



**DOSKONALENIE STRATEGII
ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM
I LOKALNYM**

Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół/placówek

Wyniki badania przeprowadzonego przez Szymona Więśława - Instytut Badań
w Oświacie, luty-lipiec 2011 rok



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Problemy badawcze:

1. Zbadanie zależności statusu dyrektorów szkół i placówek od wybranych czynników decydujących o ich sytuacji prawnej jako pracodawcy i pracownika.
2. Relacje pomiędzy dyrektorami szkół/ placówek a organami prowadzącymi – jednostkami samorządu terytorialnego



Status zawodowy - definicja

Pozycja zawodowa osoby wynikająca z jej zatrudnienia na określonym stanowisku. Status zawodowy opisuje w szczególności prestiż przypisywany stanowisku lub funkcji, a także zakres praw i obowiązków osoby na nim zatrudnionej.

W tym sensie status zawodowy dyrektora będą określały czynniki wiążące się z pełnieniem tej funkcji, a także realny zakres jego praw i obowiązków, korzyści oraz niedogodności z nią związanych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Metody badań:

- **Analiza danych** o dyrektorach zgromadzonych w systemie informacji oświatowej (SIO),
- **Ankieta internetowa** z dyrektorami szkół i placówek oświatowych prowadzonych przez jst.
- **Ankieta internetowa** z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie jednostek oświatowych w jednostkach samorządu terytorialnego
- Telefoniczne **indywidualne wywiady pogłębione**
- z osobami odpowiedzialnymi za sprawy oświaty w jst.



Płeć i wiek dyrektora

- Statystyczny dyrektor jest kobietą. Kobiety stanowią aż 76 % przedstawicieli tej grupy, jednakże ich rozkład w populacji nie jest równomierny i zależy od typu szkoły oraz wielkości miejscowości, w której znajduje się szkoła/placówka.
- Dyrektorami **przedszkoli** są wyłącznie kobiety – 100%.
- W **szkołach podstawowych** stanowią one 78 %, w **gimnazjach** już tylko dwie trzecie dyrektorów, a w **szkołach ponadgimnazjalnych** tylko połowę wszystkich dyrektorów.
- Kobiety stanowią aż 86 % dyrektorów szkół prowadzonych przez **gminy miejskie**, ale już nieznacznie ponad połowę placówek (56%) prowadzonych przez **powiaty ziemskie**.



cd.Płeć i wiek dyrektora

- Rozkład płci osób kierujących szkołami i placówkami w poszczególnych województwach jest zbliżony do rozkładu ogólnopolskiego.
- Jest jednak jedna znacząca różnica, która związana jest z płcią dyrektorów **liceów ogólnokształcących**. To, kto kieruje liceum ogólnokształcącym zależy od geograficznej lokalizacji szkoły.
- Jeśli liceum leży na zachodzie Polski, Pomorzu (lub w dużym mieście), to częściej będzie to kobieta. Jeśli jednak na południu, wschodzie (lub małej miejscowości), to częściej dyrektorem będzie mężczyzna. Dla przykładu, na Dolnym Śląsku kobiety stanowią 70 % dyrektorów liceów, a na Podkarpaciu tylko 30 %.

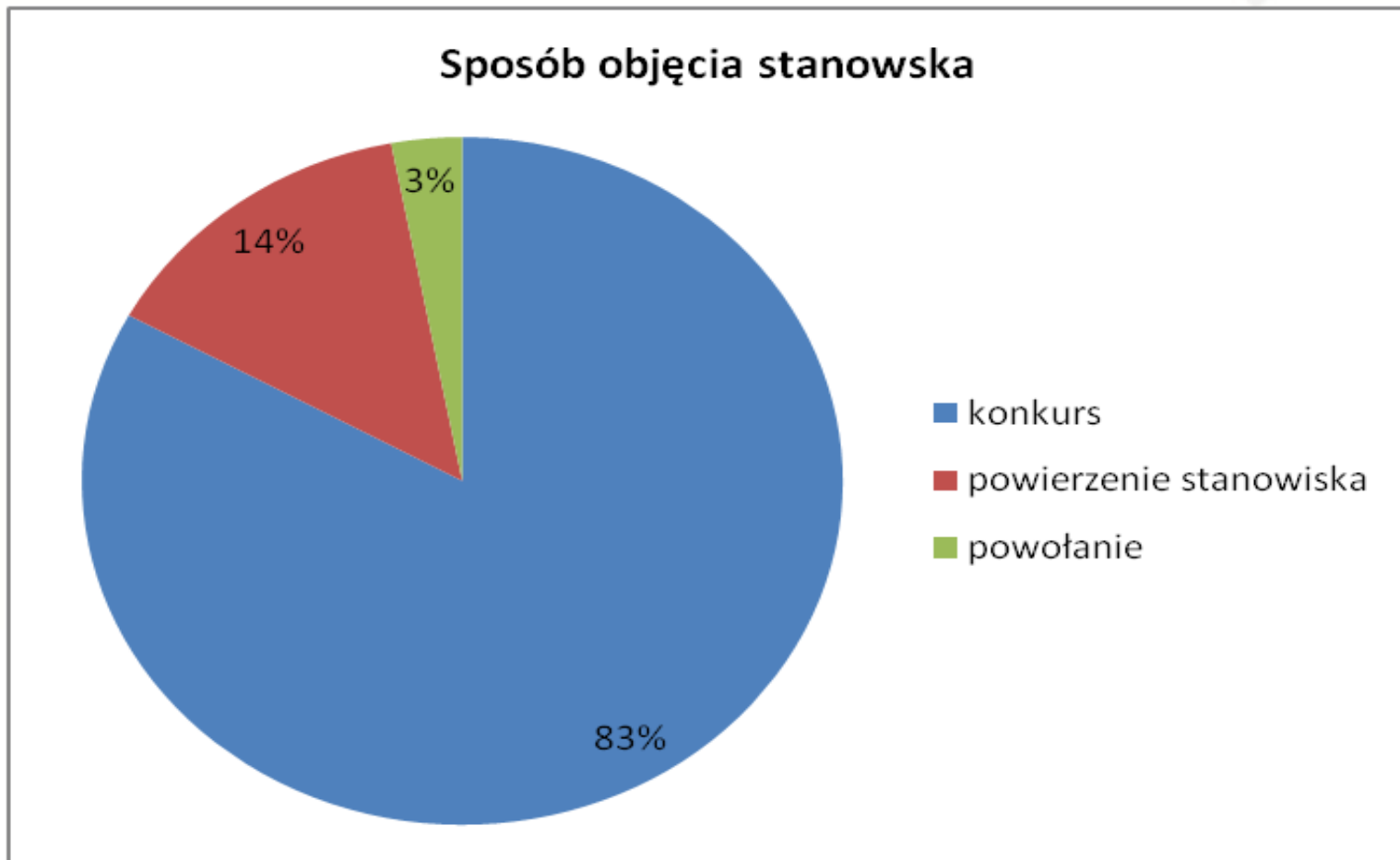


Wiek i staż pracy dyrektora

- Statystyczny dyrektor ma 48 lat i ma 26 lat stażu ogółem.
- Pracę rozpoczął zatem bezpośrednio po skończeniu studiów (do stażu zaliczono mu trzy lata nauki).
- Mężczyźni – dyrektorzy są nieznacznie starsi od kobiet, ale różnice w tym zakresie wynikają z późniejszego odchodzenia na emeryturę.
- Starsi od przeciętnej są też dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych – co czwarty z nich ma ponad 55 lat. Dla porównania w szkołach podstawowych i gimnazjach osoby w tym wieku stanowią około 10 % kadry, a więc jest ich dwa i pół razy mniej.
- Staż pracy pedagogicznej rozkłada się analogicznie do stażu pracy ogółem.



Funkcja kierownicza dyrektora



Funkcja kierownicza dyrektora

- Większość dyrektorów (83 %) objęła funkcję w wyniku **konkursu**, co siódmemu (14 %) powierzono stanowisko, a 3 % dyrektorów powołano – bez konkursu.
- Konkursy dominują w miastach, a ich odsetek maleje wraz ze zmniejszaniem się miejscowości z 89 % **w miastach** powyżej 100 tys. mieszkańców do 81 % **na wsi**.
- Przyczyną takiego stanu może być;
 - ✓ brak chętnych kontrkandydatów do stanowiska i konieczność powierzenia funkcji bez przeprowadzenia konkursu.
 - ✓ wysoki poziom niesformalizowanych relacji między organem prowadzącym a dyrektorem.

Im większy poziom anonimowości tym więcej konkursów na dyrektorów.

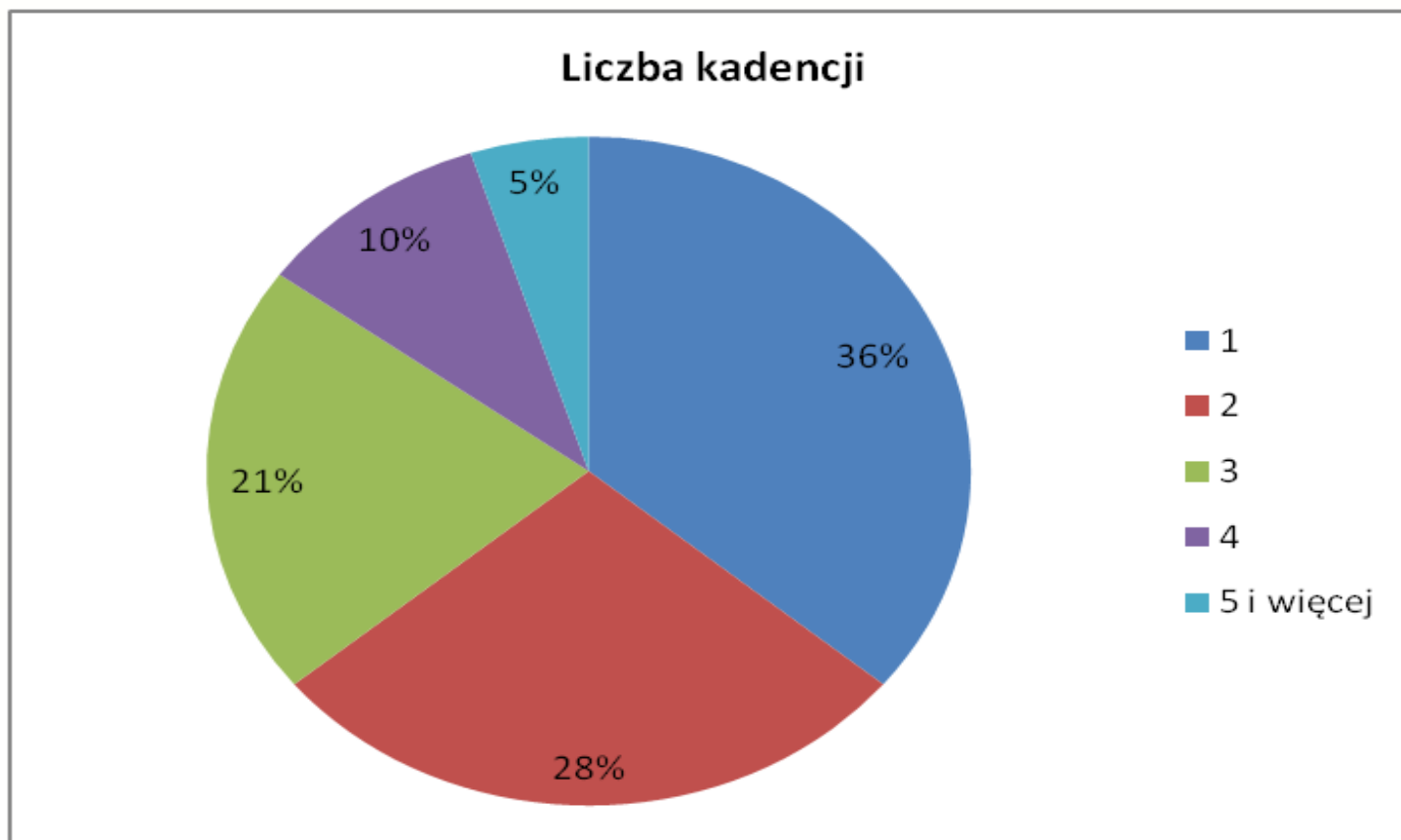


Staż pełnienia funkcji

- Połowa dyrektorów pełni swą funkcję od ponad 8 lat, a co trzeci krócej niż 4 lata.
- Dla 36 % dyrektorów obecna kadencja jest pierwszą, a co siódmy pełni funkcję przez co najmniej cztery kadencje. Wśród niemal 5,5 tysiąca respondentów było 16 osób, które pełnią funkcję od ponad 7 kadencji (kierują tą samą szkołą od lat 70-tych).
- Czas pełnienia funkcji zależy od typu kierowanej szkoły. Im niższy etap edukacyjny szkoły, tym dyrektor pełni dłużej swoją funkcję.
- 32% dyrektorów pracuje w szkołach, które są jego pierwszym miejscem pracy. Dla 34 % dyrektorów drugim miejscem pracy!!!
- Tylko co dziesiąty dyrektor pracował w więcej niż trzech miejscach (odsetek jeszcze mniejszy).



cd. staż pełnienia funkcji



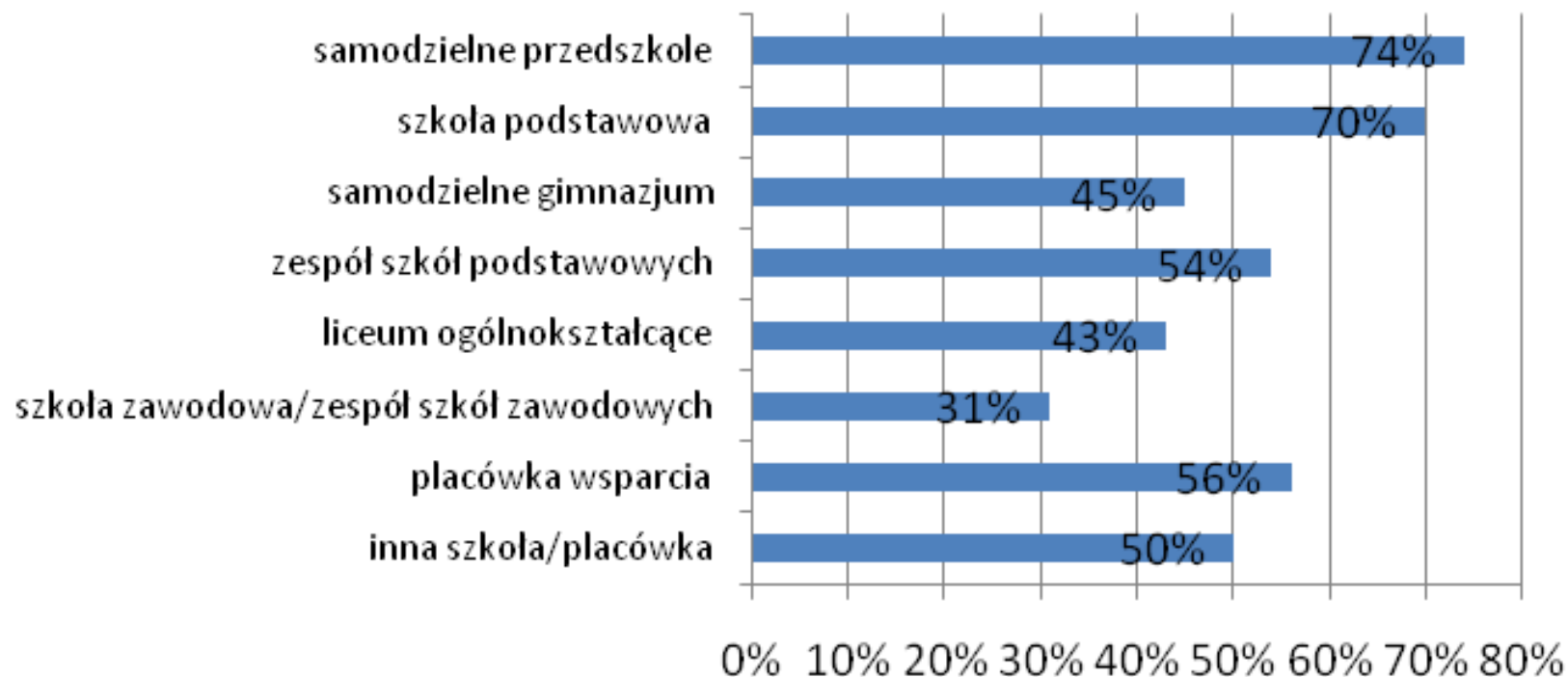
Wszystkie przedstawione czynniki wskazują, że zmiana sposobu zarządzania szkołami jest niezwykle trudna.

Składa się na to kilka czynników;

- ✓ praktycznie wszyscy dyrektorzy są nauczycielami,
- ✓ większość kieruje placówką, w której kiedyś byli nauczycielami,
- ✓ tylko nieliczne osoby pracowały(poza) gdziekolwiek poza szkołą,
- ✓ osoby te nie mają doświadczenia w pracy w innych środowiskach zawodowych,



Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg kategorii szkoły/placówki



Czas pracy dyrektorów

- Tydzień pracy połowy dyrektorów zamyka się od poniedziałku do piątku. Co trzeci dyrektor (30 %) twierdzi, że musi często być w szkole w soboty, a co piąty że również w niedziele.
- Pięciodniowy tydzień pracy mają najczęściej dyrektorzy **przedszkoli** (64 %) i placówek wsparcia (72 %).
- W weekendy częściej natomiast pracują dyrektorzy **szkół zawodowych** (56 %).
- Godziny pracy dyrektora są ściśle związane z godzinami pracy szkoły/placówki, którą kieruje.
- Dyrektorzy szkół w miastach powyżej 20 tys. mieszkańców przebywają w szkole przeciętnie o pół godziny dłużej, niż dyrektorzy szkół w **małych miastach** i na **wsi**.



Dodatki dyrektorów – funkcyjny

- Przeciętna wartość dodatku funkcyjnego wynosi 800 złotych, a połowa dyrektorów otrzymuje go w wysokości od 1595 do 1119 zł.
- Płeć nie różnicuje wysokości dodatku funkcyjnego.
- Dodatek funkcyjny rośnie wraz z wiekiem dyrektora. Tempo tego wzrostu jest szybsze u osób najstarszych.
- Wysokość dodatków funkcyjnych rośnie na kolejnych etapach kształcenia. Jego przeciętna wartość w **szkole podstawowej** to 711 a w **szkole zawodowej** (zespole szkół zawodowych) 1200 złotych.
- W szkołach/placówkach prowadzonych przez **gminy** dodatki funkcyjne dyrektorów są przeciętnie o ponad 25 procent niższe niż w tych prowadzonych przez **powiaty i województwa**.



cd. dodatek funkcyjny

- Zróżnicowanie wysokości dodatku funkcyjnego w **województwach** jest bardzo duże – sięga nawet 25 % Rozkład różnic nie posiada jednak cech regionalnych.
- Wysokość dodatku funkcyjnego maleje wraz z wielkością **gminy**. Przeciętnie od 900 w gminach miejskich do 700 złotych na wsi.
- Przeciętne wysokość dodatku funkcyjnego w 12 **dużych miastach** waha się od 410 do 1680 złotych
- Dodatek funkcyjny rośnie wraz z wielkością kierowanej jednostki – liczbą szkół/placówek w zespole, liczbą uczniów, liczbą etatów nauczycielskich oraz liczbą sal lekcyjnych



Dodatki dyrektorów – motywacyjny

- Przeciętna wartość dodatku motywacyjnego wynosi 420 zł. Połowa dyrektorów otrzymuje go w wysokości od 200 do 700 złotych. Co dziesiąty dyrektor nie otrzymuje tego dodatku.
- Płeć nie różnicuje wysokości dodatku motywacyjnego.
- Dodatek motywacyjny dyrektorów nie zależy od wieku dyrektora w środkowym przedziale wieku. W grupach dyrektorów najstarszych i najmłodszych rośnie wraz z wiekiem.
- Dyrektorzy zatrudnieni na podstawie mianowania otrzymują dodatki motywacyjne nieznacznie wyższe niż osoby posiadające umowę na czas nieokreślony.



cd. dodatku motywacyjnego

- Wysokość dodatku motywacyjnego zależy od typu kierowanej szkoły i wynosi przeciętnie **w szkołach podstawowych i gimnazjach** – 364, a w **szkołach ponadgimnazjalnych** 560 złotych.
- Przeciętna wysokość (mediana) dodatku motywacyjnego dyrektorów w dużych miastach waha się od 0 do 1420 złotych.
W Gdańsku 70 % dyrektorów nie otrzymuje dodatku motywacyjnego, natomiast w Białymstoku 93 % otrzymuje go w wysokości co najmniej 1000 zł.
- Dodatek motywacyjny koreluje z wielkością szkoły mierzoną osobno liczbą: uczniów, oddziałów, szkół w zespole a także sal lekcyjnych.



Dodatkowe wynagrodzenie roczne

- Przeciętna wartość dodatkowego wynagrodzenia rocznego dyrektora wyniosła 4430 złotych. Co drugi dyrektor otrzymał je w wysokości od 3913 do 4998 złotych.
- Przeciętna kwota *trzynastki* rośnie niemal dwukrotnie wraz z wiekiem dyrektora i wynosi 2508 złotych – w grupie urodzonych po 1980 roku oraz 4906 złotych – w grupie urodzonych przez 1950 rokiem.
- Wynagrodzenie dyrektorów rośnie na kolejnych etapach kształcenia. Wynosi ono przeciętnie w przedszkolach – 4119, a w szkołach zawodowych i ich zespołach – 5188 złotych.
- Wynagrodzenie dyrektorów rośnie wraz ze zwiększaniem się kierowanej jednostki i wynosi przeciętnie od 4193 w szkołach od 10 oddziałów do 5535 w jednostkach obejmujących ponad 50 oddziałów.



cd. wynagrodzenie dodatkowe

- Wynagrodzenie dyrektorów zależy od typu organu prowadzącego i maleje wraz z wielkością samorządu.
- Wysokość *trzynastek* otrzymywanych przez dyrektorów w dużych **miastach** zależy od miasta. Przeciętna jej wartość w Poznaniu jest o niemal jedną czwartą niższa niż w Bydgoszczy. Taki poziom różnic można uzasadnić jedynie dużym lokalnym zróżnicowaniem przyjętych polityk oświatowych.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

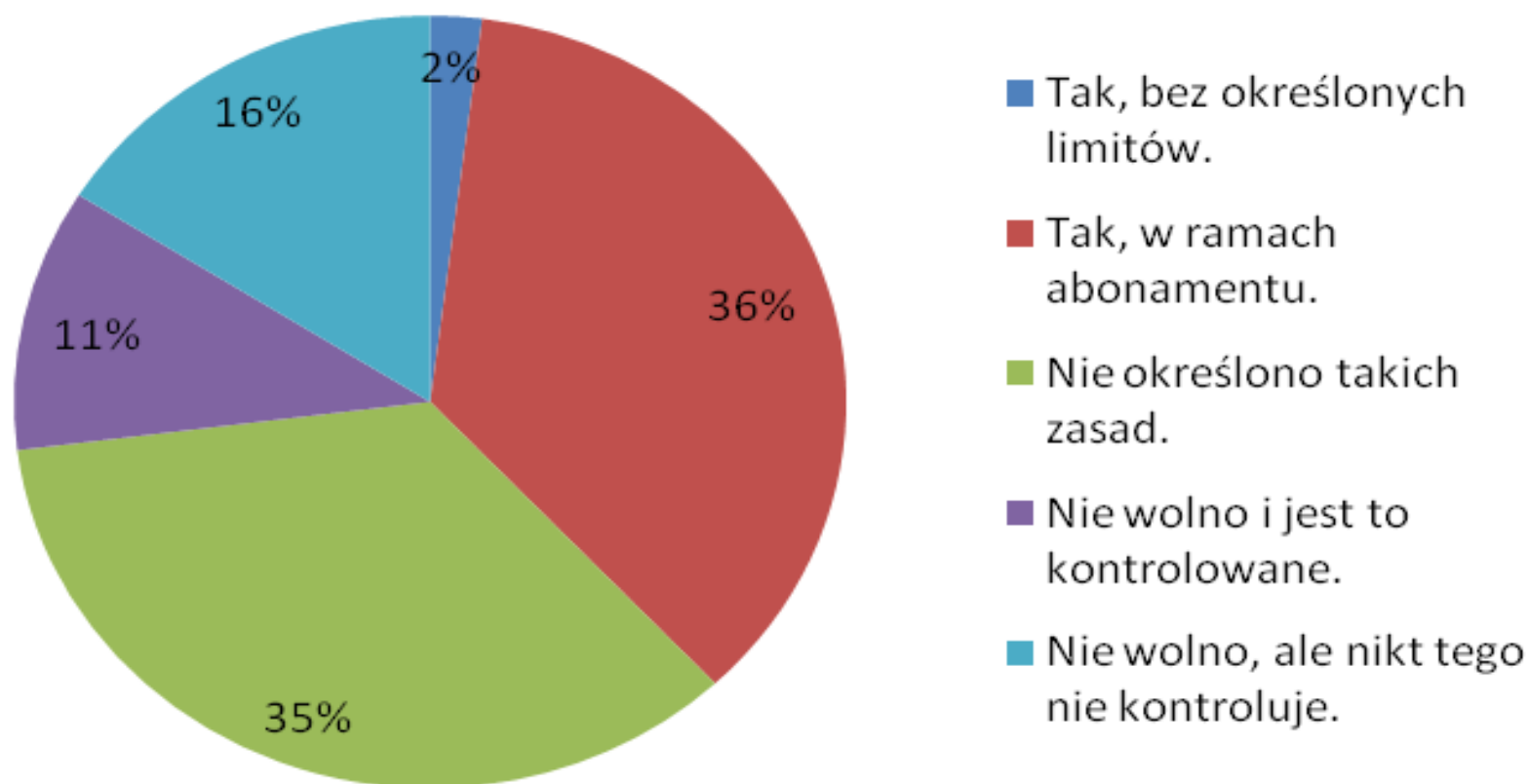


Pozapłacowe świadczenia na rzecz dyrektora

- Zakres pozapłacowych świadczeń na rzecz dyrektora jest mocno ograniczony. Tylko co czwarty posiada służbowy telefon komórkowy, samochód służbowy należy do wyjątków, a jedynym wymienianym przez dyrektorów świadczeniem jest dofinansowanie studiów podyplomowych.
- Służbowe telefony komórkowe częściej otrzymują dyrektorzy **szkół ponadgimnazjalnych** (w szkołach zawodowych i ich zespołach jest to 46 %) oraz tych w dużych **miastach** (w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców – 41 %). Mniej jest natomiast telefonów komórkowych w **szkołach podstawowych i przedszkolach** (ok. 20 %) i jednostkach prowadzonych przez **gminy wiejskie** (15 %)



Czy wolno Panu(i) wykonywać ze służbowego telefonu komórkowego rozmowy prywatne?



Nagrody dla dyrektora

- ✓ Częstość otrzymywania nagród i ich wysokość jest różna w różnych organach prowadzących i wykazuje ujemną korelację z wielkością miejscowości.
- ✓ W dużych **miastach** tylko co trzeci dyrektor otrzymał w ostatnim roku nagrodę. W mniejszych miejscowościach odsetek ten był dwukrotnie wyższy i wyniósł: 65 % w miastach poniżej 20 tys. mieszkańców oraz 70 % na wsiach. Dyrektorzy **na wsi** otrzymują więc nagrody dwa razy częściej, niż ci z dużych miast.
- ✓ Jednocześnie jednak wysokość nagród otrzymywanych przez dyrektorów **na wsi** jest istotnie niższa niż w miastach. W **miastach na prawach powiatu** ponad połowa dyrektorów otrzymała nagrodę wyższą niż 2000 zł, a w **gminach wiejskich i miejsko-wiejskich** przeciętna jej wartość (mediana) nie przekracza 1500 zł.



cd. nagrody dyrektora

Z badań wyłania się obraz dwóch stylów zarządzania: **w dużych samorządach** nagroda ma charakter raczej motywacyjny, jest względnie wysoka i przyznawana jest nielicznym, w **małych organach prowadzących** staje się niemal powszechnym, corocznym dodatkiem o niedużej wysokości.

Styl „miejski” lokuje dyrektorów wśród standardów niższej lub średniej kadry menedżerskiej przedsiębiorstw (premie są spodziewane, dość częste, a ich wysokość nie przekracza miesięcznej wysokości wynagrodzenia).

Natomiast **styl „wiejski”** jest typowy dla pracowników liniowych, dla których premia to standardowy element wynagrodzenia, nie ma więc charakteru motywacyjnego, i raczej jej brak postrzegany jest jako forma kary.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

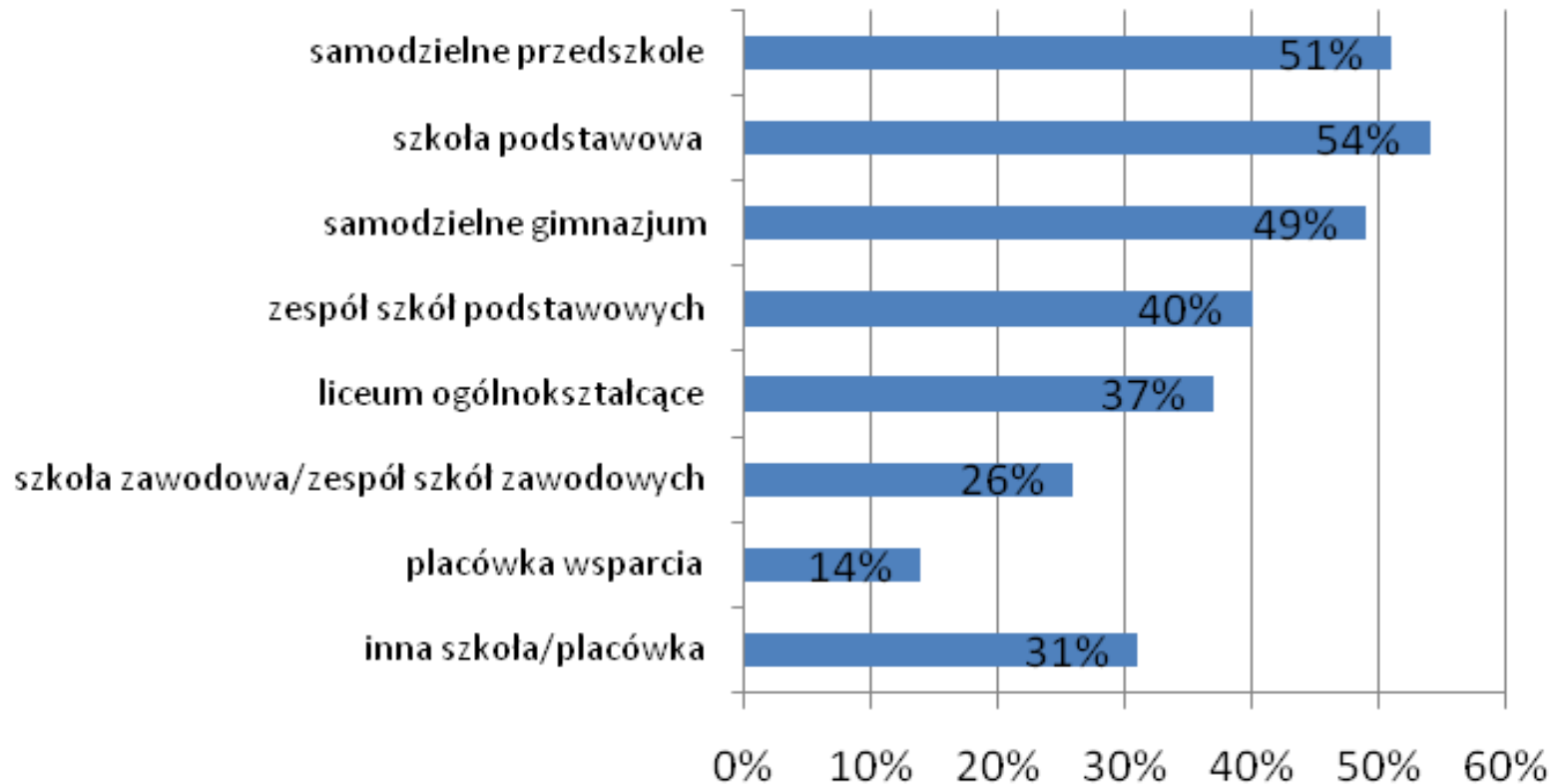


Godziny ponadwymiarowe

- Organy prowadzące niechętnie wyrażają zgodę na godziny ponadwymiarowe. Tylko co trzeci (37 %) robi to „zawsze” lub „zwykle”, a połowa „tylko w szczególnych przypadkach”.
- Zawsze lub zwykle otrzymują zgodę dyrektorzy szkół **w małych miejscowościach**.
- Najtrudniej uzyskać taką zgodę dyrektorom z **województw zachodnich**: lubuskiego (85% odpowiedzi „nie wyrażamy takiej zgody” lub „w szczególnych przypadkach”) dolnośląskiego (77 %), zachodniopomorskiego (72 %, pomorskiego (69 %).



Procent dyrektorów realizujących zastępstwa doraźne



Samodzielność w zakresie dysponowania środkami i zawierania umów

- ✓ Dyrektor szkoły/placówki może podejmować decyzje rutynowe, których wartość nie przekracza kilku (być może kilkunastu) tysięcy złotych. W przypadku większych kwot niezbędne jest uzyskanie zgody organu prowadzącego.
- ✓ Remonty koordynowane są przez dyrektora tylko w połowie przypadków. To przedstawiciel urzędu najczęściej przeprowadza przetarg (56 %) i odbiera wykonaną pracę (49 proc.). Natomiast już bieżący nadzór nad wykonawcą zwykle sprawuje dyrektor.
- ✓ Większość dyrektorów (56 %) musi uzyskać zgodę organu prowadzącego na zawarcie umowy z firmą cateringową lub sprzątającą. Samodzielność dyrektora w tym zakresie deklaruje tylko 30 % samorządów.



Przygotowanie arkusza organizacyjnego

- ✓ Dyrektor ma dużą samodzielność w zakresie tworzenia arkusza organizacyjnego, ale jest to samodzielność tylko pozorna.
- ✓ Ustalanie ostatecznej zawartości projektu organizacyjnego odbywa się w ramach nieformalnych negocjacji dyrektora z przedstawicielem organu prowadzącego i nawet jeśli w samorządzie funkcjonują mechanizmy standaryzacyjne (np. lokalny bon oświatowy), to i tak jest on zwykle wyłącznie punktem wyjścia do uzgodnień.
- ✓ Szczegółową ofertę edukacyjną dyrektor przygotowuje samodzielnie. To on ustala jakie języki będą nauczane w szkole i jakie będą specjalności. Zwykle też (76 %) samodzielnie tworzy ofertę zajęć pozalekcyjnych.



Przydzielanie nauczycielom godzin ponadwymiarowych, dodatków motywacyjnych i nagród

- ✓ Samorządy deklarują pełną samodzielność dyrektora w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli (60 %), ale jednocześnie często (26 %) pozostawiają sobie decyzje w zakresie dodatków motywacyjnych dla wicedyrektorów i innych osób pełniących funkcje kierownicze.
- ✓ Samodzielność dyrektora w tym zakresie maleje wraz ze zmniejszaniem się samorządu



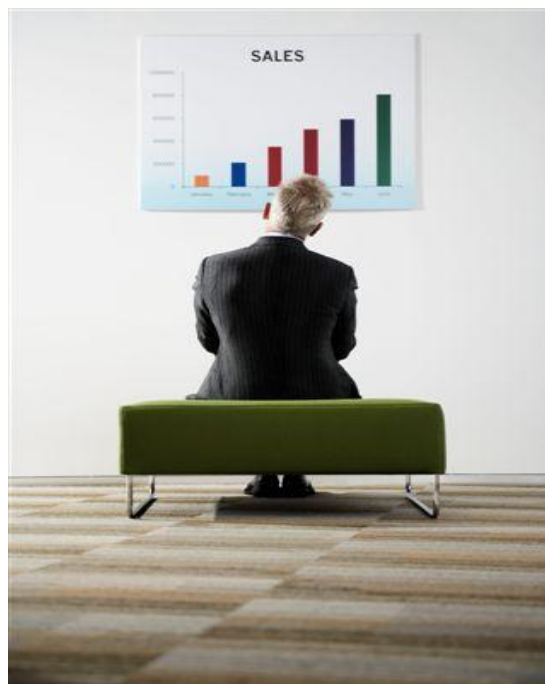
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport dostępny na stronie internetowej
Ośrodka Rozwoju Edukacji:
www.ore.edu.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

