

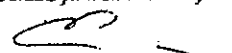
Police, 11 marca 2015 r.

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

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

Działając na podstawie uchwały Nr XL/293/2014 Rady Powiatu w Policach z dnia 26 września 2014 r. przekazuję w załączeniu „Sprawozdanie Komisji Rewizyjnej Rady Powiatu w Policach z przeprowadzonej kontroli w sprawie skargi z dnia 6 września 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 6 września 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 XL/293/2014 Rady Powiatu w Policach z dnia 26 września 2014 r. Komisja Rewizyjna przeprowadziła kontrolę w sprawie skargi dotyczącej działalności Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach.

W posiedzeniach Komisji Rewizyjnej uczestniczyli:

- nauczyciele 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 Agaty Markowicz-Narękwicz – Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach oraz nauczycieli Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach Komisja Rewizyjna ustaliła:

W dniu 8 września 2014 r. do Kancelarii głównej Starostwa Powiatowego w Policach wpłynęła skarga grupy nauczycieli Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach z dnia 6 września 2014 r., dotycząca działalności Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach, adresowana do Przewodniczącego Rady Powiatu w Policach.

Dnia 26 września 2014 r. Rada Powiatu w Policach podjęła uchwałę Nr XL/293/2014 w sprawie zlecenia Komisji Rewizyjnej przeprowadzenia kontroli w sprawie skargi dotyczącej działalności Dyrektora Zespołu Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach.

W skardze z dnia 6 września 2014 r. nauczyciele zarzucili pani Dyrektor Agacie Markowicz-Narękwicz niewłaściwe metody zarządzania Zespołem Szkół im. Ignacego Łukasiewicza w Policach, zwanym dalej „ZS”, lekceważenie uprawnień Rady Pedagogicznej oraz szykanowanie i obrażanie nauczycieli. W uzasadnieniu skargi wskazano, iż w szkole panuje chaos, decyzje podejmowane są przez Dyrektora arbitralnie i bez wcześniejszych konsultacji. Według skarżących lekceważona jest Rada Pedagogiczna, a niektórzy członkowie grona nauczycielskiego obrażani i poniżani.

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. Do kompetencji stanowiących rady pedagogicznej należy:

- zatwierdzanie planów pracy szkoły lub placówki po zaopiniowaniu przez radę szkoły lub placówki;
- podejmowanie uchwał w sprawie wyników klasyfikacji i promocji uczniów;
- podejmowanie uchwał w sprawie innowacji i eksperymentów pedagogicznych w szkole lub placówce, po zaopiniowaniu ich projektów przez radę szkoły lub placówki;
- ustalanie organizacji doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły lub placówki;
- podejmowanie uchwał w sprawach skreślenia z listy uczniów.

Rada pedagogiczna opiniuje w szczególności:

- organizację pracy szkoły lub placówki, w tym tygodniowy rozkład zajęć edukacyjnych, oraz organizację kwalifikacyjnych kursów zawodowych, jeżeli szkoła lub placówka takie kursy prowadzi;
- projekt planu finansowego szkoły lub placówki;
- wnioski dyrektora o przyznanie nauczycielom odznaczeń, nagród i innych wyróżnień;
- propozycje dyrektora szkoły lub placówki w sprawach przydziału nauczycielom stałych prac i zajęć w ramach wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatkowo płatnych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

Skarga okazała się zasadna. W sprawie potwierdziły się zarzuty dotyczące niewłaściwego zarządzania ZS, braku należytej współpracy z Radą Pedagogiczną oraz gronem nauczycielskim. Także jak ustalono miały miejsce niewłaściwe zdaniem Komisji Rewizyjnej zajęcia, które mogły godzić w poczucie godności poszczególnych nauczycieli.

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 szkoły powinien stworzyć taką atmosferę pracy w szkole, aby chętnie w niej przebywali nauczyciele, uczniowie i coraz powszechniej odwiedzający ją rodzice.

Pani Agata Markowicz-Narękwicz nie miała zaufania do swoich nauczycieli i pracowników przez co jej skuteczność była niska. Decyzje podejmowała samodzielnie i autorytatywnie. Oczywisty jest dla Komisji Rewizyjnej brak komunikacji z gronem pedagogicznym. 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.

Szkoła jest specyficznym zakładem pracy, gdyż zatrudnia nauczycieli, którzy pracują z żywym „materiałem” jakim jest dziecko. Do jego prawidłowego rozwoju niezbędne jest, aby zatrudniona w tej instytucji kadra pracownicza nie doświadczała niepotrzebnych konfliktów, a jeśli już one wystąpią, aby umiała je rozwiązywać w sposób właściwy. Jest to ważne, gdyż napięcie emocjonalne, które towarzyszy konfliktom, wpływa na układ stosunków między nauczycielami a dyrektorem szkoły, jak również nie pozostaje bez wpływu na uczniów.

W literaturze przedmiotu jako główną przyczyną konfliktu wskazuje się autokratyczny styl kierowania szkołą. Do innych przyczyn powstawania konfliktów zalicza się:

- brak sprawnej organizacji pracy szkoły (improwizacja),

- narzucony (bez uzgodnienia) przydział zajęć dydaktyczno-wychowawczych,
- stronniczość dyrektora szkoły (uprzywilejowanie jednych, a nieuwzględnienie interesów innych),
- brak troski o sprawy bytowe nauczycieli,
- niezdrowa atmosfera (intrygi, plotki),
- niewłaściwy system opinii i oceny,
- niewłaściwa obsada stanowiska kierowniczego,
- sprawa przyznawania nagród i wyróżnień.

Konflikty między nauczycielami a dyrektorem szkoły zakłócają atmosferę współpracy w zespole pedagogicznym, jak również nie pozostają bez wpływu na pracę nauczyciela z uczniami. Dezorganizują one wzajemne stosunki w pracy, wprowadzają różnorodne zaburzenia w jej organizacji i w sprawnym przebiegu działań w całym zespole z uwzględnieniem pracy dydaktyczno -wychowawczej na rzecz uczących się dzieci. Trudne do rozwiązania sytuacje konfliktowe między dyrektorem a nauczycielami powodują między innymi pogorszenie stosunków osobistych, chaos i dezorganizację, podział członków rady na obozy, nieufność wobec pracowników, osłabienie dyscypliny pracy, izolację pracowników szkoły, manifestację wrogości, poczucie zagrożenia. W najbardziej drastycznych sytuacjach mogą doprowadzić do nerwic, frustracji, a nawet psychoz.

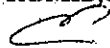
Styl zarządzania pani Agaty Markowicz-Narękwicz można określić jako autokratyczny – opierający się na stwierdzeniu, że kierownik zawsze i wszędzie ma rację i zawsze wie najlepiej, gdzie kierownik jest „panem”, a podwładni „poddanymi”. Każdy z rodzajów zarządzania ma swoje plusy i minusy. W sytuacji gdy wybór na Dyrektora ZS budził w środowisku ogromne kontrowersje przyjęcie takiego stylu zarządzania okazał się fatalnym wyborem i doprowadził do eskalacji konfliktu.

Negatywnie należy ocenić brak komunikacji i tendencje do jednostronności w podejmowaniu decyzji przez panią Agatę Markowicz-Narękwicz. Także apodyktyczna postawa Dyrektora szkoły nie sprzyjała wygaszeniu konfliktów. Pani Dyrektor pomimo pewnych wysiłków nie wykazała wystarczającej determinacji do szukania konstruktywnych rozwiązań problemów występujących w ZS.

Stwierdzono, iż pani Dyrektor okazywała brak taktu i kultury w postępowaniu wobec niektórych nauczycieli.

Wobec odwołania pani Agaty Markowicz-Narękwicz ze stanowiska Dyrektora ZS Komisja Rewizyjna wskazuje, iż troska o właściwe formowanie stosunków współpracy i współzycia w zespole nauczycielskim powinna być przedmiotem szczególnej dbałości zarówno ze strony dyrektora, nauczycieli, jak i władz samorządowych, które ustalają kryteria doboru osób na stanowiska kierownicze w szkołach. Nie mogą to być osoby wybrane losowo, ale muszą przede wszystkim, poza wiedzą merytoryczną, posiadać niezbędną do pracy w szkole umiejętność kształtowania prawidłowych postaw, cechować się kulturą i taktem w kontaktach z innymi oraz umiejętnością prawidłowego rozwiązywania zaistniałych na terenie szkoły konfliktów.

PRZEWODNICZĄCY
KOMISJI REWIZYJNEJ



Waldemar Echaust