

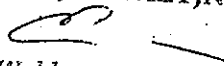
Police, 11 marca 2015 r.

**Przewodniczący
Komisji Rewizyjnej
Rady Powiatu w Policach
Waldemar Echaust**

**Pan
Cezary Arciszewski
Przewodniczący
Rady Powiatu w Policach**

Działając na podstawie uchwały Nr XXXIX/285/2014 Rady Powiatu w Policach z dnia 25 sierpnia 2014 r. przekazuję w załączeniu „Sprawozdanie Komisji Rewizyjnej Rady Powiatu w Policach z przeprowadzonej kontroli w sprawie skargi z dnia 1 sierpnia 2014 r. dotyczącej działalności Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach”.

**PRZEWODNICZĄCY
KOMISJI REWIZYJNEJ**


Waldemar Echaust

Sprawozdanie Komisji Rewizyjnej Rady Powiatu w Policach z przeprowadzonej kontroli w sprawie skargi z dnia 1 sierpnia 2014 r. dotyczącej działalności Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach

Komisja w składzie:

Waldemar Echaust – Przewodniczący
Anna Rybakiewicz – Zastępca Przewodniczącego
Anna Ryl – Sekretarz
Mariusz Sarnecki – Członek

Działając na podstawie uchwały Nr XXXIX/285/2014 Rady Powiatu w Policach z dnia 25 sierpnia 2014 r. Komisja Rewizyjna przeprowadziła kontrolę w sprawie skargi dotyczącej działalności Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach.

W posiedzeniach Komisji Rewizyjnej uczestniczyli:

- pani [REDAKTED] – skarżąca,
- przedstawiciele Rady Rodziców Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach,
- pani Agata Markowicz-Narękwicz – Dyrektor Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach,
- pan Tomasz Przeworski – radca prawny.

Po przeprowadzeniu kontroli, zapoznaniu się z przedłożoną dokumentacją i wysłuchaniu pani Anny Rybakiewicz – Wicestarosty Polickiego, przedstawicielki Rady Rodziców Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach, pani Agaty Markowicz-Narękwicz – Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach oraz pani [REDAKTED] – nauczyciela Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach Komisja Rewizyjna ustaliła:

W dniu 1 sierpnia 2014 r. do Kancelarii głównej Starostwa Powiatowego w Policach wpłynęła skarga pani [REDAKTED].

Dnia 25 sierpnia 2014 r. Rada Powiatu w Policach podjęła uchwałę Nr XXXIX/285/2014 w sprawie zlecenia Komisji Rewizyjnej przeprowadzenia kontroli w sprawie skargi dotyczącej działalności Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach.

W skardze z dnia 1 sierpnia 2014 r. pani [REDAKTED] zarzuciła pani Dyrektor Agacie Markowicz-Narękwicz niewłaściwe zarządzanie Zespołem Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach, zwanym dalej „ZS”, brak współpracy z Radą Pedagogiczną oraz szkołą partnerską w Loecknitz. W uzasadnieniu skargi wskazano, iż w szkole panuje chaos, decyzje podejmowane są przez Dyrektora arbitralnie i bez wcześniejszych konsultacji. Lekceważeni są rodzice i uczniowie.

Zgodnie z art. 39 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 tekst jednolity z późn. zm.), dyrektor szkoły:

- kieruje działalnością szkoły lub placówki oraz reprezentuje ją na zewnątrz;
- sprawuje nadzór pedagogiczny;
- sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne;
- realizuje uchwały rady szkoły lub placówki oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiących;
- dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły lub placówki i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły lub placówki;
- wykonuje zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom i nauczycielom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę lub placówkę;
- wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych;
- odpowiada za właściwą organizację i przebieg sprawdzianu i egzaminów przeprowadzanych w szkole lub placówce;
- stwarza warunki do działania w szkole lub placówce: wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, w szczególności organizacji harcerskich, których celem statutowym jest działalność wychowawcza lub rozszerzanie i wzbogacanie form działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkoły lub placówki.

Rada Pedagogiczna, która jest kolegialnym organem szkoły lub placówki w zakresie realizacji jej statutowych zadań dotyczących kształcenia, wychowania i opieki.

Skarga okazała się zasadna. W sprawie potwierdziły się zarzuty dotyczące niewłaściwego zarządzania ZS, braku należytej współpracy z gronem pedagogicznym oraz rodzicami uczniów. Także jak ustalono niewątpliwie jest, iż doszło do regresu w zakresie współpracy z gimnazjum w Löcknitz.

Dyrektor szkoły to postać dla edukacji bardzo ważna. Od jego jakości i efektywności pracy zależy w szkolnictwie, jeśli nie wszystko, to przynajmniej bardzo wiele. Jest on pierwszym wśród nauczycieli, administratorem, kierownikiem placówki, mającym szeroki zakres uprawnień i szeroki zakres odpowiedzialności. Jego rola to nie tylko wypełnianie obowiązków administracyjnych wynikających z przepisów prawa, ale także – świadome zarządzanie placówką, formowanie warunków do efektywnej i twórczej pracy podległych sobie pracowników. W literaturze wskazuje się, iż jako osoba zarządzająca szkołą, dyrektor odgrywa rolę lidera, w związku z czym powinien się skupiać na takich zadaniach jak określanie kierunku działania (określanie wizji i misji szkoły), korelowaniu (tworzeniu struktur organizacyjnych, systemów i procesów operacyjnych, które zgodne są z wizją i misją szkoły i realizują potrzeby jej klientów) oraz uprawnianiu (delegowaniu odpowiedzialności na innych). Dyrektor szkoły powinien być w placówce osobowością cenioną przez grono, uczniów i rodziców. Jego kompetencje powinny być też docenione przez przedstawicieli nadzoru pedagogicznego i samorządu. Dyrektor musi opanować umiejętności społeczne, do których należą: kierowanie zespołem pracowników, indywidualne podejście do poszczególnych pracowników, współpraca z rodzicami, kształtowania atmosfery promującej innowacyjne postawy, współdziałanie z władzami oświatowymi i samorządowymi, nawiązywanie kontaktów ze środowiskiem.

Podstawową metodą pracy dobrego dyrektora powinien być dialog, traktowany jako ważna wartość edukacyjna i jednocześnie narzędzie rozwiązywania różnych zadań, problemów

i trudności w szkole. Chodzi tu o pewien wysiłek słuchania i rozumienia drugiego człowieka oraz płaszczyznę porozumienia się i współdziałania. Właściwe „komunikowanie się” stwarza warunki do bezpośrednich kontaktów między pracownikami, a także do powstawania czasami bardzo subtelnych więzi międzyludzkich, co korzystnie wpływa na tworzenie właściwej „atmosfery” dla realizacji zadań szkoły. Dzięki precyzyjnej i przekazywanej w odpowiednim czasie informacji można uniknąć wielu nieporozumień i konfliktów. Jeśli w procesie komunikowania następują zakłócenia, od razu negatywnie uzewnętrznia się to w kontaktach interpersonalnych.

Kolejnym warunkiem skutecznego kierowania jest rozumienie i poszanowanie pracowników, stworzenie im możliwości w trakcie realizowania celów organizacji identyfikacji z nią. Dyrektor, chcący efektywnie kierować ludźmi, przede wszystkim powinien starać się ich poznać. Jest to elementarny wymóg funkcji kierowania: bez znajomości ludzi niemożliwe jest skuteczne oddziaływanie na nich, trafne przewidywanie ich zachowań oraz efektywne motywowanie. Dyrektor musi w swoim postępowaniu z pracownikami być klarowny, szczery, elastyczny i bezpośredni.

Dyrektor szkoły powinien stworzyć taką atmosferę pracy w szkole, aby chętnie w niej przebywali nauczyciele, uczniowie i coraz tłumniej odwiedzali ją rodzice, precyzyjnie przekazujący w odpowiednim czasie właściwe informacje, samodzielny i niezależny, ale nie wykluczający szacunku i otwartości na dialog, w którym przychodzi często rezygnować ze swego stanowiska i swojej racji, będący partnerem w negocjacjach z władzami, ale i w rozmowach z pracownikami.

W aktualnych uwarunkowaniach dyrektorem placówki oświatowej nie może być osoba, która nie liczy się ze zdaniem rodziców swoich uczniów. Obecnie rodzic ucznia samodzielnie wybiera szkołę dla swojego dziecka i to on decyduje w dużej mierze jaka ona powinna być. To nie są osoby biernie zgadzające się z decyzjami nauczyciela, czy dyrektora. Rodzic to klient, który decyduje o edukacji dziecka w danej szkole i ma w stosunku do niej określone wymagania. Należy o niego dbać, aby zarekomendował szkołę innym. Trwa wyścig o jakość, to jest o zadowolenie klienta szkoły, którym są rodzice, lokalna społeczność i państwo.

Pani Agata Markowicz-Narękwicz nie miała zaufania do swoich nauczycieli i pracowników przez co jej skuteczność była niska. Decyzje podejmowała samodzielnie i autorytatywnie. Oczywiście jest dla Komisji Rewizyjnej brak komunikacji z gronem pedagogicznym jak i przedstawicielami rodziców. Jak dowodzą wyjaśnienia wielu osób pani Agata Markowicz-Narękwicz zamykała się we własnym gabinecie, gdzie niechętnie przyjmowała interesantów względnie późnymi wieczorami rozsyłała e-maile zawierające polecenia służbowe. Taki sposób komunikacji nie sprzyja osiągnięciu porozumienia.

Pani Dyrektor nie przekazywała uprawnień swoim podwładnym, lecz kumulowała we własnym władztwie. Nie pozwalało to na rozwój samodzielności pracowników i gasiło ich inicjatywę. Skupienie uprawnień i obowiązków w osobie dyrektora stwarzało niekorzystną sytuację nagromadzenia zadań, która nie pozwalała na prawidłową realizację kierownika placówki oświatowej.

Styl zarządzania pani Agaty Markowicz-Narękwicz można określić jako autokratyczny – opierający się na stwierdzeniu, że kierownik zawsze i wszędzie ma rację i zawsze wie najlepiej, gdzie kierownik jest „panem”, a podwładni „poddanymi”. Każdy z rodzajów zarządzania ma swoje plusy i minusy. W sytuacji gdy wybór na dyrektora ZS budził

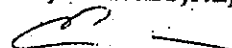
w środowisku ogromne kontrowersje: przyjęcie takiego stylu zarządzania okazało się fatalnym wyborem i doprowadziło do eskalacji konfliktu. Komisja Rewizyjna uważa, iż w zaistniałych okolicznościach dyrektor szkoły winien kierować w „stylu demokratycznym” – obowiązuje w nim zasada kolegalności, gdzie kierownik jest koordynatorem działania, a podwładni jego współpracownikami, władza oparta jest na autorytecie funkcjonalnym i stosunkach nieformalnych.

Potwierdziły się również zarzuty braku współpracy ze szkołą partnerską w Löcknitz. Projekt Polsko-Niemieckiego Gimnazjum ma charakter niespotykany w skali oświaty polskiej.

Bagatelizowanie partnerów z Löcknitz przez panią Agatę Markowicz-Narękwicz ukazało się po raz pierwszy, gdy dokonała bez konsultacji ze stroną niemiecką zmiany nauczyciela języka polskiego. Zmiana ta ostatecznie nie doszła do skutku, lecz ewidentnie ukazuje brak koncyliacyjności pani Dyrektor. Pani Agata Markowicz-Narękwicz nie nawiązała osobistych relacji z kierownictwem placówki niemieckiej i unikała spotkań z parterem niemieckim. Nie wykorzystano także potencjału nowo wybudowanej hali widowiskowo-sportowej gdzie w istocie nie miała miejsca żadna impreza skierowana wprost na współpracę międzynarodową obu placówek oświatowych.

Wobec odwołania pani Agaty Markowicz-Narękwicz ze stanowiska Dyrektora ZS Komisja Rewizyjna nie wystosuje w sprawie zaleceń.

PRZEWODNICZĄCY
KOMISJI REWIZYJNEJ



Waldemar Echaust