadzących i dawała poczucie nierzetelnie wykonanego obowiązku. Jest to problematyczne, a także sugeruje, że starsi dyrektorzy nie regularnie uczestniczą w spotkaniach klub, który z kolei porusza problemy sąsiednich klubów (starzy dyrektorzy szkół w tej samej okolicy, nie uczestniczą w spotkaniach mających na celu poprawę pionowy i poziomej koordynacji pomiędzy szkołami w tej samej okolicy).



Kolejnym napotkanym problemem była tematyka proponowanych spotkań i sposób doboru tematów. **Błędem organizatorów był brak przeprowadzenia szczegółowej diagnozy potrzeb nowych dyrektorów oraz brak dostatecznie dobrego narzędzia diagnostycznego.** Efektem tego było proponowanie tematów spotkań, które nie pozwalały na efektywną pracę metodą warsztatową, a same spotkania sprowadzały się często do krótkiego instruktażu. Niektóre tematy okazały się również zbyt skomplikowane na zaproponowany czas spotkania, po zakończeniu, którego dyrektorzy wychodzili z poczuciem chaosu i nieuporządkowanej informacji. Tak było w przypadkach zagadnień dotyczących prowadzenia ksiąg budowlanych obiektów szkolnych oraz udzielania zamówień publicznych. Popełnione w tym obszarze błędy zostały nadrobione poprzez prowadzenie indywidualnych konsultacji z nowymi dyrektorami oraz dodatkowych szkoleń

Przeszkodą w efektywnej pracy Klubu był ponadto brak dostatecznej liczby specjalistów, którzy byli gotowi bezpłatnie udzielać konsultacji i porad. Nie zawsze pracownicy urzędu miasta dysponowali czasem i doświadczeniem, aby poprowadzić spotkanie Klubu na zadowalającym poziomie. Wyjściem z tej sytuacji okazało się zatrudnianie ekspertów do przeprowadzenia szkoleń, które z uwagi na optymalizację kosztów były przeprowadzane dla wszystkich dyrektorów a nie tylko dla dyrektorów nowych.

Niedogodnością i przeszkodą w pracach Klubu okazał się również brak kompetencji prowadzących do pracy z grupą dorosłych przy zastosowaniu uznanych metod gwarantujących powodzenie spotkania. Tak było w przypadku pracy metodą dyskusji moderowanej z flipchartem. Brak dostatecznego doświadczenia prowadzącego spowodował zakończenie spotkania bez wyciągnięcia wniosków a obecnych pozostawił w poczuciu straconego czasu. Spotkania klubu sprowadzały się czasami do krótkiego wykładu i dyskusji. O ile te formy można uznać za przydatne podczas pracy z dorosłymi nie powinny one stanowić jedynej metody pracy. Winą za taki stan rzeczy należy obarczyć niewłaściwy dobór prowadzących, którymi byli w większości przypadków urzędnicy, nieprzygotowani do pracy w roli szkoleniowców.

5. Rekomendacje dla samorządów, które pragną lepiej wspierać nowo powołanych dyrektorów

Doświadczenia Bytomia ze współpracy z nowymi dyrektorami pozwalają podać kilka rekomendacji, które mogą się okazać pomocne w procesie zarządzania kadrami w innych JST w Polsce. Rzeźnienie prowadzone na rzecz niniejszego opracowania pokazuje, że proces zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do kadry dyrektorskiej, szczególnie nowych adeptów tej sztuki nie ma rozwiązań systemowych i dalekie jest od rozwiązań przyjętych w korporacjach prywatnych, w których oprócz wydajności pracy ważne jest modelowanie sylwetki zespołu pracowników.

Klub zaproponowany przez nowego stażem dyrektora pozwala wykorzystać kompetencje organu prowadzącego w procesie kształtowania postaw zarządczych i kierowniczych. **Spotkania z dyrektorami organizowane w mniejszych grupach, poza ogólnymi naradami i konferencjami, umożliwiają lepsze poznanie wspólnych problemów i zagadnień przypisanych do zainteresowanych grup ludzi. Specyfika Klubu polega na kierowaniu celowanego wsparcia do grupy osób najbardziej narażonych na przyswojenie złych nawyków, które pokutują w dalszej pracy.**

Niewątpliwą wartością dodaną takich spotkań jest wypracowanie z dyrektorami partnerskich rozwiązań, pomocnych w realizacji polityki oświatowej samorządu. Takie rozwiązania pozwalają na przykład kierować rozwojem szkół i kształtować sieci szkolne i przedszkolne. Są to również rozwiązania pomocne w planowaniu zadań naborowych i liczby oddziałów, szczególnie w szkołach zawodowych. Klub ponadto pozwala przekonać dyrektorów do przyjętych samorządowych rozwiązań systemowych, jest miejscem do przedyskutowania uzasadnień i podania szerszego kontekstu – jest zatem również sposobem na pozyskanie partnerów nie tylko w osobach nowych dyrektorów, ale i w osobach, którzy współpracują z dyrektorami po stronie szkół, czyli rodziców i nauczycieli.

Na zakończenie warto przedstawić kilka wniosków, które mogą okazać się pomocne dla innych samorządów w Polsce, które podchodzą do problemu zarządzania kadrami dyrektorów w sposób bardziej zorganizowany i systemowy. Na bazie doświadczeń, sukcesów i porażek autorzy niniejszego opracowania proponują:

- udzielać zorganizowanego i systematycznego wsparcia dla nowych dyrektorów w formie cyklicznych spotkań,



- integrować środowisko nowych dyrektorów z dyrektorami z wieloletnim stażem w formie dobrze zaplanowanych spotkań integracyjnych, z dobrze opracowanym programem merytorycznym,
- organizować lokalne konferencje z wykorzystaniem form warsztatów i wykładów na tematy z zakresu zarządzania,
- stosować ciekawe metody pracy, sprawdzone w pracy z dorosłymi, np. wykład konwersatoryjny, krótki wykład problemowy, gra decyzyjna, metaplan i inne,
- integrować środowisko dyrektorów ze środowiskiem urzędników odpowiedzialnych za prowadzenie spraw edukacyjnych,
- realizować zadania oświatowe w oparciu o lokalne strategie lub programy rozwoju edukacji,
- kłaść większy nacisk na poznanie przez dyrektorów zagadnień z obszaru gospodarki finansowej szkoły,
- w większych samorządach wspierać dyrektorów szkół i placówek w dzielnicach, budować tożsamość lokalną kadry zarządzającej,
- korzystać ze wsparcia ekspertów zewnętrznych i przytaczać rozwiązania stosowane w innych samorządach,
- wskazywać zarówno na dobre jak i złe praktyki zarządzania,
- szukać nowych, nietypowych rozwiązań,
- w miarę możliwości wprowadzać na stanowiska dyrektorów nowe, młode osoby – jest to gwarancja szybszego rozwoju szkół,
- organizować spotkania w ramach „klubów dyrektorów” nie częściej niż jeden raz w miesiącu, optymalnym rozwiązaniem wydaje się być 5 spotkań roku szkolnym.
- **zmienić nazwę z Klub Młodego Dyrektora na Klub Aktywnego Dyrektora i przekierować ofertę z grupy dyrektorów nowych stażem do większej grupy dyrektorów**
- tworzyć sieci współpracy pomiędzy dyrektorami tak, aby bardziej doświadczeni mogli uczyć mniej doświadczonych.

Zorganizowanie działań samorządu na rzecz wzmocnienia kompetencji kadry kierowniczej szkół należy uznać za ważne i potrzebne. Samorząd dbający o komfort pracy dyrektorów szkół to samorząd myślący perspektywicznie i prospołecznie. Przesunięcie zakresu działań przez organy prowadzące z obszaru nadzoru i kontroli w kierunku współpracy i wsparcia jest jednym ze sposobów budowania nowego modelu edukacji publicznej, w której ważnym elementem stają się



kompetencje zarządcze dyrektorów szkół. Klub dyrektora okazuje się być dobrym miejscem na takie praktyki.

Warto, aby samorządy dbały o zorganizowane formy zarządzania zadaniami oświatowymi. Przykładem takiego rozwiązania jest klub dyrektora, w którym powinno się znaleźć miejsce zarówno dla dyrektorów nowych jak i doświadczonych. Istnieje potrzeba tworzenia platformy współpracy na rzecz podnoszenia jakości zarządzania i dydaktyki. Kluby dyrektora, działające w skali regionalnej lub krajowej mogłyby wychodzić takim potrzebom na przeciw.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego

Uniwersytet Warszawski, ul. Pawińskiego 5a, 02-106 Warszawa

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

