

## Zarządzanie w oświacie – studium przypadku

### *Management in education – a case study*

#### Abstract

Management model in education – it is the way how a local government manages their key resources (principal, teachers) to provide stakeholders with expected value in education (key priorities in education) securing its realisation in compliance with public finance regulations and rules of cost-effectiveness. The article demonstrates the educational management system in Radom in years 2014–2016. It focuses on the specific roles of educational centres which, as organisations, do not create a specific product, but form intellectual capital subjected to protection. The intellectual capital must be protected since schools are responsible for mass education and safety of their students. Employees of all tiers in education form human resources in education. Ethics and responsibility, theoretically, are essential elements of the value in respect to students. Hence, it is important to carry out research how the education management system operates within a borough. The results of field research on local government in Radom show mixed attitudes to the education management system. The access to data regarding management is limited. The role of the principal as an independent manager is ambiguous.

The school finance are highly dependent on the local government unit, whilst the management of human resources is limited by education law, formal and informal employment guidelines passed on during various trainings, recruiting a headteacher which is run by school authority in strict compliance with the

ordinance of the Minister of Education of 27 October 2009 on requirements to be met by a principal or other managerial posts in schools and education centres (Dz.U. nr 184, poz. 1436 z późn. zm.), assignment distribution rigorously controlled by teacher unions, regulatory body excessively defined by education law.

**Keywords:** human resources management in education – managing the staff; employing, making redundant, motivating, awarding, modification of working conditions, continual professional development, team building, assignment distribution

### Streszczenie

Model zarządzania oświatą to sposób, w jaki samorząd korzysta z kluczowych zasobów (dyrektor, nauczyciele), aby dostarczać interesariuszom oczekiwanej wartości w edukacji (priorytety edukacyjne) przy zapewnieniu zabezpieczenia jej realizacji zgodnie z wymaganiami dyscypliny finansów publicznych i ekonomicznych zasad efektywności (Sysko-Romańczuk, 2012). W artykule przedstawiony jest system zarządzania oświatą w Radomiu w okresie od 2014 do 2016 roku. Zwrócono uwagę na szczególną rolę placówek oświatowych, które jako organizacja nie tworzą konkretnego produktu, a przede wszystkim kapitał intelektualny podlegający największej ochronie, gdyż kształcą masowo dzieci. Jednocześnie pracownicy wszystkich szczebli edukacji sami są tak rozumianym kapitałem. Etyka i odpowiedzialność w odniesieniu do uczniów są podstawowym składnikiem wartości w oświacie, przynajmniej deklarowanych. Istotne jest zatem zbadanie w praktyce funkcjonowania systemu zarządzania w wybranej gminie. Wyniki przeprowadzonych badań terenowych wskazują na zróżnicowane podejście do systemu kierowania oświatą w Radomiu przez jednostkę samorządu terytorialnego. Dostęp do informacji dotyczących zarządzania jest wybiórczy. Rola dyrektora szkoły jako samodzielnego menedżera jest niejednoznaczna. Główne narzędzia zarządzania – finanse – są w znacznej mierze zależne od jednostki samorządu terytorialnego, zarządzanie zasobami ludzkimi jest mocno ograniczone przez prawo oświatowe, nieformalne i oficjalne wytyczne do zatrudniania pracowników przekazywane kadrze kierowniczej na różnego typu szkoleniach, konkursy na dyrektora są przeprowadzane przez organ prowadzący szkołę ściśle według zapisów zawartych w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 roku w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz.U. nr 184, poz. 1436 z późn. zm.), przydział zadań i obowiązków pracowniczych mocno kontrolowany przez związki zawodowe, organ nadzorujący i określony przez prawo oświatowe.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi w oświacie – zarządzanie kadrami: zatrudnianie, zwalnianie, motywowanie, nagradzanie, wypowiedzianie warunków pracy, budowanie zespołów, doskonalenie zawodowe, przydział zadań zawodowych

## Wprowadzenie

W Polsce systematycznie dokonują się zmiany w edukacji powszechnej. Od 1999 roku stale wprowadzane są reformy różnego typu:

- organizacyjne – na przykład odejście od zarządzania centralnego i oddelegowanie części uprawnień na rzecz samorządu lokalnego, a także wprowadzenie zmienionych typów szkół,
- prawne – nowelizacje prawa oświatowego,
- merytoryczne – w zakresie programów nauczania, ich treści, metod i form kształcenia,
- kontroli i oceny – wymagania stawiane kandydatom na dyrektora placówki oświatowej, zmiany w sposobach i formach oceniania na różnych poziomach edukacji, wprowadzenie kontroli zarządczej,
- idei – cele kształcenia, wychowania, nadzoru, formułowane w różny sposób, na przykład jako standardy.

Wobec tak wielu zmian zarządzanie w edukacji również przechodzi ewolucję.

Znikły bardzo szczegółowe wytyczne przekazywane „po szczeblach” – z ministerstwa do kuratorium, dalej do powiatu, z powiatu do kierownika szkoły, a następnie do nauczycieli. Z powodu słabego nadzoru i poważnych braków kadrowych w okresie powojennym swoboda działania wielu pedagogów, mimo tak mocno sformalizowanej struktury, była zależna przede wszystkim od ich siły charakteru. Kierownik szkoły w powojennej Polsce, przychodząc na hospitację, sprawdzał, czy nauczyciel ma konspekt lub plan zajęć zgodny z programem i czy go realizuje. Na ogół rozliczał podległego pracownika według wykonywanej pracy, oceniał, czy dobrze uczy uczniów. Istniały oczywiście także problemy ideologiczne, a więc na przykład przynależność i działalność w partii. Swoista gra uczniów i nauczycieli podczas hospitowanych lekcji była często dla wizytującego interesującym spektaklem. Obecnie tamte problemy ideologiczne znikły, teraz z kolei dyrektor szkoły jest oceniany zarówno jako menedżer firmy, jak i nauczyciel odpowiadający

za efekty dydaktyczno-wychowawcze, jednocześnie przestrzegający prawa oświatowego. Wzrosło znaczenie bezpieczeństwa w szkole, nie tylko fizycznego, także psychicznego. Sposób traktowania uczniów jest stale monitorowany, a rodzice i ich dzieci są świadomi swoich praw. Każdy pracownik pedagogiczny obligatoryjnie podejmuje działania związane z awansem zawodowym, gdyż jest on warunkiem wykonywania pracy. Obecnie dyrektor szkoły częściowo samodzielnie kieruje szkołą, przygotowuje własną koncepcję pracy, przedstawia ją radzie pedagogicznej i ją realizuje. Konstytucja RP stanowi, że samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność (Konstytucja RP). Skoro tak dokładnie są sprecyzowane wymagania stawiane nauczycielom, także na kierowniczych stanowiskach, to istotne jest zbadanie modelu zarządzania w oświacie stosowanego przez organ prowadzący – jednostkę samorządu terytorialnego.

## Metodologia badań

Teren badań to miasto Radom. W celu opisania sposobów korzystania z zasobów ludzkich przez jednostkę samorządu terytorialnego w oświacie w Radomiu zaplanowano przeprowadzenie wywiadów z prezydentem miasta odpowiedzialnym za oświatę, dyrektorem Wydziału Edukacji, dyrektorami i nauczycielami wybranych szkół. Zgodę na podzielenie się opiniami i wiedzą z zakresu zarządzania wyrazili szefowie czterech radomskich placówek: publicznej szkoły podstawowej, gimnazjum, technikum i liceum, spośród sześciu wybranych losowo. Badaniu podlegały też informacje ogólnie dostępne w urzędach miejskich i placówkach oświatowych, na stronach internetowych. W załączniku znajdują się narzędzia badawcze – kwestionariusze. Okres analizowany: od listopada 2014 do maja 2016 roku.

Zarządzanie odnosi się do instytucji i jest procesem planowania, nadawania mocy i oceniana starań (wysiłków) zespołów ludzi pracujących we wspólnym celu (Odrzyłowska, 2015). Zatem w przypadku jednego miasta zjawisko to możemy opisać poprzez określenie sposobów działania samorządu terytorialnego w odniesieniu do podległych pracowników – przede wszystkim inspektorów odpowiednich wydziałów i dyrektorów placówek. Ich prawo do podejmowania decyzji jest ograniczone przez system prawa, co może stanowić zarówno zaletę, jak i wadę. Wiele aktów prawnych reguluje

sprawy edukacji. Dla samorządu najbardziej istotne są ustawy: o systemie oświaty, o systemie informacji oświatowej, o finansach publicznych, o samorządzie gminnym, Kodeks postępowania administracyjnego, Karta nauczyciela, Kodeks pracy, a także liczne rozporządzenia i zarządzenia nakreślające regulacje prawne działań samorządu w rozważanym zakresie. Jednak oświatę tworzą przede wszystkim ludzie. To właśnie oni realizują praktycznie formalne zapisy lub nie. Czy organ prowadzący szkoły, przedszkola docenia kreatywnych pracowników, czy też ma inne wyznaczniki wartości? Uogólniając rozważania, postawiono problem badawczy: jak jednostka samorządu terytorialnego w Radomiu korzysta z zasobów ludzkich w oświacie?

## Struktura zarządzania oświatą w Radomiu

Na poziomie samorządu terytorialnego przyjęta struktura modelu zarządzania oświatą obejmuje następujące moduły: styl zarządzania (sposób komunikowania się przedstawicieli jednostki samorządu terytorialnego z interesariuszami), „wartość w oświacie (rodzaj dokumentu prezentującego priorytety edukacyjne), kluczowe zasoby potrzebne do jej realizacji, podstawowe procesy zapewniające realizację wartości w oświacie, sposób jej finansowania” (Sysko-Romańczuk, 2012).

Pierwszym analizowanym zagadnieniem jest **styl zarządzania**. Jest to istotna kwestia w oświacie, gdyż dotyczy umiejętności społecznych jej pracowników. Szkoły są szczególnymi organizacjami, ponieważ nie wytwarzają materialnych produktów, ale tworzą kapitał intelektualny kraju, jednocześnie sprawując opiekę nad dziećmi i młodzieżą. Ciało pedagogiczne jest wrażliwe na sposób przekazywania informacji. Jednocześnie moduł ten jest trudny do opisu, gdyż nie da się zmierzyć uczuć. Obrazuje ten problem opis następujących sytuacji. Po zwróceniu się z prośbą o ustalenie terminu rozmowy w 2016 roku z wiceprezydentem Radomia w sprawie zarządzania oświatą zostałam dokładnie przepytana o cel badania, gdzie i kiedy będą prezentowane wyniki moich badań, a także dostałam polecenie przesłania kwestionariusza wywiadu na podany adres mailowy. Wysłałam w ciągu pięciu minut i trzy dni czekałam na następującą odpowiedź:

„Witam Panią,

treść korespondencji przekazałam Pani. ...., Dyrektor Wydziału Edukacji. Proszę o dalszy kontakt w tej sprawie z panią dyrektor.

Pozdrawiam – ....” (korespondencja do mnie, nazwiska wykropkowałam).

W tej informacji widoczne jest tylko delegowanie uprawnień, jednak wcześniej umówiłam się z panią dyrektorką, która już zaakceptowała kwestionariusz wywiadu i ustaliła jego termin. Po informacji od swojego szefa zadzwoniła osobiście i odmówiła udzielenia go, powołując się na zalecenia przełożonego. Zatem dostęp do informacji dotyczącej poznania sposobu zarządzania oświatą w Radomiu był utrudniony. W 2014 roku dostęp był swobodny i tego typu wywiad przeprowadziłam z wiceprezydentem, a także z dyrektorem Wydziału Edukacji. Kolejny przykład: obecnie urzędujący wiceprezydent zmniejszył etaty psychologów o pół etatu w wybranych placówkach, w tym w szkole integracyjnej. Dyrektorka zwróciła się z prośbą o przywrócenie niezbędnego zatrudnienia ze względu na sytuację szczególną tej placówki: bardzo duża liczba uczniów pod opieką specjalisty w związku ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i społeczno-emocjonalnymi. W odpowiedzi otrzymałam pismo, krótko informujące: decyzję podjąłem pismem z dnia..., to znaczy utrzymanie zostało zmniejszenie etatu psychologa bez podania przyczyny.

W komunikacji omawianego samorządu z zainteresowanymi pozytywną rolę pełni internet, gdyż na jego stronach dostępne są informacje oświatowe, na przykład: Protokół nr 11/2015 Komisji Edukacji Rady Miejskiej w Radomiu, w którym czytamy „Pan... (nazwisko wykropkowane) powiedział, że na poprzednich posiedzeniach informował o stworzeniu komórki, która będzie się zajmować kontrolą niepublicznych placówek oświatowych” (Protokół KERM w Radomiu, 2015). Zatem preferowane są w badanym samorządzie bezosobowe formy przekazu informacji, stąd pośrednio można wnioskować o niskich umiejętnościach społecznych władzy lokalnej lub lekceważeniu tych osób.

Kolejny moduł to: **wartość w oświacie**, czyli posiadanie przez gminę strategicznego, jawnego dokumentu określającego lokalną politykę oświatową. Strategia rozwoju miasta Radomia na lata 2008–2020 jest jedynym takim dokumentem. Dwanaście stron poświęconych jest edukacji – głównie dane statystyczne, a jedyny postulat odnoszący się do zarządzania brzmi: „(...) działania władz mające na celu poprawienie standardów i poziomu edukacji w Radomiu powinny na wszystkich szczeblach edukacji zmierzać między innymi w tym kierunku (wyjaśnienie – odnosi się do zmniejszenia liczby uczniów w klasie oraz zmniejszenia liczby uczniów przypadających na jednego nauczyciela)” (Strategia Rozwoju Miasta Radomia na lata 2008–2020, 2008 rok). W kolejnym dokumencie, Strategia Marki Radom, w części dotyczącej analizy zasobów miasta są pewne informacje dotyczące edukacji: „słabe strony:

- Słabo rozwinięta edukacyjna oferta humanistyczna
- Małe możliwości osiągania sukcesów naukowych (osiąganie stopnia doktora i wyższych)
- Radom przez mieszkańców nie jest postrzegany jako miasto o charakterze edukacyjnym
- Brak jednolitej wizji edukacyjnej ze strony miasta” (Strategia Marki Radom, 2009).

W listopadzie 2014 roku ówczesny wiceprezydent odpowiedzialny za oświatę przedstawił kolejny dokument dotyczący strategii edukacji miasta, który zawiera obszerne dane demograficzne i niewielką część poświęca koncepcji oświaty – zachęca do współpracy ze szkolnictwem firmy produkcyjne, podkreśla wagę nauki języków obcych, konieczność kształcenia ustawicznego. Podstawowy problem z tym dokumentem jest taki, że nie jest on dostępny. Osobiście widziałam to 250-stronicowe opracowanie w 2014 roku. Obecnie brak informacji, czy został przyjęty przez samorząd. Na stronie internetowej możemy znaleźć tylko informację: „brak wyników wyszukiwania”. W wyniku przeprowadzonych wywiadów z dyrektorami szkół uzyskałam informację, że brak jest dokumentu dotyczącego strategii rozwoju edukacji w Radomiu, jest tylko dokument ogólny dotyczący rozwoju miasta. Dwóch rozmówców podało, że jest opracowywany – wiceprezydent zgłosił chęć powołania zespołu spośród pracowników zarządzających szkołami do wyznaczenia kierunków rozwoju. Podobnego zdania byli również badani nauczyciele (część z nich nie znała żadnej oficjalnej koncepcji zarządzania oświatą w mieście). W sytuacji gdy każdy dyrektor jest zobowiązany posiadać koncepcję rozwoju placówki, którą zamierza kierować, już na konkursie na stanowisko związane z zarządzaniem szkołą – brak określenia odpowiedniej wizji w zakresie kierowania podległą oświatą przez jednostkę samorządu terytorialnego jest bardzo daleko posuniętym liberalizmem, chociaż jest to zgodne z obecnym stanem prawnym.

Kolejny moduł to **zasoby ludzkie potrzebne do realizacji zadań** w procesie zarządzania. Główną rolę w kierowaniu pracą pełni wiceprezydent miasta, któremu podlegają Wydziały: Edukacji, Kultury, oraz Biuro ds. Systemów i Projektów Oświatowych Współfinansowanych przez Unię Europejską. Bierze on bezpośredni udział w konkursach lub wyznacza osoby do prezentowania stanowiska w sprawie wyboru kandydatów na dyrektorów

podległych placówek czy inspektorów wydziałów. Sprawuje nadzór nad działalnością urzędu miejskiego w zakresie edukacji i kultury, a także placówek oświatowych, oceniając jakość ich pracy. Zatem sposób ich nagradzania, oceniania, motywowania, dokształcania znacznie determinuje rozwój edukacji w Radomiu, ponieważ „rozwój organizacji jest ściśle związany z rozwojem pracowników” (Szejniuk, 2015). W wyniku przeprowadzonych badań w 2014 roku – wywiadów z zastępcą prezydenta miasta i dyrektorem wydziału – ustalono, że bardzo ważną dla nich sprawą w określeniu jakości pracy szkoły, a zatem jej kadry pedagogicznej, jest jej efektywność nauczania, to znaczy edukacyjna wartość dodana, jak również wyniki egzaminów zewnętrznych.

**Tabela 1.** Najważniejsze czynniki do oceny jakości pracy szkoły w opinii wiceprezydenta i dyrektora Wydziału Edukacji

Opinia wiceprezydenta miasta w 2014 roku	Opinia dyrektora Wydziału Edukacji w 2014 roku
Edukacyjna wartość dodana	Edukacyjna wartość dodana
Wyniki egzaminów zewnętrznych	Wyniki egzaminów zewnętrznych
Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich i wojewódzkich	Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich i wojewódzkich
Szeroka oferta współpracy ze środowiskiem lokalnym	
Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym	
Szeroka oferta zajęć dodatkowych	Szeroka oferta zajęć dodatkowych
Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza ich edukacja lub podjęcie pracy	Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza ich edukacja lub podjęcie pracy
Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami	
Opinie uczniów i rodziców o szkole	
Wskaźniki promocji tylko w odniesieniu do gimnazjum i szkół ponadgimnazjalnych	Wskaźniki promocji uczniów
Brak skarg dotyczących pracy szkoły	

Źródło: Badania własne



Poglądy wiceprezydenta miasta, jak i dyrektora Wydziału Edukacji były zbieżne w głównych celach – trzy pierwsze czynniki zostały wskazane takie same. Można wnioskować, że obaj przedstawiciele władzy stanowili zespół o wspólnych ideach. Obecnie możliwe jest tylko badanie pośrednie poprzez wywiady z pracownikami szkół i własne obserwacje.

**Tabela 2.** Najważniejsze czynniki do oceny jakości pracy szkoły – wypowiedzi dyrektorów

Wybrane czynniki jakości pracy szkoły	Kolejność wskazań dyrektorów (4 osoby)	Kolejność wskazań nauczycieli (20 osób)
Wyniki egzaminów zewnętrznych	1 – najważniejsze (uzyskano 46 punktów)	1 – najważniejsze
Opinie uczniów i rodziców o szkole	2 – uzyskano 40 punktów	5
Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych	3 – uzyskano 38 punktów	4
Edukacyjna wartość dodana	4 – uzyskano 34 punkty	2
Szeroka oferta zajęć dodatkowych	5 – uzyskano 31 punktów	7
Wskaźniki promocji uczniów	6 – uzyskano 29 punktów	6
Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami	7 – uzyskano 25 punktów	4
Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym	8 – uzyskano 24 punkty	5
Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym	8 – uzyskano 24 punkty	3
Satysfakcjonujące losy absolwentów	9 – uzyskano 21 punktów	4
Brak skarg dotyczących pracy szkoły	10 – uzyskano 18 punktów	6
Inne czynniki	11 – uzyskano 8 punktów	8

Źródło: Badania własne

Dyrektorzy badanych w 2015 roku placówek potwierdzali, że ich zdaniem najważniejszym czynnikiem oceny jakości pracy szkoły przez jednostkę samorządu terytorialnego są wyniki egzaminów zewnętrznych. Jeden z roz-

mówców określił, że obecny wiceprezydent jest bardziej kuratorem niż samorządowcem, gdyż większą uwagę zwraca na jakość pracy szkoły niż na finanse. Dyrektorzy wypowiadali się również w kwestii własnych poglądów na wagę różnych czynników wpływających na jakość pracy szkoły. Warto przypomnieć, że są oceniani i finansowani (dodatki motywacyjne) przez samorząd, więc w pewnym stopniu odpowiedzi te mogą być pewną próbą dostosowania się do aktualnych wymagań.

Bardzo dużą uwagę badani dyrektorzy koncentrują na wynikach egzaminów zewnętrznych, co potwierdzają również uzyskane odpowiedzi nauczycieli. Duże rozbieżności występowały w ocenie wpływu na jakość – funkcjonowania szkoły zgodnie z prawem oświatowym. Pedagodzy są zwykle rygorystycznie rozliczani przez swoich szefów z przestrzegania szkolnych procedur, co często przekłada się na wysokość dodatków motywacyjnych. Dlatego wskazanie tego czynnika na trzeciej pozycji jest zrozumiałe. Dyrektorzy są kontrolowani znacznie częściej i wiele pomyłek nie jest całkowicie od nich zależna, co w widoczny sposób warunkuje ocenę wagi funkcjonowania szkoły zgodnie z prawem. Na przykład aktualnie modne jest sprawdzanie, czy w placówce korekty pomyłek są przeprowadzane prawidłowo. Jeśli poprawka została zrobiona niebieskim długopisem, a nie czerwonym, to nie jest to zgodne z obowiązującym prawem. Dyrektorzy uważają, że ich wpływ zarówno na jakość pracy całej placówki, jak i nauczycieli jest większy niż samorządu gminy czy też władz centralnych. Związki zawodowe w świetle uzyskanych odpowiedzi odgrywają minimalną rolę w omawianym zakresie. Badani pedagodzy ocenili, że największy wpływ na jakość pracy szkoły mają w równym stopniu oni sami, dyrektor ich placówki oraz uczniowie i rodzice, następnie podawano władze gminy, kuratorium i organa centralne. W Radomiu działa zintegrowany system zarządzania oświatą, jednak ocena jego funkcjonowania jest bardzo słaba. Nauczyciele i ich szefowie wypowiadali się, że nie wiedzą, czy funkcjonuje system zarządzania jakością, lub stwierdzali, że nie ma go w radomskiej oświacie. Jest to zupełnie zrozumiałe w sytuacji braku wizji zarządzania edukacją w mieście oraz słabego systemu komunikowania informacji. Z prowadzonych obserwacji i rozmów wynika, że zatrudnianie i zwalnianie pracowników jest mocno sformalizowane, a jakość pracy znajduje niewielkie przełożenie na zajmowane stanowisko lub otrzymanie wypowiedzenia warunków pracy. Doskonalenie zawodowe według trzech dyrektorów jest wyłącznie ich zadaniem, natomiast jeden określił, że

jest to rola samorządu. Nauczyciele podawali, że jest to wpisane w obowiązki zarówno jednego, jak i drugiego organu władzy nad nimi (zgodnie z zapisami w prawie oświatowym).

**Podstawowe procesy zapewniające realizację zadań w oświacie** to przede wszystkim działania administracyjno-księgowe oraz prowadzenie zajęć bezpośrednio z uczniami czy wychowankami. Należą do nich: finansowanie oświaty – omówione w następnym module, przesyłanie i przechowywanie informacji w obszarze edukacji, ocenianie pracy podległych placówek, przeprowadzanie naborów do nich, planowanie organizacji pracy szkół oraz przedszkoli itp. Obsługa administracyjno-księgowa znajduje się w każdej badanej placówce. Szkoły prowadzą dokumentację: organizacyjną, przebiegu nauczania, procesu kształcenia, wychowania i opieki, kadrową, finansową oraz dotyczącą bazy lokalowej i warunków zachowania bezpieczeństwa i higieny pracy. Przez jednostkę samorządu terytorialnego wprowadzony jest zintegrowany system zarządzania oświatą, chociaż wielu pedagogów – zarówno nauczycieli, jak i ich szefów – uważa, że nie działa on prawidłowo. Od kilku lat funkcjonuje elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny. W wielu szkołach potwierdzeniem przeprowadzanych lekcji nadal są papierowe dzienniki lekcyjne. Gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby uczniów w klasie, maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział. Dyrektorzy czują się bardziej menedżerami niż czynnymi zawodowo nauczycielami. Z informacji uzyskanych od dyrektorów szkół wynika, że gmina nie realizuje projektów wspierających szkoły w ich promocji, nie działa również system zarządzania jakością (tylko jedna osoba podała, że został wdrożony).

## Sposób finansowania oświaty w Radomiu

Organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność (art. 5 ust. 7 ustawy o systemie oświaty t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 2156). Jednostka samorządu terytorialnego jest organem prowadzącym dla publicznych przedszkoli, szkół podstawowych, gimnazjalnych, artystycznych. Prowadzi również ewidencję szkół i placówek niepublicznych zakładanych przez osoby prawne i fizyczne oraz udziela im dotacji (art. 82 i 90 ustawy o systemie oświaty t.j. Dz.U. z 2015 r.). Do zadań własnych powiatu należy prowadzenie pozostałych szkół: ponadgimnazjalnych, specjalnych, ośrodków szkolno-wy-

chowawczych i innych placówek. Gmina Radom jest miastem na prawach powiatu, zatem władze miasta pełnią podwójną funkcję w zarządzaniu finansami, na które otrzymuje subwencję oświatową z budżetu państwa. W urzędzie funkcjonuje budżet zadaniowy dla oświaty, wydatki są planowane i kontrolowane. Jego celem jest dostosowanie środków finansowych do potrzeb placówek. Główne remonty przeprowadzane są ze środków własnych gminy. Wynagrodzenia pedagogów i pracowników oświaty są ustalane przez władze centralne, jedynie dodatki motywacyjne prezydent przyznaje dyrektorom, a oni swoim podległym pracownikom. Obecnie nauczyciele w Radomiu nie otrzymują wynagrodzenia za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne – są one realizowane z tak zwanych godzin karcianych. Dyrektorzy szkół mogą samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych i sposobu ich wykorzystania. Według badanych rozmówców w regulaminie wynagradzania w ciągu ostatnich dwóch lat nie wprowadzono żadnych zmian.

## Wnioski z przeprowadzonych badań

Zarządzanie oświatą w Radomiu:

- Wybiórczy dostęp do informacji dla zainteresowanych – ze strony jednostki samorządu terytorialnego.
- Wiceprezydent miasta deleguje część posiadanych zadań podległym pracownikom.
- Brak koncepcji dotyczącej strategii rozwoju edukacji w mieście.
- Funkcjonuje budżet zadaniowy dla oświaty, jego celem jest dostosowanie środków finansowych do potrzeb placówek.
- W Radomiu wprowadzono dziennik elektroniczny do placówek edukacyjnych, elektroniczny arkusz organizacyjny, a także nabór do przedszkoli i szkół jest prowadzony z wykorzystaniem systemu elektronicznego.
- Obsługa administracyjno-księgową znajduje się w każdej radomskiej placówce i jest zadaniem własnym dyrektora.
- Gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby uczniów w klasie, maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział.
- Dyrektorzy badanych szkół oczekują, że szkoły będą ze sobą współpracować.

- W opinii badanych podstawowy czynnik w ocenie jakości pracy szkoły to wyniki egzaminów zewnętrznych.
- Dyrektorzy oceniają wysoko wpływ własny i nauczycieli na jakość prowadzonych szkół, następnie wymieniają uczniów oraz ich rodziców, władze gminy, władze centralne i kuratorium, a najmniej znaczący wpływ dostrzegają w roli związków zawodowych.
- Kierujący placówkami edukacyjnymi mogą samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych i sposobów ich wykorzystania.
- Z informacji uzyskanych od dyrektorów szkół wynika, że gmina nie realizuje projektów wspierających szkoły w ich promocji, nie działa również system zarządzania jakością (tylko jedna osoba podała, że został wdrożony).
- Aktualnie zarządzanie oświatą w Radomiu jest oparte na modelu konkurencyjnym.

## Podsumowanie

Zarządzanie oświatą w Radomiu ma charakter zadaniowy. Brak jest jawnej wizji dotyczącej funkcjonowania edukacji w mieście i planów gospodarowania jej zasobami ludzkimi. Organ prowadzący nagradza pedagogów szkół zgodnie z posiadanymi środkami finansowymi i oceną ich pracy. Przeprowadzane są konkursy dla kandydatów na dyrektorów zgodnie z przyjętą procedurą. W ostatnim roku kilka konkursów zostało nierozstrzygniętych i w takim przypadku organ prowadzący szkołę samodzielnie powierza stanowisko. Rady rodziców mają pozorny wpływ na program nawet wychowawczy realizowany w placówce, do której uczęszcza ich dziecko. Pochwały ustne od przedstawicieli samorządu na naradach dostają te szkoły, których uczniowie najlepiej zdają egzaminy zewnętrzne. Funkcjonuje zintegrowany system zarządzania oświatą, jednak wielu użytkowników ma zastrzeżenia dotyczące jego działania. Często system zawiesza się i nie ma do niego dostępu, szczególnie gdy szkoły mają przestarzały sprzęt komputerowy. Samorządy finansują oświatę z ogólnej subwencji, a także z dochodów własnych, opłat rodziców, funduszy strukturalnych UE i kredytów bankowych. W ramach ograniczeń ustawowych samorządy podejmują strategiczne decyzje mające wpływ na funkcjonowanie i jakość systemu oświaty, decydując między innymi o kształcie lokalnej sieci szkół, o planach finansowych poszczególnych szkół i o wysokości wynagrodzeń nauczycielskich (Herbst, 2012). Zapewne ze względu na brak funduszy

dochodzi do redukcji etatów pedagogicznych, jak na przykład obligatoryjne zmniejszenia etatów psychologów w szkołach w 2015 roku, zmniejszenie etatów w świetlicach szkolnych. Są wymagane wysokie limity naboru uczniów do klasy w sytuacji ich tworzenia. Nawet zatrudnienie nowego pracownika – specjalisty do nauczania indywidualnego – wymaga zgody od dyrektora Wydziału Edukacji, a nawet wiceprezydenta. Bardzo często zarządzający czuje się zobligowany do przestrzegania ustaleń dotyczących warunków zwalniania pracowników, na przykład ze względu na szczególną ochronę lub staż pracy, a ich kwalifikacje, umiejętności pełnią drugorzędna rolę. Mimo że system nie jest scentralizowany, dyrektorzy dostrzegają wiele ograniczeń dla swoich decyzji. Chcieliby, aby szkoły współpracowały ze sobą, nie konkurowały, a jednocześnie czują się bardziej menedżerami niż nauczycielami. Nawet uzyskanie zgody na remont lub rozbudowę placówki wymaga od nich usilnych starań kierowanych do organu prowadzącego. Mimo to wszyscy badani dyrektorzy są zadowoleni ze swojego stanowiska i pozytywnie oceniają zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie.

## Bibliografia

- Herbst M.(2012). *Finansowanie oświaty*. Biblioteczka Oświaty Samorządowej. Wydawnictwo ICM, s. 14.
- Odrzyłowska A. (2015). *Umiejętności społeczne narzędziem dowódcy. Rozważania teoretyczne*. W: „Journal of Modern Science” 1/24/2015, Wydawnictwo WSGE, s. 30.
- Popławski M. (2011). *Kontrola zarządcza w oświacie*. W: M. Herbst, *Zarządzanie oświatą*. Wydawnictwo ICM.
- Sysko-Romańczuk S., Zaborek P., Niedźwiecka A. (2012). *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach*. W: M. Herbst, „Zarządzanie Oświatą”, Wydawnictwo ICM, s. 24.
- Szejniuk A. (2015). *Kapitał ludzki jako wyznacznik sukcesu organizacji*. W: „Journal of Modern Science”, 3/26/2015, Wydawnictwo WSGE, s. 48.

## Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., t.j., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.
- Ustawa z dn. 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. z 2015 r. poz. 2156, z 2016 r. poz. 35, 64, 195.

Rozporządzenie MEN z dn. 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 (Dz.U. nr 184, poz. 1436 z późn. zm.).

### Źródła internetowe

Protokół nr 11/2015 Komisji Edukacji Rady Miejskiej w Radomiu, [bip.radom.pl/download/69/52952/PROTOKOLnr11edukacja.pdf](http://bip.radom.pl/download/69/52952/PROTOKOLnr11edukacja.pdf).

Strategia rozwoju miasta Radomia na lata 2008–2020, <http://www.radom.pl/page/416,strategia-rozwoju-miasta.html> (dostęp: 14.11.2014 i 4.05.2016).

Strategia Marki Radom, 2009, [bip.radom.pl/download/69/10435/Radom.pdf](http://bip.radom.pl/download/69/10435/Radom.pdf). (dostęp: 4.05.2016).

### Załączniki

1. Kwestionariusz wywiadu z wiceprezydentem Radomia.
2. Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły.
3. Kwestionariusz wywiadu z nauczycielem.

### Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu z wiceprezydentem miasta

1. Czy istnieje dokument opisujący strategię rozwoju edukacji w Radomiu?
2. Jaki jest okres obowiązywania tego dokumentu?
3. Jak dalece przyjęta strategia oświatowa wpływa na podejmowane decyzje?
4. Czy w Radomiu w ciągu ostatnich 5 lat powstała potrzeba zamknięcia szkoły/szkół ze względu na zmiany demograficzne?
5. Czy zostały przygotowane plany zamknięcia tych szkół?
6. Jakie kryteria decydowały o wyborze szkół do zamknięcia?
7. Czy były podejmowane przez gminę próby zagospodarowania nauczycieli ze szkół likwidowanych – całkowicie lub częściowo?
8. Jakie czynniki są najważniejsze w Pańskiej opinii do oceny jakości pracy szkół:
  - Wyniki egzaminów zewnętrznych
  - Edukacyjna wartość dodana (gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne)
  - Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym
  - Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych

- Wskaźniki promocji uczniów
  - Opinie uczniów i rodziców o szkole
  - Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza edukacja lub podjęcie pracy
  - Szeroka oferta zajęć dodatkowych
  - Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym
  - Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami uczniów, satysfakcja rodziców ze szkoły
  - Brak skarg dotyczących pracy szkoły składanych do urzędów nadzoru
  - Inne czynniki.
9. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze gminy wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
  10. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze centralne wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
  11. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu kuratorium wpływa na jakość pracy radomskich szkół.
  12. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu dyrektor szkoły wpływa na jakość pracy placówki, którą zarządza.
  13. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu nauczyciele wpływają na jakość pracy szkoły.
  14. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu uczniowie i ich rodzice wpływają na jakość pracy szkoły.
  15. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu związki zawodowe wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
  16. Czy w Radomiu obsługa administracyjno-księgową znajduje się w każdej szkole?
  17. Czy w Pańskiej opinii szkoły powinny współpracować, czy konkurować?
  18. Czy w Pańskiej opinii dyrektor szkoły jest przede wszystkim nauczycielem i odpowiada za poziom dydaktyczny szkoły, czy może menedżerem i odpowiada przede wszystkim za rozwój szkoły jako instytucji?
  19. Czy w Pańskiej opinii doskonalenie nauczycieli jest zadaniem samorządu miasta Radomia, czy tylko dyrektora szkoły? Jak funkcjonuje to zadanie w praktyce?
  20. Czy gmina realizuje projekty wspierające szkoły w ich promocji, czy wspiera szkoły najlepsze, czy najłabsze?



21. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych?
22. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące sposobu wykorzystania pozyskanych dodatkowo środków finansowych?
23. Czy w Radomiu w Wydziale Edukacji został wdrożony system zarządzania jakością?
24. Które z podanych instrumentów zarządczych zostały wdrożone w Radomiu: kontrola zarządcza, organizacyjne standardy oświatowe, bon oświatowy, elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny w każdej szkole, oprogramowanie do kontrolowania dotacji do szkół niepublicznych, inne?
25. Czy w Radomiu funkcjonuje budżet zadaniowy dla oświaty?
26. Jeśli istnieje, jak określiłby Pan jego cel?
27. Jakie obszary regulacji w regulaminie wynagradzania nauczycieli uległy zmianom w Radomiu w ciągu ostatnich dwóch lat?
28. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat nauczyciele otrzymywali dodatek uzupełniający?
29. Czy w Radomiu nauczyciele otrzymują wynagrodzenie za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne? Z jakich źródeł pochodzą środki?
30. Czy w Radomiu nauczyciel pełniący stanowisko kierownicze ma godziny ponadwymiarowe?
31. Czy w budżecie gminy są wyodrębnione środki finansowe na pomoc zdrowotną nauczycieli? Jaką część ogólnych wydatków gminy ona stanowi? (np. 1%)
32. W jaki sposób są przygotowywane plany finansowe szkół w Radomiu (czy w oparciu o ubiegłoroczne plany finansowe, arkusze organizacyjne, inny sposób)?
33. Czy przed opracowaniem arkuszy organizacyjnych szkół gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby uczniów w klasie, maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział?
34. Czy gmina współfinansuje poradnie pedagogiczno-psychologiczne?
35. Co decyduje o kolejności inwestycji w oświacie?

## **Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły**

1. Jakie czynniki są najważniejsze w Pańskiej opinii do oceny jakości pracy szkół:
  - Wyniki egzaminów zewnętrznych
  - Edukacyjna wartość dodana (gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne)
  - Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym
  - Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych
  - Wskaźniki promocji uczniów
  - Opinie uczniów i rodziców o szkole
  - Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza edukacja lub podjęcie pracy
  - Szeroka oferta zajęć dodatkowych
  - Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym
  - Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami uczniów, satysfakcja rodziców ze szkoły
  - Brak skarg dotyczących pracy szkoły składanych do urzędów nadzoru
  - Inne czynniki.
2. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze gminy wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
3. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze centralne wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
4. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu kuratorium wpływa na jakość pracy radomskich szkół.
5. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu dyrektor szkoły wpływa na jakość pracy placówki, którą zarządza.
6. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu nauczyciele wpływają na jakość pracy szkoły.
7. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu uczniowie i ich rodzice wpływają na jakość pracy szkoły.
8. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu związki zawodowe wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
9. Czy obsługa administracyjno-księgową znajduje się w każdej Pańskiej szkole?
10. Czy w Pańskiej opinii szkoły powinny współpracować, czy konkurować?

11. Czy w Pańskiej opinii dyrektor szkoły jest przede wszystkim nauczycielem i odpowiada za poziom dydaktyczny szkoły, czy może menedżerem i odpowiada przede wszystkim za rozwój szkoły jako instytucji?
12. Czy w Pańskiej opinii doskonalenie nauczycieli jest zadaniem samorządu miasta Radomia, czy tylko dyrektora szkoły? Jak funkcjonuje to zadanie w praktyce?
13. Czy gmina realizuje projekty wspierające szkoły w ich promocji, czy wspiera szkoły najlepsze, czy najslabsze?
14. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych?
15. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące sposobu wykorzystania pozyskanych dodatkowo środków finansowych?
16. Czy w Radomiu w Wydziale Edukacji został wdrożony system zarządzania jakością?
17. Które z podanych instrumentów zarządczych zostały wdrożone w Radomiu: kontrola zarządcza, organizacyjne standardy oświatowe, bon oświatowy, elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny w każdej szkole, oprogramowanie do kontrolowania dotacji do szkół niepublicznych, inne?
18. Jakie obszary regulacji w regulaminie wynagradzania nauczycieli uległy zmianom w Radomiu w ciągu ostatnich dwóch lat?
19. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat nauczyciele otrzymywali dodatek uzupełniający?
20. Czy w Radomiu nauczyciele otrzymują wynagrodzenie za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne? Z jakich źródeł pochodzą środki?
21. Czy w Radomiu nauczyciel pełniący stanowisko kierownicze ma godziny ponadwymiarowe?
22. Czy w Radomiu istnieje dokument opisujący strategię rozwoju edukacji?
23. Jaka jest obowiązująca aktualnie długofalowa polityka oświatowa w Radomiu – rodzaj aktualnie obowiązującego dokumentu; czy jest to strategia rozwoju edukacji w Radomiu, czy ogólny dokument strategii rozwoju Radomia?
24. Czy przed opracowaniem arkuszy organizacyjnych szkół gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby

uczniów w klasie, maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział?

25. Czy dyrektor szkoły otrzymuje informacje od organu prowadzącego szkołę dotyczące preferencji zatrudniania pracowników?

### **Załącznik 3. Kwestionariusz wywiadu z nauczycielem**

1. Jakie czynniki są najważniejsze w Pańskiej opinii do oceny jakości pracy szkół:
  - Wyniki egzaminów zewnętrznych
  - Edukacyjna wartość dodana (gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne)
  - Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym
  - Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych
  - Wskaźniki promocji uczniów
  - Opinie uczniów i rodziców o szkole
  - Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza edukacja lub podjęcie pracy
  - Szeroka oferta zajęć dodatkowych
  - Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym
  - Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami uczniów, satysfakcja rodziców ze szkoły
  - Brak skarg dotyczących pracy szkoły składanych do urzędów nadzoru
  - Inne czynniki.
2. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze gminy wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
3. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze centralne wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
4. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu kuratorium wpływa na jakość pracy radomskich szkół.
5. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu dyrektor szkoły wpływa na jakość pracy placówki, którą zarządza.
6. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu nauczyciele wpływają na jakość pracy szkoły.
7. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu uczniowie i ich rodzice wpływają na jakość pracy szkoły.

8. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu związki zawodowe wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
9. Czy obsługa administracyjno-księgową znajduje się w szkole?
10. Czy w Pańskiej opinii szkoły powinny współpracować, czy konkurować?
11. Czy w Pańskiej opinii dyrektor szkoły jest przede wszystkim nauczycielem i odpowiada za poziom dydaktyczny szkoły, czy może menedżerem i odpowiada przede wszystkim za rozwój szkoły jako instytucji?
12. Czy w Pańskiej opinii doskonalenie nauczycieli jest zadaniem samorządu miasta Radomia, czy tylko dyrektora szkoły? Jak funkcjonuje to zadanie w praktyce?
13. Czy gmina realizuje projekty wspierające szkoły w ich promocji, czy wspiera szkoły najlepsze, czy najgorsze?
14. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych?
15. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące sposobu wykorzystania pozyskanych dodatkowo środków finansowych?
16. Czy w Radomiu w Wydziale Edukacji został wdrożony system zarządzania jakością?
17. Które z podanych instrumentów zarządczych zostały wdrożone w Radomiu: kontrola zarządcza, organizacyjne standardy oświatowe, bon oświatowy, elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny w każdej szkole, oprogramowanie do kontrolowania dotacji do szkół niepublicznych, inne?
18. Jakie obszary regulacji w regulaminie wynagradzania nauczycieli uległy zmianom w Radomiu w ciągu ostatnich dwóch lat?
19. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat nauczyciele otrzymywali dodatek uzupełniający?
20. Czy w Radomiu nauczyciele otrzymują wynagrodzenie za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne? Z jakich źródeł pochodzą środki?
21. Czy w Radomiu nauczyciel pełniący stanowisko kierownicze ma godziny ponadwymiarowe?
22. Czy w Radomiu istnieje dokument opisujący strategię rozwoju edukacji?

22. Jaka jest obowiązująca aktualnie długofalowa polityka oświatowa w Radomiu – rodzaj aktualnie obowiązującego dokumentu; czy jest to strategia rozwoju edukacji w Radomiu, czy ogólny dokument strategii rozwoju Radomia?
23. Czy zna (wie, że istnieje i może do niej dotrzeć) Pani/Pan koncepcję zarządzania dyrektora szkoły, w której Pani/Pan pracuje?
24. Czy w Pani/Pana opinii dyrektor szkoły podejmuje samodzielne decyzje dotyczące zatrudniania i zwalniania pracowników?