

**Katarzyna Miłek\***  <https://orcid.org/0000-0003-4603-4604>

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium

e-mail: [katarzynamilek@op.pl](mailto:katarzynamilek@op.pl)

**Mykola Orlykovskiy\*\***  <https://orcid.org/0000-0001-9296-623X>

Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium

e-mail: [mykola.orlykovskiy@milenum.edu.pl](mailto:mykola.orlykovskiy@milenum.edu.pl)

[https://doi.org/10.25312/2083-2923.21\\_06kmmo](https://doi.org/10.25312/2083-2923.21_06kmmo)

## Zarządzanie niepublicznym przedszkolem we współczesnych warunkach

**Streszczenie:** Podjęta próba charakterystyki zarządzania przedszkolem niepublicznym we współczesnych warunkach. Artykuł określa zadania, jakie stoją przed osobą zarządzającą przedszkolem niepublicznym, wskazane w przepisach ustawodawczych. Porusza kwestie związane ze sprawami administracyjnymi, prowadzenia odpowiedniej dokumentacji oraz kompetencji i obowiązków odnoszących się do nadzoru pedagogicznego. Odwołuje się do najważniejszego obowiązku, jakim jest zorganizowanie działalności edukacyjnej dla

---

\* Katarzyna Miłek – doktor nauk społecznych w zakresie pedagogiki. Adiunkt na Wydziale Nauk Społecznych w Gnieźnieńskiej Szkole Wyższej Milenium. Dziedziny badawcze: twórczość, pedagogika przedszkolna, arteterapia. Autorka wielu artykułów w czasopismach naukowych i monografiach.

\*\* Mikołaj Orlikowski (Mykola Orlykovskiy) – dr, dziekan Filii Gnieźnieńskiej Szkoły Wyższej „Milenium” w Wągrowcu (Polska). W latach 2011–2016 Prodziekan Wydziału Ekonomii i Zarządzania Państwowego Uniwersytetu Agroekologicznego w Żytomierzu (Ukraina). Stypendysta międzynarodowego Programu im. Lane’a Kirklanda finansowanego ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, a administrowanego przez Fundację Edukacja dla Demokracji. Dziedzina: ekonomia i zarządzanie. Brał udział na poziomie krajowym w programie rozwoju obszarów wiejskich „Ojczysta Wieś”, na poziomie regionalnym uczestniczył w opracowaniu programów i strategii rozwoju Żytomierskiego województwa. Otrzymał uznanie od Departamentu Rozwoju Rolnictwa Żytomierskiej Administracji Państwowej. Autor ponad 45 publikacji naukowych, monografii *Regionalna strategia inwestycyjna w sektorze rolnym* oraz *Polityka i programy wsparcia rolnictwa w warunkach stowarzyszenia i członkostwa Polski w Unii Europejskiej* i podręcznika *Samozarządzanie (Time management): praktyczne podstawy*. Działalność naukowo-badawcza obejmuje takie zagadnienia, jak: zarządzanie strategiczne, samozarządzanie, zarządzanie organizacjami.

dzieci o każdym poziomie rozwojowym oraz sprzyjania wyrównywaniu szans edukacyjnych dla wszystkich dzieci.

**Słowa kluczowe:** przedszkole, nauczyciel, zarządzanie

Wiodącym celem wychowania przedszkolnego w Polsce jest przygotowanie dzieci do podjęcia nauki szkolnej. Wspomaganie rozwoju w zakresie uzdolnień i umiejętności poznawczych przyczynia się do realizacji tego nadrzędnego celu wychowania przedszkolnego. Dzieci objęte edukacją przedszkolną powinny być przygotowane do edukacji szkolnej przez odpowiednio zorganizowany proces wspierania rozwoju intelektualnego. Zadanie to jest realizowane poprzez wydatki samorządów na funkcjonowanie przedszkolnych placówek publicznych oraz placówek, które są spoza tego sektora. Wysokość wydatków przeznaczanych na cel dofinansowania placówek niepublicznych jest determinowana różnymi czynnikami<sup>1</sup>.

Konieczność zapewnienia wszystkim dzieciom równych szans w przygotowaniu do edukacji szkolnej, a przez to i dostępności do edukacji przedszkolnej, stało się od kilkunastu lat zauważalną potrzebą społeczną. Związane jest to z koniecznością inwestowania w sektor oświaty przedszkolnej zarówno publicznej, jak i niepublicznych placówek. System placówek przedszkolnych obejmuje przedszkola i oddziały przedszkolne przy szkołach podstawowych oraz inne formy wychowania przedszkolnego, czyli punkty przedszkolne i zespoły wychowania przedszkolnego. Placówki takie mogą być prowadzone w formie publicznej lub niepublicznej<sup>2</sup>. Wśród niepublicznych placówek rozróżnia się przedszkola, punkty przedszkolne i zespoły wychowania przedszkolnego. Różnice polegają na określonej liczbie dni i godzin zajęć prowadzonych przez wszystkie dni tygodnia lub ustalone dni, poza wcześniej ustalonymi przerwami w ciągu roku szkolnego. W punktach przedszkolnych i zespołach wychowania przedszkolnego zajęcia mogą być prowadzone w grupach od 3 do 25 dzieci<sup>3</sup>.

Właściwe funkcjonowanie przedszkola niepublicznego zależne jest od organu, który odpowiada za jej prowadzenie. Osobą, która sprawuje funkcję organu prowadzącego, jest menedżer. Do jego zadań należą kompetencje organizacyjne, techniczne, ustanawiania współodpowiedzialności za wykonywanie zadań, motywowania do pracy, komunikowania się wewnętrznego wśród załogi i zewnętrznego z rodzicami

<sup>1</sup> A. Piętaś, *Transfery budżetowe dla przedszkoli niepublicznych w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, nr 49(1), s. 226.

<sup>2</sup> M. Kotarba-Kańczugowska, *Inne formy wychowania przedszkolnego – między modelem rynkowym a demokratycznym eksperymentowaniem*, [w:] K. Gawlicz, P. Rudnicki, M. Starnawski, T. Tokarz, *Demokracja i edukacja, dylematy, diagnozy, doświadczenia*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2014, s. 156.

<sup>3</sup> M. Cybula, *Zakładam i prowadzę oświatową placówkę niepubliczną*, Warszawska Grupa Wydawnicza, Warszawa 2016, s. 22.

i środowiskiem lokalnym, wyczerpania na rozwój umiejętności pracowników potrzebnych na kolejnych szczeblach kariery zawodowej<sup>4</sup>.

Ustawodawca narzuca założycielowi i prowadzącemu przedszkole zabezpieczenie warunków lokalowych, sanitarnych, przeciwpożarowych, administracyjnych oraz edukacyjnych. Organ prowadzący gwarantuje odpowiednie warunki do działania placówki, aby były bezpieczne, właściwe pod względem higienicznym oraz spełniały wymogi właściwej opieki i wychowania. W tym zakresie mieści się wykonywanie remontów i zadań dotyczących inwestycji, zapewnienie obsługi finansowej i administracyjnej. Do zadań menedżerskich należy wyposażanie przedszkola w pomoce dydaktyczne, potrzebny sprzęt do realizacji procesu nauczania i wykonywania innych zadań statutowych<sup>5</sup>.

Zapewnienie wymaganych warunków edukacyjnych wiąże się z prowadzeniem odpowiedniej dokumentacji, do której jest zobligowane przedszkole niepubliczne, jeśli nadano mu status uprawnień publicznych. Do podstawowych dokumentów przedszkola niepublicznego należą:

- status przedszkola;
- zestaw programów nauczania;
- indywidualne programy nauczania dla dzieci z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego, które są wydawane przez poradnie psychologiczno-pedagogiczne;
- księga dzieci uczęszczających do przedszkola;
- dzienniki zajęć;
- księga protokołów i uchwał Rad Pedagogicznych.

Status przedszkola jest dokumentem posiadającym charakter prawny, zawierającym zadania i sposób działania danego przedszkola. Zawiera on typ, nazwę, zadania i cel przedszkola, eksponuje w zapisie osobę prowadzącą przedszkole i organy zarządzające. Mieści się w nim organizacja, prawa i obowiązki dzieci i personelu przedszkola. Powinien również zawierać zasady rekrutacji dzieci do przedszkola, a także sposób pozyskiwania środków na działanie przedszkola. Statut przedszkola stanowi ochronę placówki przed zarzutami ze strony rodziców, czy też niestosownymi oczekiwaniami. Może być również użyty w stosunku do niewywiązywania się z ustalonych zasad i zadań wobec wychowanków i ich rodziców. Kurator oświaty sprawuje nadzór nad kwestią przestrzegania realizacji zadań statutowych. Podlegają one zmianom aktualizacyjnym wraz ze zmianami prawa oświatowego. Ponadto mogą wynikać z przyczyn wewnętrznej inicjatywy. Wprowadzanie zmian w statucie powinno być też w nim opisane jako procedura<sup>6</sup>.

Statut przedszkola powinien posiadać wzmiankę o sporządzaniu arkusza organizacyjnego, który również jest wówczas obowiązującym dokumentem w placówce. Jest

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 39.

<sup>5</sup> Tamże, s. 40.

<sup>6</sup> Tamże, s. 41.

do dokument określający organizację nauczania, wychowania i opieki w przedszkolu, a podstawę do ich sporządzenia określają ramowe arkusze organizacyjne określone w załącznikach do rozporządzenia Ministra EiN. Arkusz organizacyjny określa:

- liczbę pracowników przedszkola, w tym etaty pedagogiczne i personel obsługowy, a także pracowników będących na urloпах zdrowotnych, macierzyńskich, wychowawczych, oddelegowanych do pracy w innych instytucjach;
- stanowiska kierownicze;
- liczbę zajęć edukacyjnych;
- liczbę godzin prowadzonych przez poszczególnych nauczycieli;
- liczbę dzieci, w tym z orzeczeniami z poradni psychologiczno-pedagogicznej;
- liczbę oddziałów, w których przebiega praca dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńcza.

Arkusz organizacyjny powinien zawierać dane o kwalifikacjach nauczycieli oraz zajęć dodatkowych realizowanych przez nauczycieli. Powinny znaleźć się w nim informacje o powierzonych funkcjach, stopniach awansu, stażu pracy nauczycieli<sup>7</sup>.

Większość placówek przedszkolnych niepublicznych powinna posiadać dla swojego bezpieczeństwa dodatkową regulację w formie prawa wewnętrznego, ponieważ powyższe akty nie regulują wszystkiego, szczególnie, jeśli są to placówki niepubliczne. Chodzi o nadawanie rangi zarządzeniom dyrektora i obowiązującym regulaminom. Powinny one być sporządzone z nadaniem tytułu, treści aktu, z podpisem organu wydającego go. Zawierać powinny zwięzłą, czytelną treść<sup>8</sup>.

Zasady finansowania określają konkretne przepisy, które traktują o tym, że część środków finansowych przeznaczonych na edukację niepubliczną pochodzi z budżetu państwowego, a wysokość dotacji jest ustalana przez gminę. Oprócz wpływów z dofinansowania budżetowego, przedszkola niepubliczne mogą być dotowane przez źródła prywatnych przedsiębiorstw, fundacji oraz ze środków pochodzących z wpłat rodziców, tak zwanego chesnego. Wszystkie przychody związane z utrzymaniem przedszkola niepublicznego powinny być uwidocznione w Podatkowej Księdze Przychodów i Rozchodów. Może ona być w ramach umowy z biurem rachunkowym zlecona odpowiedniej firmie lub prowadzona przez organ zarządzający przedszkolem<sup>9</sup>. Należy wspomnieć, że w oparciu o przepisy niepubliczna działalność oświatowa jest skomplikowana faktem, że nie jest ona sklasyfikowana jako działalność gospodarcza. Implikuje to, że pomimo wpisu do ewidencji szkół i placówek prowadzonych przez gminę, nie daje to osobie ani organowi prowadzącemu statusu przedsiębiorcy<sup>10</sup>. Unieumożliwia to korzystanie z dofinansowań polegających na wsparciu dla przedsiębiorczych, preferencji w opłatach zdrowotnych i emerytalnych oraz podatkowych.

<sup>7</sup> Tamże, s. 44–45.

<sup>8</sup> Tamże, s. 46.

<sup>9</sup> Tamże, s. 47–48.

<sup>10</sup> Dz.U. z 2004 r., nr 256, poz. 2572 z późn. zm.

Osoba będąca dyrektorem przedszkola niepublicznego odpowiada we wszystkich przejawach za funkcjonowanie placówki. W jej obowiązkach leży zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim dzieciom oraz pracownikom, organizacji codziennego funkcjonowania przedszkola, nadzorowania procesu nauczania i wychowania. Powinna ona posiadać kompetencje polegające na znajomości przepisów prawnych, natomiast nie jest wymogiem koniecznym, aby była to osoba wykształcona jako nauczyciel. Wyznaczenie kwalifikacji i uprawnień, jakie są w zakresie kompetencji dyrektora placówki oświatowej niepublicznej mogą być określone w statucie<sup>11</sup>.

Zarządzanie przedszkolem wiąże się ściśle ze sprawowaniem nadzoru pedagogicznego. Jeśli dyrektor nie posiada niezbędnych kwalifikacji, czynności te powinny być powierzone osobie z odpowiednimi kompetencjami i wykształceniu. Jeśli dyrektor przedszkola niepublicznego ma sprawować nadzór pedagogiczny i pełnić funkcje opiekuna stażu, powinien posiadać kwalifikacje określone w Karcie Nauczyciela<sup>12</sup>.

W ramach zarządzania przedszkolem mieszczą się następujące zadania dyrektora:

- jest on kierownikiem działalności przedszkola;
- reprezentuje przedszkole na zewnątrz placówki;
- poprzez stwarzanie odpowiednich warunków harmonijnego rozwoju dzieci sprawuje opiekę nad uczniami;
- jest odpowiedzialny za realizację uchwał rady przedszkola i rady pedagogicznej;
- ponosi odpowiedzialność za odpowiednie wykorzystanie środków finansowych;
- jest realizatorem zapewnienia bezpiecznych warunków pracowników i dzieci w przedszkolu;
- odpowiada za organizację kształcenia dzieci z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego;
- jest odpowiedzialny za prawidłową współpracę z medycyną szkolną sprawującą opiekę zdrowotną nad dziećmi;
- wykonuje wiele innych zadań związanych z przepisami prawa.

Wobec pracowników zatrudnionych w przedszkolu, którzy nie są nauczycielami, dyrektor podejmuje decyzje w sprawie zatrudniania, zwalniania, nagradzania, wymierzania kar. Podobnie dysponuje kompetencjami wobec pracowników pedagogicznych, lecz ponadto respektuje przepisy stosowane wobec nauczycieli dotyczące ich awansu zawodowego, ma również wkład w regulowanie kwestii urlopów zdrowotnych udzielanych nauczycielom dla poratowania zdrowia<sup>13</sup>. W kompetencjach dyrektora jest respektowanie przepisów dotyczących zasad nadzoru Państwowej Inspekcji Sanitarnej, Państwowej Straży Pożarnej, Państwowej Inspekcji Pracy.

W ramach spełniania obowiązków związanych z zarządzaniem placówką przedszkolną dyrektor opracowuje arkusz organizacyjny przedszkola ujmujący: liczbę

---

<sup>11</sup> R. Lorens, *Zarządzanie szkołami i placówkami publicznymi oraz niepublicznymi w świetle reformy edukacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 47.

<sup>12</sup> Art. 9 w zw. z art. 91b ust. 2 k.n.

<sup>13</sup> R. Lorens, dz. cyt., s. 181.

oddziałów i nauczycieli placówki, stopień ich awansu zawodowego, liczbę pracowników obsługi, liczbę dzieci w poszczególnych oddziałach, tygodniowy wymiar zajęć przewidzianych w podstawie programowej, czas pracy przedszkola o poszczególnych oddziałów, liczbę godzin pracy finansowanych ze środków przeznaczonych przez organ prowadzący przedszkole, liczbę godzin przeznaczonych na zajęcia edukacyjne, opiekuńcze, zajęć rewalidacyjnych, zajęć z zakresu pomocy psychologiczno-pedagogicznych, logopedycznych, realizowanych przez pedagoga, psychologa, innych nauczycieli. Arkusz organizacyjny po opracowaniu przechodzi procedurę opiniowania przez radę pedagogiczną, organizację związków zawodowych, organu sprawującego nadzór pedagogiczny, następnie zatwierdzenia przez organ prowadzący przedszkole.

Sprawowanie nadzoru pedagogicznego przez dyrektora polega na podejmowaniu działań stymulujących poprawę efektywności działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej przedszkola poprzez kontrolowanie i ocenę wszelkich czynności z tym związanych. Istotą nadzoru jest więc obserwowanie, analizowanie, ocena przebiegu procesu kształcenia, wychowywania i opieki oraz innej działalności statutowej przedszkola<sup>14</sup>.

Zmienione ostatnio rozporządzenie<sup>15</sup> MEiN w sprawie nadzoru pedagogicznego zmniejszyło liczbę możliwych form sprawowania nadzoru pedagogicznego również przez dyrektora przedszkola. W wyniku dokonanej nowelizacji rozporządzenia ocena jakości pracy przedszkola lub placówki będzie teraz dokonywana wyłącznie w ramach kontroli i rozpoznawania działań nauczycieli danej placówki odpowiednio do zakresu nadzoru pedagogicznego wynikającego z art. 55 ustawy Prawo oświatowe w celu oceny:

- stanu i poziomu respektowania przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej i innej działalności przewidzianej w statucie przedszkola;
- kierunku i tendencji procesów kształcenia, wychowania i opieki w przedszkolu;
- rezultatów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej i innej działalności statutowej przedszkola.

Termin „nadzór pedagogiczny” wynika ze stosownych prawnych rozwiązań, które kształtują ten nadzór, a są przyjęte w rozporządzeniu. Mianowicie nadzór pedagogiczny polega na obserwowaniu, analizowaniu oraz ocenianiu przebiegu procesów kształcenia i wychowania oraz skutków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej przedszkola. W zakresie sprawowanego nadzoru oceniane są warunki tej działalności. Na tej podstawie udzielana jest pomoc przedszkolom, nauczycielom w wykonywaniu powierzonych zadań dydak-

<sup>14</sup> Rozporządzenie MEiN z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2017 r., poz. 1658, 2021 r. poz. 1618) tekst ujednolicony obowiązujący od dnia 1 września 2021 r.

<sup>15</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z 1 września 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2021 r., poz. 1618).

tycznych, opiekuńczych i wychowawczych. Na tej podstawie odbywa się inspirowanie do wdrożenia nowych rozwiązań w procesach kształcenia, poprawy istniejących rozwiązań metodycznych, organizacyjnych i programowych, którym przewodzi najważniejszy cel rozwijania kompetencji dzieci objętych edukacją przedszkolną<sup>16</sup>.

W nowym rozporządzeniu określono również, że czynności kontrolne prowadzone w przedszkolu lub placówce w przypadku kontroli dotyczącej przebiegu procesów kształcenia i wychowania oraz efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej przedszkola lub placówki nie powinny trwać dłużej niż pięć dni w ciągu kolejnych dwóch tygodni, a czynności kontrolne dotyczące oceny stanu przestrzegania przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej przedszkola lub placówki nie powinny trwać dłużej niż dwa dni. Wprowadzone rozwiązanie zwiększa zakres swobody w ustalaniu ram czasowych danej kontroli z uwagi na jej tematykę i związaną z nią potrzebę prowadzenia określonych czynności, takich jak np. obserwacja zajęć, analiza dokumentacji, analiza informacji pozyskanych z wykorzystaniem narzędzi nadzoru pedagogicznego od rodziców, nauczycieli i uczniów oraz rozmowy z dyrektorem i nauczycielami w celu uzyskania dodatkowych informacji i wyjaśnień dotyczących organizacji procesu kształcenia. W paragrafie 22 ust. 3 pkt 2 nowego rozporządzenia utrzymano zapis stanowiący, że dyrektor przedszkola „obserwuje prowadzone przez nauczycieli zajęcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze oraz inne zajęcia i czynności wynikające z działalności statutowej przedszkola”<sup>17</sup>.

Dyrektor, planując nadzór pedagogiczny, jest zobowiązany do uwzględnienia istotnych informacji:

- określone podstawowe kierunki realizacji polityki oświatowej państwa w roku szkolnym 2021/2022 określone przez MEiN;
- sprawozdanie kuratora oświaty z nadzoru pedagogicznego w minionym roku szkolnym;
- plan nadzoru pedagogicznego kuratora oświaty na dany rok szkolny;
- zmiany w prawie oświatowym;
- wytyczne lokalnej polityki oświatowej;
- wnioski wynikające ze współpracy z rodzicami i środowiskiem lokalnym.

Plan nadzoru na poziomie placówki, do jakiego zobowiązany jest dyrektor, dotyczy zestawu programów obowiązujących w placówce oraz profilaktyczno-wychowawczego programu, określonego przez podstawę programową. Powinien on też uwzględniać organizację wczesnego wspomaganie rozwoju dzieci, która powinna być opisana w statucie przedszkola<sup>18</sup>. W zakresie zadań dyrektora mieści się kontrola,

<sup>16</sup> Rozporządzenie MEiN z dnia 25 sierpnia..., dz. cyt.

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> Rozporządzenie MEN z dnia 24 sierpnia 2017 r. w sprawie organizowania wczesnego wspomaganie rozwoju dzieci (Dz.U. z 2017 r., poz. 1635), § 6 ust. 4 i 5; art. 102 ust. 1 pkt 9 – przedszkola.



wspomaganie procesów dydaktyczno-wychowawczych i opiekuńczych nie tylko na poziomie dokumentacji prowadzonej przez nauczycieli i specjalistów, ale na poziomie faktycznego, realnego stanu przebiegu tych procesów. Kontrola dyrektora jest procesem ciągłym i powinna odbywać się na każdym etapie pracy przedszkola. Kontrola wstępna oznacza nadzór, który zabezpiecza organizację wykonania zadań statutowych. Kontrola bieżąca oznacza kontrolę terminową przewidzianą w zakresie nadzoru na dany rok. Kontrola następcza wynika ze zdarzeń nieprzewidzianych, ma charakter kontroli doraźnej. Każdy rodzaj kontroli i właściwe wyciągnięcie wniosków stanowi o istocie procesu ciągłego podnoszenia jakości pracy przedszkola.

L. Gawrecki ujmuje zarządzanie placówką oświatową w XXI wieku jako niezwykle skomplikowane zadanie ze względu na jej funkcjonowanie uzależnione od skomplikowanej rzeczywistości. Jest uwikłana w warunki polityczne, gospodarcze, ekonomiczne, a także kulturowe. Za Kupisiewiczem odkrywa, że w szczególności eksplozja nowoczesnych technologii informacyjnych dokonała w zarządzaniu szkołą, a więc i każdą inną placówką oświatową, wielu przeobrażeń. Cywilizacyjne przemiany doprowadziły do wzrostu oczekiwań społecznych wobec systemu edukacyjnego. Zmienił się nawet sami uczniowie, dzieci w przedszkolach. Przedszkole musi sprostać nie tylko wymaganiom społecznym, ale też przede wszystkim odpowiedzieć na wszystkie potrzeby dziecka, które tylko podczas aktu zaspokojenia przyczyniają się do progresu jego rozwoju<sup>19</sup>.

Zarządzanie placówką przedszkolną dotyczy wszystkich dziedzin jej funkcjonowania: procesu kształcenia i wychowania, działalności opiekuńczej, zarządzania kadrami, finansami, środkami trwałymi i nietrwałymi oraz zasobami informacyjnymi. Osoba zarządzająca podejmuje działania dotyczące poszczególnych kwestii, które wynikają ze specyfiki przedszkola, czyli uwarunkowania wewnętrzne, jak i zewnętrzne, czyli dotyczące środowiska, w jakim znajduje się przedszkole. Skuteczne zarządzanie placówką oświatową wymaga zrealizowania celów w każdej dziedzinie jej działania<sup>20</sup>.

Sama placówka przedszkolna i jej zarządzanie nie stanowi wiodącej roli w znaczeniu i jakości systemu oświatowego. Jej jakość zależy od całości funkcjonowania i regulacji systemu, którego tylko jest małym ogniwem. W zależności od jakości i rodzaju regulacji przez politykę państwową, znane są dwa rodzaje regulacji – centralistyczna i decentralistyczna.

Decentralistyczne zarządzanie opiera się na pełnym zakresie autonomii placówki. Wówczas władza państwowa interesuje się tylko kompetencjami z zakresu kierunków polityki oświatowej. W szczególności przedszkola niepubliczne mają wówczas możliwość dostosowania procesu kształcenia, wychowania i opieki do wymagań rodziców, środowiska lokalnego, nic nie ogranicza ich autonomii w inicjatywie i innowacyjności. Wartość i siła takiego przedszkola tkwi wówczas we współdziałaniu ze środo-

---

<sup>19</sup> L. Gawrecki, *Zarządzanie w oświacie. Podręcznikowy zarys problematyki. Systematyka – praktyka – rekomendacje*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2021, rozdział 2.

<sup>20</sup> Tamże, rozdział 3.



wiskiem lokalnym, doborze programów nauczania i wychowania, kreowania oferty zajęć dodatkowych, profili edukacyjnych. Taki charakter prowadzenia działalności edukacyjnej sprzyja indywidualizacji w edukacji, a placówka ma duże możliwości, aby stać się przedszkolem konkurencyjnym dla innych<sup>21</sup>.

Od trzydziestu lat rozwija się w naszym kraju wolny rynek oświatowy, w ramach którego powstają placówki przedszkoli niepublicznych. Od organu założycielskiego zależy wówczas zaplecze finansowe placówki, co stanowi o potencjalnie większych możliwościach zarządzania przedszkolem. Każda gmina ma obowiązek dofinansowywać przedszkola niepubliczne w wysokości nie niższej niż 50% wydatków bieżących, przewidzianych na jednego ucznia w przedszkolu publicznym prowadzonym przez gminę, pomniejszonych o opłaty za korzystanie z wychowania przedszkolnego oraz za wyżywienie, stanowiące dochody budżetu gminy, z zastrzeżeniem, że na ucznia niepełnosprawnego w wysokości nie niższej niż kwota przewidziana na niepełnosprawnego ucznia przedszkola w części oświatowej subwencji ogólnej otrzymywanej przez gminę<sup>22</sup>. W gestii dyrektora zarządzającego przedszkolem leży pozyskanie dodatkowych środków od rodziców, od sponsorów. Kryje się za tym wiele niebezpieczeństw, które powinny być uświadamiane przez osobę zarządzającą. Nie może on pozwolić na włączenie się jego placówki do wyścigu konkurencyjnego dla wyższych notowań na rynku. Uwaga nauczycieli powinna być skupiona nie na organizowaniu i udziale dzieci w konkursach, przeglądach, olimpiadach, ale na realizacji potrzeb każdego dziecka, w szczególności dziecka ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Niezdrowa konkurencja zarządzających nie może doprowadzić do działań nietetycznych wobec środowiska, ale też i wychowanków i ich rodziców. Bezkrytyczne wdrażanie innowacji dla podwyższenia prestiżu na rynku lokalnym, organizowanie fałszywego pijaru, będą wówczas zaprzeczeniem istoty edukacji. Osoby zarządzające przedszkolem powinny zapobiegać niebezpieczeństwom, jakie niosą za sobą zachowania przyczyniające się do pogłębiania nierówności edukacyjnych dzieci z różnych środowisk<sup>23</sup>.

Obowiązkiem menedżera zarządzającego przedszkolem jest zorganizowanie działalności edukacyjnej dla dzieci o każdym poziomie rozwojowym. Powinien być zorganizowany wewnętrzny system obserwacji każdego dziecka, wspomaganie jego rozwoju. Na rynku lokalnym powinna być reklamowana właściwa, akceptowana społecznie i rozpoznawalna wartość przedszkola oparta na rzetelnych, uczciwych przesłankach organizowania szans rozwojowych dla każdego dziecka<sup>24</sup>. Niezwykle istotną kwestię porusza Gawrecki, wspominając o zakresie usług edukacyjnych, który musi wychodzić poza ramy kształcenia tylko funkcji poznawczych dziecka. Obowiązkiem

<sup>21</sup> Tamże, rozdział 4 i 5.

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2013 r., poz. 827).

<sup>23</sup> L. Gawrecki, dz. cyt., rozdział 7.

<sup>24</sup> Tamże.

i priorytetem każdej placówki oświatowej powinien być progres w rozwoju dziecka – kształtowanie jego osobowości, tożsamości – na czym opiera się fundament pedagogiki humanistycznej.

Przedstawione obowiązki i niebezpieczeństwa kryjące się za stanowiskiem osoby zarządzającej przedszkolem poruszają kwestię wymagań, jakie stoją przed nią. Musi to być zarówno osoba kompetentna w sferze pedagogiki i psychologii, ekonomii i prawa, a także niezwykle operatywna jako organizator i kierownik, decydynt i kontroler. Zarządzanie przedszkolem niepublicznym w obecnej rzeczywistości dyktuje wiele funkcji i ogrom odpowiedzialności, nierutynowych, zindywidualizowanych działań, zdolności regulacji zachowań innych ludzi, innowacyjnej i oryginalnej pracy. Dynamika społecznych zmian rodziny, społeczeństwa nie może zakłócić jego umiejętności interpersonalnych, wyciszyć empatii, zdolności kreowania i wygłaszania własnego systemu wartości.

Ważne i istotne jest uświadomienie posiadania kompetencji twardych i miękkich przez menedżera. Kompetencje twarde, czyli bazowe to umiejętności związane z zawodem – umiejętność prowadzenia nadzoru pedagogicznego, opracowania planu i koncepcji działania przedszkola, zorganizowanie działania administracyjnego i gospodarczego placówki, prowadzenie dokumentacji przedszkola i zorganizowanie rady pedagogicznej. W zakres kompetencji miękkich, typowo psychospołecznych wchodzi kompetencje osobiste, czyli zarządzania sobą oraz interpersonalne, określające sposób pracy z innymi ludźmi. Gamę kompetencji psychospołecznych dopełniają kompetencje etyczne, które wyrażają stosunek do innych i świata w postaci postaw, poglądów<sup>25</sup>.

## Bibliografia

- Cybulka M., *Zakładam i prowadzę oświatową placówkę niepubliczną*, Warszawa Grupa Wydawnicza, Warszawa 2016.
- Gawrecki L., *Zarządzanie w oświacie. Podręcznikowy zarys problematyki. Systematyka – praktyka – rekomendacje*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2021, rozdział 2.
- Kotarba-Kańczugowska M., *Inne formy wychowania przedszkolnego – między modelem rynkowym a demokratycznym eksperymentowaniem*, [w:] K. Gawlicz, P. Rudnicki, M. Starnawski, T. Tokarz, *Demokracja i edukacja, dylematy, diagnozy, doświadczenia*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2014.
- Lorens R., *Zarządzanie szkołami i placówkami publicznymi oraz niepublicznymi w świetle reformy edukacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.
- Piğlas A., *Transfery budżetowe dla przedszkoli niepublicznych w Polsce*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2017, nr 49(1).

---

<sup>25</sup> Tamże, rozdział 9.

**Akty prawne:**

Rozporządzenie MEiN z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2017 r., poz. 1658, 2021 r. poz. 1618) tekst ujednolicony obowiązujący od dnia 1 września 2021 r.

Rozporządzenie MEN z dnia 24 sierpnia 2017r. w sprawie organizowania wczesnego wspomagania rozwoju dzieci (Dz.U. z 2017 r., poz. 1635).

Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z 1 września 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2021 r., poz. 1618).

Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2013 r., poz. 827).

**Managing a private kindergarten in modern conditions**

**Abstract:** The article attempts to characterize the management of a private kindergarten in modern conditions. The article defines the tasks faced by the person managing a private kindergarten, resulting from legislative provisions. It raises issues related to administrative matters such as keeping appropriate documentation, as well as competences and obligations arising from pedagogical supervision. It refers to the most important obligation, which is to organize educational activities for children of all development levels and to promote equal educational opportunities for all children.

**Keywords:** kindergarten, teacher, management

**About the Authors**

Katarzyna Miłek – doctor of social sciences in the field of pedagogy. Assistant professor at the Faculty of Social Sciences at the Gniezno College of the Millennium. Research areas: creativity, preschool education, art therapy. She is the author of many articles in academic journals as well as in monographs.

Mikołaj Orlikowski (Mykola Orlykovskiy) – dean of the Gniezno College of the Millennium in Wągrowiec (Poland). He is the author of over 45 academic publications, including the monograph “Regional investment strategy in the agricultural sector: Policy and agricultural support programs under the conditions of association and membership of Poland in the European Union” and the textbook “Self-management (Time management): practical basics”. His academic and research activity covers such issues as: Strategic management, Self-management, Organization management.