

Nazwa instytucji:

Ministerstwo Edukacji Narodowej

Adres instytucji:

al. J. Ch. Szucha 25, 00-918 Warszawa

Liczba pracowników:

ponad 200

Wyzwanie z zakresu zarządzania:

Funkcjonujący w Ministerstwie Edukacji Narodowej, analogicznie, jak w innych urzędach, tradycyjny system zarządzania oparty jest na, wynikającym z zakresu działania poszczególnych komórek organizacyjnych Ministerstwa, rozdziale obowiązków i uprawnień. W obliczu konieczności realizacji zadań przekrojowych o wysokim stopniu złożoności, które wymagają podejmowania jednoczesnych działań w zakresie różnych spraw (merytorycznych, finansowych, organizacyjnych) system ten okazuje się być zbyt „sztywnym”. Pozostawienie tych spraw w kompetencjach odrębnych komórek organizacyjnych Ministerstwa, w ramach których podejmowane są czynności z zakresu odmiennych zagadnień wpływa negatywnie na szybkość i skuteczność realizacji zadań przekrojowych. Problemem jest wówczas fragmentaryczność procesu osiągania założonego celu polegająca na wykonywaniu na jego rzecz czynności przez niezależnych od siebie pracowników, którzy odpowiedzialni są wyłącznie za swój wkład, a nie ostateczny rezultat.

Typ projektu:

W zakresie zarządzania w Ministerstwie Edukacji Narodowej funkcjonuje praktyka polegająca na tworzeniu zespołów zadaniowych, stanowiących doraźną formę organizacyjną. Zespoły te powoływane są zarówno w sposób formalny (na podstawie zarządzeń Dyrektora Generalnego MEN lub Ministra Edukacji Narodowej albo w innej formie, np. na polecenie pisemne Dyrektora Generalnego MEN), jak i nieformalny (np. na prośbę dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa).

Cele projektu:

Zespoły zadaniowe powoływane są w sytuacjach, gdy tradycyjny system zarządzania okazuje się mniej efektywny do realizacji powierzonych zadań. Należy podkreślić, że najlepsze efekty osiągają zespoły, w których składzie znajdują się dyrektorzy i zastępcy dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa. Wynika to z faktu, że podjęte w ramach pracy tych zespołów decyzje nie muszą być akceptowane przez osoby zajmujące wyższe szczeble w hierarchii organizacji (o ile istnieją stałe, wyraźne określone przez członków Kierownictwa MEN warunki brzegowe realizacji zadania). Specyfiką pracy tych zespołów jest jednocześnie kaskadowanie bieżących działań operacyjnych, tj. przekazywanie ich do realizacji na niższe

szczeble – podległym pracownikom komórek organizacyjnych Ministerstwa. Celem powołania takiego zespołu jest zatem stworzenie jednego gremium złożonego z osób, wyposażonych w kompetencje decyzyjne w zakresie różnych spraw (merytorycznych, finansowych, organizacyjnych), które wspólnie mogą szybciej i skuteczniej podjąć działania na rzecz realizacji przekrojowego zadania. Zwiększa się tym samym efektywność osiągania celów, ponieważ poszczególne komórki organizacyjne Ministerstwa mają wówczas do odegrania większą rolę niż tylko dostarczyć wkład z zakresu swojego działania. Współpracując ze sobą na zasadzie synergii przyczyniają się do wspólnego wypracowania takiej metody pracy, która umożliwi koordynację wielu różnych czynności z zakresu odmiennych zagadnień.

Liczba osób zaangażowanych w zmianę:

Nie jest możliwe precyzyjne określenie liczby pracowników Ministerstwa Edukacji Narodowej, którzy brali udział w pracach zespołów zadaniowych. Niemniej, można wskazać, że dotychczas w Ministerstwie Edukacji Narodowej powołane zostały trzy takie zespoły (z czego dwa nadal funkcjonują), w których składzie znalazło się od kilku do kilkunastu osób. Należy jednak przy tym zauważyć, że znacznie większa liczba pracowników Ministerstwa została zaangażowana w realizowanie bieżących działań operacyjnych na rzecz tych zespołów.

Główne etapy projektu:

Powołanie zespołu zadaniowego jest konsekwencją konieczności podjęcia się nowego zadania, do realizacji którego uznano za właściwe włączenie osób decyzyjnych z różnych komórek organizacyjnych Ministerstwa. Zespół kończy pracę z chwilą osiągnięcia założonych celów (możliwe jest przy tym określenie terminu zakończenia funkcjonowania zespołu).

Czas trwania wdrożenia:

Praktyka powoływania zespołów zadaniowych, w których udział biorą dyrektorzy i zastępcy dyrektorów komórek organizacyjnych Ministerstwa została zainicjowana w Ministerstwie Edukacji Narodowej w 2013 r. Jak już wspomniano, w Ministerstwie Edukacji Narodowej powołane zostały dotychczas trzy takie zespoły (z czego dwa nadal funkcjonują).

Twarde rezultaty wdrożenia:

Przejawem wdrożenia opisywanej praktyki jest powołanie, na podstawie zarządzenia Dyrektora Generalnego MEN, Zespołu koordynującego działania związane z realizacją zadania, o którym mowa w art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 21 lutego 2014 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty. Podstawowym zadaniem zespołu jest koordynowanie działań związanych ze zleceniem opracowania i wydania w 2014 r. przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania podręcznika dla uczniów klasy I szkoły podstawowej oraz

zapewnieniem uczniom dostępu do podręcznika. Natomiast na polecenie pisemne Dyrektora Generalnego MEN powstał zespół odpowiedzialny za uruchomienie i funkcjonowanie telefonicznej infolinii poświęconej obniżeniu wieku obowiązku szkolnego do lat 6. Zadaniem infolinii jest umożliwienie przede wszystkim rodzicom dzieci objętych reformą dotyczącą wprowadzenia obowiązku szkolnego dla wszystkich dzieci sześciolletnich (oraz innym zainteresowanym osobom i podmiotom) uzyskania informacji nt. aktualnych oraz planowanych do wprowadzenia zasad obniżania wieku szkolnego, a także zgłoszenia interwencji w sprawie przygotowania konkretnej szkoły do przyjęcia dzieci sześciolletnich. W sposób nieformalny funkcjonował zespół do prac nad projektem ustawy o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw, której celem było określenie na poziomie ustawowym: kryteriów oraz zasad przeprowadzania rekrutacji do publicznych przedszkoli i publicznych szkół, a także zasad ujawniania i przetwarzania danych osobowych uczestników procesu rekrutacji. Zespół ten został zorganizowany przez dyrektora komórki organizacyjnej Ministerstwa, który w związku z koordynacją i nadzorem nad pracami nad projektem ww. ustawy poprosił (w trakcie bezpośrednich rozmów) o uczestnictwo w nim dyrektorów pozostałych komórek organizacyjnych Ministerstwa. Zespół zakończył pracę po wejściu w życie nowelizacji ww. ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw.

Zewnętrzne oceny efektów wdrożenia:

Funkcjonowanie zespołów zadaniowych jest pozytywnie oceniane przez pracowników Ministerstwa Edukacji Narodowej, którzy brali w nich udział lub byli zaangażowani w ich pracę. Na uwagę zasługuje również fakt, że zespoły te w założonych terminach osiągają wyznaczone im cele, dla których zostały powołane.