

Elżbieta Żytyńska-Chwast

**KIEROWNIK ZESPOŁU KURATORSKIEJ SŁUŻBY  
SĄDOWEJ W ŚWIETLE PROPONOWANYCH ZMIAN  
PROJEKTU USTAWY Z 2015 R. O ZMIANIE  
USTAWY O KURATORACH SĄDOWYCH**

---

W piśmie Sekretarza Stanu Ministerstwa Sprawiedliwości<sup>1</sup> z dnia 12 marca 2015 r., sygn. DWOiP-II-5400-3/15 czytamy, że w związku z **wejściem w życie uchwalonej w dniu 20 lutego 2015 r. ustawy o zmianie ustawy – Kodeks karny** oraz niektórych innych ustaw, która z dniem **1 lipca 2015 r.** wprowadza istotne zmiany w kodyfikacjach karnych, w szczególności w obszarze prawa karnego materialnego oraz prawa karnego wykonawczego, ważne jest, aby zastanowić się nad warunkami funkcjonowania kuratorskiej służby sądowej. W powyższym piśmie znajduje się sugestia, że „to właśnie na kuratorskiej służbie sądowej skupiają się efekty projektowanych zmian w obszarze wykonawstwa, związane przede wszystkim z koniecznością zapewnienia sprawnej organizacji przy wykonywaniu kary ograniczenia wolności we wszystkich przewidzianych w ustawie wariantach, w tym z zastosowaniem dozoru elektronicznego, oraz pracy społecznie użytecznej orzekanej w zamian za nieuiszczoną grzywnę”<sup>2</sup>. Autor pisma chce zwrócić uwagę na „potrzeby kuratorskiej służby sądowej, które w kontekście projektowanych zmian legislacyjnych stają się szczególnie ważne i pilne”<sup>3</sup>. Zwraca uwagę na dwie ważne kwestie dotyczące kuratorskiej służby sądowej związane z powierzonymi zadaniami:

- niedostatek obsługi administracyjnej (sekretarskiej) zespołów,
- funkcjonowanie zbyt dużych zespołów 20-30-osobowych, w rezultacie trudnych do zarządzania i przysparzających ich kierownikom nadmiernego zakresu obowiązków.

Zdaniem autora, „w świetle dotychczasowych doświadczeń z działalności nadzorczej Ministerstwa Sprawiedliwości, należy uznać, że dla prawidłowego funkcjonowania zespołów kuratorskich niezbędne jest zapewnienie obsługi

---

<sup>1</sup> Pismo Sekretarza Stanu Ministerstwa Sprawiedliwości Jerzego Kozdronia z dnia 12 marca 2015 r., sygn. DWOiP-II-5400-3/15.

<sup>2</sup> *Ibidem.*

<sup>3</sup> *Ibidem.*

administracyjnej (sekretarskiej) wszystkim zespołom kuratorskiej służby sądowej w wymiarze pełnoetatowym oraz przyjęcie zasady, że **zespół kuratorskiej służby sądowej nie powinien być bardziej liczny aniżeli 12 kuratorów zawodowych** (także w przypadku zespołów połączonych)<sup>24</sup>. Niedostateczny poziom obsługi administracyjnej powoduje, że kuratorzy zawodowi wykonują nieprzypisane im ustawowo zadania i obowiązki, kosztem czynności merytorycznych.

Z treści art. 42 ust. 1-3 ustawy z dnia 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 795, z późn. zm.) – dalej u. o k.s. – wynika, że czynności z zakresu obsługi biurowej zespołu kuratorskiej służby sądowej powinni wykonywać pracownicy wydziałów sądu rejonowego, na rzecz których zespół wykonuje zadania. W zależności od potrzeb zespołu kuratorskiej służby sądowej, prezes sądu rejonowego może jednak utworzyć sekretariat zespołu, którego pracami w takim przypadku kieruje kierownik zespołu.

W kontekście nakreślonych wyzwań, w celu zapewnienia sprawnego i bieżącego wykonywania przez kuratorów sądowych ich obowiązków, słusznym wydaje się podjęcie dyskusji w zakresie **roli kierownika zespołu**.

W literaturze można przeczytać, że terminem **kierownik** określa się „każdego, kto jest odpowiedzialny za sprawowanie czterech głównych funkcji zarządzania w odniesieniu do stosunków między ludźmi występujących w czasie”<sup>25</sup>. Do tych funkcji zalicza się: **planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie**.

Termin kierowanie jest równoznaczny zarządzaniu i określa świadome i ustawiczne działanie w zakresie kształtowania organizacji<sup>6</sup>. Każda organizacja powinna mieć odpowiedzialnych za realizację celów ludzi, których określa się mianem kierowników. Tak też powinno być w zakresie kuratorskiej służby sądowej.

W *Zarysie metodyki pracy kuratora sądowego* z 2014 r. przeczytać można, że **kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej sprawuje cztery ważne funkcje:**

**1. nadzór personalny** – art. 41 ust. 1 pkt 3, 4, 5, 6, 7, 11 u. o k.s. – do czynności w zakresie nadzoru personalnego należą:

- przedstawianie kuratorowi okręgowemu wniosków i opinii dotyczących awansowania kuratorów zawodowych zatrudnionych w zespole oraz w zakresie zatrudniania kandydatów do pracy,
- opiniowanie wniosków zawodowych kuratorów sądowych dotyczących ich przeniesienia,
- określanie zakresu obowiązków kuratorów zawodowych zespołu,

<sup>4</sup> *Ibidem*.

<sup>5</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, przekład Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 21.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

- organizowanie działalności kuratorów społecznych,
- przedstawianie prezesowi sądu rejonowego wniosków o powołanie i odwołanie kuratorów społecznych,
- wyznaczanie patronów dla aplikantów kuratorskich<sup>7</sup>;

**2. nadzór finansowy** – art. 41 ust. 1 pkt 2 i 9 u. o k.s. – do czynności z zakresu nadzoru finansowego cytowani powyżej autorzy zaliczają:

- udział w planowaniu i nadzór nad wydatkowaniem środków finansowych przeznaczonych dla kuratorów sądowych,
- zatwierdzanie wniosków dotyczących ryczałtów kuratorów sądowych (patrz pkt 5 ppkt 2.3)<sup>8</sup>;

**3. kontrola** – art. 41 ust. 1 pkt 1 u. o k.s. – do tych czynności należy koordynowanie i nadzorowanie pracy kuratorów zespołu (ustawa z dnia 9 lipca 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych);

**4. koordynacja** – art. 41 ust. 1 pkt 1, 12 i 13 u. o k.s. – do tych czynności cytowani autorzy zaliczają:

- koordynowanie zadań kuratorów zespołu,
- sporządzenie sprawozdań i informacji o działalności zespołu i nadzorowanie obsługi biurowej zespołu (ustawa z dnia 9 lipca 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych)<sup>9</sup>.

Dodatkowo kierownik odpowiedzialny jest za:

- szkolenie kuratorów społecznych,
- reprezentowanie zespołu na zewnątrz,
- współpracę z prezesem sądu rejonowego<sup>10</sup> (art. 41 ust. 1 pkt 8, 14, 15 u. o k.s.).

Dnia 9 lipca 2015 r. w ustawie z dnia 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych wprowadzone zostały zmiany dotyczące art. 41 ust. 1, art. 42. Obecnie w myśl art. 41 ust. 1 u. o k.s. do zadań kierownika zespołu w zakresie koordynowania i nadzorowania pracy kuratorów w zespole należy:

- a) analizowanie obciążenia pracą,
- b) organizowanie współpracy kuratorów zawodowych z właściwym samorządem i organizacjami społecznymi, które statutowo zajmują się opieką, wychowaniem, resocjalizacją, leczeniem i świadczeniem pomocy społecznej w środowisku otwartym,
- c) wydawanie poleceń dotyczących organizacji pracy kuratorów zawodowych w zespole,
- d) bieżąca kontrola akt spraw prowadzonych przez kuratorów sądowych,

<sup>7</sup> T. Jedynak, K. Stasiak (red.), *Zarys metodyki pracy kuratora sądowego*, wydanie 3, Wydawnictwo Lexis-Nexis, Warszawa 2014, s. 148-149.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 149.

- e) kontrola terminowości, efektywności i prawidłowości wykonania zadań i obowiązków,
- f) wydawanie poleceń dotyczących sposobu prowadzenia spraw i wykonania zadań i obowiązków (ustawa z dnia 9 lipca 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych).

Zmiany ustawy o kuratorach sądowych z dnia 9 lipca 2015 r. dotyczą również tego, że takie zadanie kierownika zespołu, jak koordynowanie obsługi biurowej zespołu zostało zastąpione nowym zadaniem jakim jest nadzorowanie obsługi biurowej zespołu (art. 41 ust. 1 pkt 13).

Dodatkowo ustawą tą określony został sposób powoływania zastępcy kierownika zespołu poprzez dodanie – po art. 40 u. o k.s. – art. 40a w brzmieniu:

„1. Kierownika zespołu, w razie jego nieobecności, zastępuje zastępca kierownika zespołu.

2. Zastępcę kierownika zespołu powołuje i odwołuje prezes sądu okręgowego na wniosek kuratora okręgowego, po zasięgnięciu opinii prezesa sądu rejonowego.

3. Prezes sądu okręgowego powołuje na stanowisko zastępcy kierownika zespołu osobę spełniającą wymogi, o których mowa w art. 40 ust. 2.”

Trzecią ważną kwestią, którą określiła ustawa z dnia 9 lipca 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych, jest to, że sekretariaty zespołów kuratorskich obecnie mają funkcjonować na zasadach ogólnych przewidzianych dla sekretariatów sądowych, z zastrzeżeniem podległości nadzorowi kierownika zespołu w sposób określony ustawą o kuratorach sądowych. Każdy zespół kuratorski powinien posiadać odrębny sekretariat (art. 42).

Omawiane zmiany powinny wejść w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia ustawy, z wyjątkiem art. 42 ust. 4 ustawy, o której mowa w art. 1, w brzmieniu nadanym niniejszą ustawą, który wchodzi w życie z dniem 1 stycznia 2016 r.

Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o zmianie ustawy – Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2015 r. poz. 396), w art. 2 pkt 6 k.k.w. wprowadza zmianę, mocą której kierownik zespołu został dopisany do katalogu organów postępowania karnego wykonawczego. Od dnia 1 lipca 2015 r. kierownik zespołu stał się organem wykonawczym, zgodnie z zapisem Kodeksu karnego wykonawczego, odpowiedzialnym za wykonywanie powierzonych zadań w sprawach sądowych. Tego rodzaju zmiana rozszerza zakres odpowiedzialności kierownika. W związku z zaistniałymi zmianami „nie ulega wątpliwości, że **kierownik zespołu musi mieć zapewnione takie warunki organizacyjne**, które obiektywnie umożliwią mu realne i prawidłowe **wykonywanie czynności merytorycznych i nadzorczych** w stosunku do podległych kuratorów w zespole”<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Pismo Sekretarza Stanu Ministerstwa Sprawiedliwości Jerzego Kozdronia..., *op. cit.*

W literaturze z zakresu zarządzania można przeczytać, że przez „kierowanie ludźmi, określone również mianem kierowania personelem, rozumie się **specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji**, legitymujący jednych z nich (kierowników) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych – kuratorów zawodowych), aby osiągnąć cele organizacji.

Tak rozumiane kierowanie ludźmi stanowi integralną część (procesu) zarządzania zasobami ludzkimi i jest ukierunkowane na zapewnienie oczekiwanej efektywności pracy przez celowe kształtowanie zachowań indywidualnych pracowników (kuratorów zawodowych) oraz całych ich zespołów<sup>12</sup>.

Zdaniem cytowanego autora, aby **kierowanie kuratorami zawodowymi było efektywne, kierownicy zespołów powinni mieć do tego działania odpowiednią legitymizację, ich działanie powinno mieć jasno określony cel, który jest zgodny z celem organizacji**. O byciu kierownikiem powinien decydować odpowiedni zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

Spotyka się różne klasyfikacje funkcji przypisywanych do stanowiska kierownika. Jedna z nich wskazuje na tzw. **funkcje uniwersalne**, pełnione na wszystkich stanowiskach kierowniczych, aczkolwiek w różnym zakresie. Innym podziałem jest klasyfikacja rodzajowa, w ramach której można wyróżnić funkcje pełnione w różnym obszarze zarządzania, np. kierownictwo ogólne, finansowe, marketingowe, sprzedaż, produkcja, zasoby ludzkie i logistyka. Funkcje kierowników można również podzielić na wewnętrzne, czyli pełnione wobec innych kuratorów w danym sądzie, oraz zewnętrzne, sprawowane w stosunku do petentów ulokowanych w otoczeniu działalności sądu.

Pracę kierowniczą charakteryzują także specyficzne role (przez pojęcie roli rozumie się wzory zachowań, które są w dużej mierze wystandaryzowane i wstępnie zdeterminowane<sup>13</sup>) pełnione przez kierowników zespołów kuratorskiej służby sądowej. Najbardziej znanym ujęciem tych ról jest klasyfikacja H. Mintzberga, w której wyróżniono **dziesięć podstawowych ról kierowniczych** w trzech kategoriach<sup>14</sup>:

**1. role interpersonalne:**

- reprezentant,
- przywódca,
- łącznik;

**2. role informacyjne:**

- obserwator,
- propagator,
- rzecznik;

<sup>12</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 178.

<sup>13</sup> P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 70.

<sup>14</sup> Za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, *op. cit.*, s. 178.

### 3. role decyzyjne:

- przeciwdziałający zakłóceniom,
- alokator zasobów,
- negocjator,
- przedsiębiorca, co w przypadku kuratorskiej służby sądowej możemy rozumieć, jako **skuteczny resocjalizator**.

Pełnienie funkcji oraz odgrywanie ról kierowniczych wymaga posiadania przez osoby wykonujące pracę kierowniczą odpowiednich umiejętności. W tradycyjnym i jednym z najbardziej rozpowszechnionych ujęć **umiejętności kierowniczych** wymienia się:

- umiejętności techniczne obejmujące znajomość zadań, procesów i metod rozwiązywania problemów w obszarze działania kierowników;
- umiejętności społeczne, takie jak motywowanie, komunikowanie się, praca w zespole, rozumienie innych ludzi;
- umiejętności koncepcyjne i diagnostyczne, m.in. analizowanie problemów, myślenie abstrakcyjne, wprowadzanie zmian<sup>15</sup>.

W literaturze dotyczącej zarządzania i organizacji można spotkać różne koncepcje związane z efektywnością kierownika. Liczne badania nad efektywnością pracy kierowniczej doprowadziły do opracowania wielu różnych ujęć umiejętności, zachowań i kompetencji kierowniczych. Jedną z nich jest **koncepcja sześciu specyficznych umiejętności** (zachowań) kierowniczych pozytywnie skorelowanych z efektywnością pracy, obejmującą:

- umiejętności śledzenia zmian w otoczeniu i reagowanie na nie,
- umiejętności organizowania i koordynowania relacji wokół realizowanych zadań,
- umiejętności posługiwania się informacjami oraz komunikowania się,
- umiejętności tworzenia klimatu do uczenia i rozwoju własnego oraz pracowników,
- umiejętności motywowania pracowników i rozwiązywania konfliktów,
- odpowiedzialność za własne decyzje i decyzje podległych pracowników<sup>16</sup>.

W praktyce coraz częściej używa się terminu „menedżer” na określenie osób kierujących pracą zespołów kuratorskich. Podstawowymi wyróżnikami pracy menedżerów są specyficzne funkcje i wkład wnoszony do organizacji oraz takie cechy, jak wysokie kompetencje i silna motywacja, które pozwalają im integrować zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie wokół realizowanego procesu resocjalizacji. Tym samym można powiedzieć, że pojęcie menedżera jest bliskoznaczne, ale nie równoznaczne, z tradycyjnym pojęciem kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej.

<sup>15</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.

<sup>16</sup> S.P. Robbins, *Managing Today*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1997, za: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, *op. cit.*, s. 179.

**Główną cechą wyróżniającą menedżera jest bowiem autorytet merytoryczny wynikający z jego wiedzy i motywacji. Natomiast główną cechą kierownika jest autorytet formalny, wynikający z zajmowania stanowiska kierowniczego.**

Trzecim rodzajem autorytetu, równie ważnym, jak dwa wymienione powyżej, jest **autorytet osobisty, wynikający z cech osoby zajmującej się kierowaniem ludźmi.**

W mojej ocenie należy dążyć do tego, aby kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej był skutecznym menedżerem innych kuratorów zawodowych oraz całego procesu oddziaływań, za który odpowiada.

Warto zwrócić również uwagę na to, że obecnie kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej jest istotnym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi, na poziomie operacyjnym. Jest odpowiedzialny za przebieg i efekty pracy kuratorów zawodowych, stąd powinien odpowiadać za:

- przygotowanie i opis stanowiska pracy kuratorów zawodowych,
- przeprowadzanie wywiadów z osobami nowo przyjętymi,
- decyzje w obszarze stanowiska pracy (w ramach posiadanego budżetu),
- realizację potrzeb szkoleniowych kuratorów zawodowych,
- kierowanie i monitorowanie wykonania zadań powierzonych kuratorom zawodowym,
- monitorowanie dyscypliny w zespole,
- stosowanie nagród i kar,
- ocenę pracowników,
- zmianę zakresu obowiązków, przeszerogowanie kuratorów,
- kształtowanie relacji społecznych w organizacji,
- inne zadania wynikające ze specyfiki pracy kuratorów sądowych.

Kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej powinien również aktywnie uczestniczyć w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym, pełniąc dodatkowo **specyficzne role:**

- **realizatora,**
- **inspiratora,**
- **mentora.**

W literaturze można przeczytać, że „**rola realizatora** polega przekładaniu strategii personalnej firmy na osiągnięcie w sposób sprawny i efektywny celów biznesowych w obszarach odpowiedzialności poszczególnych kierowników, przez optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego tkwiącego w zespołach pracowniczych, którymi kierują wspomniani menedżerowie”<sup>17</sup>. Przekładając ten cytat na potrzebę rozumienia roli kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej jako realizatora, można przyjąć, że kierownik powinien aktywnie uczestniczyć w procesie rozwoju podległych mu kuratorów zawodowych, komunikować im

<sup>17</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, *op. cit.*, s. 181.



cele strategiczne, wpływać bezpośrednio na ich efektywność podejmowanych decyzji.

**Rola inspiratora** powinna polegać na tym, że kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej potrafi m.in. zaproponować adekwatną formę organizacji pracy, określać cele dla swojego zespołu i dobrać mierniki oceny ich wykonania, propagować filozofię dobrej jakości pracy oraz identyfikować pracowników o wysokim potencjale rozwoju.

Trzecia rola kierownika zespołu – **rola mentora** – powinna się wyrażać w aktywnym wspieraniu kuratorów sądowych w sprawach związanych z wykonywaną przez nich pracą oraz w ich rozwoju zawodowym. Jest to bardzo ważna rola z punktu widzenia strategii personalnej sądu, ponieważ jest ona ukierunkowana na kreowanie i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego.

Jak zauważyła w dyskusji ze mną Pani kurator Joanna Kmieć-Ogaza (2015)<sup>18</sup>, zmiana w zakresie myślenia o roli kierownika zespołów kuratorskiej służby sądowej „wydaje się konieczna z punktu widzenia psychologii biznesu i polityki wewnętrznej firm, instytucji, w tym sądów. Ważne jest jednak, aby ocenianie nie było fikcją i stąd niezmiernie istotne jest, żeby kierownicy byli edukowani między innymi w tym zakresie”.

Kierowanie ludźmi wiąże się z posiadaniem przez kierownika władzy, jak również z posiadaniem autorytetu, rozumianego jako jedna z postaci władzy, wynikającego z dysponowania określonymi wartościami.

W literaturze można przeczytać, że „władza, jaką ma dany kierownik, wynika nie tylko z zajmowanego przez niego stanowiska kierowniczego, lecz także z reguł źródła, wśród których można wyróżnić interpersonalne i strukturalne źródło władzy<sup>19</sup>.”

Powyższe teoretyczno-naukowe rozważania stały się dla mnie i moich kolegów kuratorów: Elżbiety Pędzialek-Kunert, Joanny Kmieć-Ogaza, Andrzeja Grzelaka<sup>20</sup> fundamentem do dyskusji i rozważań na temat roli kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej i sposobu wyboru osób pełniących tę funkcję. Do dalszej dyskusji zachęcam wszystkich kuratorów sądowych albowiem problematyka i temat pozostaje nadal otwarty. Dyskusja ta jest szczególnie ważna, zwłaszcza w kontekście podjęcia inicjatywy ustawodawczej dotyczącej ustawy o kuratorach sądowych (w związku z wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego o sygn. akt U 2/14) na posiedzeniu Sejmowej Komisji Ustawodawczej (UST) nr 124 w dniu 18 marca br. Przedmiotowy projekt dotyczył wprowadzenia zmian w treści art. 41 „naszej ustawy”, tj. nadania kierownikowi zespołu kuratorskiej służby sądowej uprawnień w zakresie koordynowania i nadzorowania pracy kuratorów w zespole<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> Spotkanie dyskusyjne z kuratorami zawodowymi w Sądzie Rejonowym w Gliwicach dnia 4 marca 2015 r.

<sup>19</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, *op. cit.*, s. 181.

<sup>20</sup> Dyskusja z kuratorami zawodowymi w dniach 4 marca 2015 r. oraz 11 kwietnia 2015 r.

<sup>21</sup> Obrady Komisji Ustawodawczej – referuje poseł Borys Budka, informacje dotyczące art. 41 u. o k.s. (nagranie od 13.28 minuty); [http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/transm...\\_07004F703D](http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/transm..._07004F703D).



W proponowanym projekcie zaproponowano zapis, zgodnie z którym **kierownik ZKSS ma do wykonania następujące zadania:**

„1) koordynowanie i nadzorowanie pracy kuratorów zespołu, w szczególności poprzez:

- a) analizę obciążenia pracą,
- b) organizowanie współpracy kuratorów zawodowych z właściwym samorządem i organizacjami społecznymi, które statusowo zajmują się opieką, wychowaniem, resocjalizacją, leczeniem i świadczeniem pomocy społecznej w środowisku otwartym,
- c) wydawanie stosownych poleceń co do organizacji pracy kuratorów zawodowych w zespole,
- d) bieżącą kontrolę akt spraw prowadzonych przez kuratorów sądowych,
- e) kontrolę terminowości, efektywności i prawidłowości realizowanych zadań i obowiązków,
- f) wydawanie stosownych poleceń co do sposobu prowadzenia spraw i realizowania zadań i obowiązków<sup>22</sup>.

W uzasadnieniu projektowanych zmian art. 41 ust. 1 u. o k.s. czytamy, że **„zdaniem Trybunału Konstytucyjnego prawidłowe funkcjonowanie oznacza bowiem wykonywanie przez kierownika takich czynności, które umożliwiają członkom zespołu, czyli kuratorom, realizację ustawowego zadania polegającego na wykonywaniu orzeczeń w sprawach karnych oraz rodzinnych i nieletnich”<sup>23</sup>.**

W powyższym uzasadnieniu jest również mowa o tym, że Ministerstwo Sprawiedliwości podziela pogląd Trybunału Konstytucyjnego z dnia 16 grudnia 2014 r., sygn. U 2/14, w którym przepisy uznane za niekonstytucyjne, pełniące ważną funkcję w dążeniu do **zwiększenia skuteczności wykonywania orzeczeń sądów karnych przez kuratorską służbę sądową**, należy uwzględnić w odrębnych przepisach prawnych. Dalej czytamy, że natychmiastowe pozbawienie mocy obowiązujących przepisów prawnych może spowodować negatywne skutki. Ministerstwo Sprawiedliwości uważa, że projektowane zmiany art. 41 ust. 1 u. o k.s. dają czas ustawodawcy na przygotowanie koniecznych zmian legislacyjnych, a jednocześnie mają na celu zapobiec powstaniu luki w prawie, która uniemożliwi efektywne sprawowanie dozoru przez kuratorów sądowych.

Zdaniem Ministerstwa Sprawiedliwości<sup>24</sup>, wprowadzenie projektowanych zmian przyczyni się do **zmniejszenia powrotności do przestępstwa osób oddanych pod dozór, co powinno skutkować poprawą bezpieczeństwa publicznego”.**

<sup>22</sup> Projekt ustawy z 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych dot. art. 41 ust. 1 u. o k.s. przedstawiony na obradach Komisji Ustawodawczej w dniu 18 marca 2015 r.

<sup>23</sup> Uzasadnienie projektu ustawy z 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych dot. art. 41 ust. 1 u. o k.s. przedstawionego na obradach Komisji Ustawodawczej dnia 18 marca 2015 r.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

Jak wiadomo z dniem **30 czerwca 2015 r.** utraciły moc przepisy, o których mowa w wyroku Trybunału Konstytucyjnego, sygn. U 2/14, stąd celowe jest poddanie dyskusji środowiska kuratorskiego projektu ustawy z 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych dotyczącej art. 41 ust. 1 u. o k.s. Twórcy projektowanych zmian poprzez **prawidłowe funkcjonowanie kuratorskiej służby sądowej** rozumieją przede wszystkim **właściwą organizację pracy w sensie administracyjnym i technicznym**. Jednak czy takie rozumienie funkcjonowanie kuratorskiej służby sądowej jest wystarczające?

Warto w tym miejscu przyrzeć się np. pojęciu „koordynowanie”.

W uzasadnieniu projektu ustawy z 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych (dot. art. 41 ust. 1 u. o k.s.) czytamy, że „poprzez koordynowanie należy rozumieć uporządkowanie, planowanie i organizację współdziałania. Jest to zsynchronizowanie działań cząstkowych pozwalające skutecznie osiągnąć wspólny cel i **realizować jednostkowe priorytety**”.

Analizując literaturę przedmiotu można spotkać wiele definicji pojęcia „koordynowanie”. Na potrzeby powyższych rozważań przytoczona zostanie jedna z definicji, która mówi, że „koordynowanie to proces integrowania działalności odrębnych działów, aby skutecznie osiągać cele organizacji”<sup>25</sup>. Dalej cytowani autorzy piszą, że „przy braku koordynacji ludzie tracą świadomość swojej roli w całej organizacji i mogą odczuwać pokusę zaspakajania interesów własnego działania kosztem celów organizacji”<sup>26</sup>.

Na tym etapie rozważań ważnym może okazać się ponowne przeanalizowanie tego co obecnie jest filozofią probacji, w jaki sposób ta filozofia ma być realizowana przez kuratorów sądowych.

Obecne zmiany systemu probacji – prawa karnego wykonawczego, prawa karnego materialnego, procesowego w rzeczywistości są odbierane jako zmiana rewolucyjna. Pamiętać jednak należy, że każda zmiana powinna być postrzegana jak ewolucja, a nie rewolucja. Sądzę, że powszechny pogląd o rewolucyjności tych zmian polegać może tylko na dookreśleniu poziomu odpowiedzialności określonych osób za przebieg resocjalizacji podopiecznych, jednak sam pomysł zmian proponowany był już wcześniej, około 13 lat temu i propagowany między innymi przez Andrzeja Baładynowicza. Autor ten już wówczas widział konieczność szerszego rozumienia probacji, nie tylko jako sankcję penalną (sankcję karną), lecz także rozumiał **probację jako określoną instytucję prawną**.

W świetle obecnych przepisów prawa karnego wykonawczego, kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej stał się jednym z takich organów instytucji – organem wykonawczym, a skoro to stało się faktem, powinniśmy dążyć, aby ten organ instytucji prawnej mógł jak najlepiej przyczynić się do ustalania i osiągania celów organizacji, w której funkcjonuje. Zatem kierownicy powin-

<sup>25</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, *op. cit.*, s. 615.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 311.

ni nie tylko kontrolować terminowość, efektywność i prawidłowość realizowanych zadań i obowiązków, wykonywanych przez podległych im kuratorów sądowych, lecz również powinni wpływać na postawy pracowników w pracy, tworzyć lojalną i zaangażowaną załogę dzięki trzem zasadom:

1. Praca powinna sprawiać przyjemność.
2. Praca powinna być wystarczająco ważna, lecz nie powinna być psuta jej nadmierną powagą.
3. Ludzie są ważni – każdy liczy się w pracy<sup>27</sup>.

Nie należy zapominać, że proponowane zmiany projektowe można rozpatrywać jako pewien układ stosunków między ludźmi, który będzie wpływał na przyszły kształt całej kuratorskiej służby sądowej, a skutki działania tego układu będą widoczne dopiero w miarę upływu czasu. Kierownicy zespołów kuratorskiej służby sądowej obecnie mają prawo żonglowania różnymi, równocześnie istniejącymi stosunkami między ludźmi. Jednak nie mogą zapominać, że ich działania zawsze powinny zmierzać do realizacji ogólnego celu organizacji. **Miarą poprawności ich działania jest efektywność kierowania.** Obok efektywności kierowania występuje jeszcze pojęcie efektywności organizacji czego miarą jest ocena realizacji zadań danej organizacji.

Nawiązując do uzasadnienia proponowanych przez Ministerstwo Sprawiedliwości zmian, **głównym zadaniem organizacji sądowniczej i projektowanych zmian jest zmniejszenie powrotności do przestępstwa osób oddanych pod dozór, co powinno skutkować poprawą bezpieczeństwa publicznego.** W myśl tego celu, kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej powinna cechować:

- a) **sprawność** – czyli umiejętność robienia rzeczy we właściwy sposób. Sprawny kierownik to taki, który osiąga wyniki współmierne do nakładów (pracy, materiałów i czasu) zużytych na ich realizację. Kierownik, który potrafi minimalizować koszty nakładów zużytych na osiągnięcie celów, działa sprawnie.
- b) **skuteczność** – czyli umiejętność wyboru właściwych celów. Kierownik, który wybiera nieodpowiedni cel jest kierownikiem nieskutecznym.

W tym miejscu warto zauważyć, że żaden stopień sprawności nie zrównoważy braku skuteczności. Peter Drucker<sup>28</sup> twierdził, że **skuteczność** jest kluczem do powodzenia organizacji, stąd zanim skupimy się na sprawności, uzyskajmy pewność, że robimy właściwe rzeczy.

Istotą efektywności i skuteczności probacji, zapewnienia bezpieczeństwa publicznego jest nie tylko sprawność działania samego systemu probacji, ale

<sup>27</sup> J.C. Quick, *Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines*, "Organizational Dynamics", jesień 1992, s. 45-56.

<sup>28</sup> P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.

sprawność działania organizacji /organów zajmujących się probacją. Trzeba pamiętać, iż sukces wprowadzania zmiany zależy od wielu czynników, a jednym z nich jest czynnik ludzki, w tym przypadku zespół kuratorskiej służby sądowej i stojący na jego czele kierownik.

Aby kierownik zespołu – menedżer zdołał przetrwać i odnieść korzyść w zmieniających się warunkach, konieczna jest również jego wyobraźnia, wrażliwość i tolerancja. Wymienione cechy powinny być powiązane z troską o wartości i o etykę. Zagadnienia etyczne należą do najtrudniejszych spośród tych, z którymi ma do czynienia kierownik zespołu. Należy jednak pamiętać, że etyka stwarza więź zapewniającą trwałość wzajemnych stosunków między kuratorami, przełożonymi i całym społeczeństwem. Odpowiedzialność społeczna kuratorskiej służby sądowej dotyczy sposobu, w jaki oddziałuje na podopiecznych, a tym samym na społeczeństwo, w którym funkcjonuje.

Obecnie kierownicy i teoretycy zarządzania rozszerzają przedmiot swoich zainteresowań o podstawowe pytanie: **W jaki sposób powinniśmy żyć względem siebie?**

W myśl tego pytania, etykę definiujemy jako „naukę o wpływie naszych decyzji na innych”<sup>29</sup>. Z tej to nauki również powinna wynikać dodatkowo nauka o prawach i obowiązkach kierownika zespołu, a w szczególności nauka o jego prawach moralnych w podejmowaniu decyzji istotnych w stosunkach międzyludzkich.

Wobec powyżej dokonanej teoretyczno-praktycznej analizy zmian organizacyjno-prawnych związanych z funkcjonowaniem kuratorskiej służby sądowej, w tym przede wszystkim roli i funkcji kierownika zespołu, nasuwa się pytanie: **Jak powinien wyglądać wybór i nominacja kierownika – menedżera zespołu kuratorskiej służby sądowej?**

W literaturze można przeczytać, że „gospodarowanie zasobami ludzkimi jest funkcją sztabową”<sup>30</sup>, stąd kierownicy gospodarowania zasobami ludzkimi doradzają kierownikom liniowym, w jaki sposób mają zapewnić organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach.

Obowiązujące przepisy ustawy o kuratorach sądowych stanowią, iż „kurator okręgowy odpowiada przed prezesem sądu okręgowego za funkcjonowanie kuratorskiej służby sądowej w okręgu. Reprezentuje kuratorów sądowych wobec prezesa sądu okręgowego i organów kolegiałnych sądu”<sup>31</sup>. Prezes sądu okręgowego, na wniosek kuratora okręgowego, po zasięgnięciu opinii prezesa sądu rejonowego obecnie powołuje i odwołuje kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej<sup>32</sup>. Natomiast do zakresu działania kuratora okręgowego w szczególności należy „nadzór nad pracą kierowników zespołów kuratorskiej

<sup>29</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie, op. cit.*, s. 110.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 368.

<sup>31</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych, art. 37 ust. 1.

<sup>32</sup> *Ibidem*, art. 40 ust. 1 u. o k.s.

służby sądowej”<sup>33</sup>. „W uzasadnionych wypadkach dokonanie kontroli i oceny pracy kuratora lub aplikanta kurator okręgowy może zlecić kierownikowi zespołu kuratorskiej służby sądowej”<sup>34</sup>.

Kurator okręgowy występuje z wnioskami kadrowymi dotyczącymi kuratorów zawodowych w okręgu<sup>35</sup>, określa szczegółowe zakresy obowiązków zastępcy kuratora okręgowego oraz kierowników zespołów kuratorskiej służby sądowej, przedstawiając je do zatwierdzenia prezesowi sądu okręgowego<sup>36</sup>.

Kierownicy zespołów kuratorskiej służby sądowej zarządzają pracami „zespołów”, wykonujących orzeczenia w sprawach karnych oraz w sprawach rodzinnych i nieletnich<sup>37</sup>. W wypadku, gdy powołanie dwóch lub więcej zespołów byłoby niecelowe, prezes sądu okręgowego powołuje jeden zespół wykonujący orzeczenia w sprawach karnych, rodzinnych i nieletnich<sup>38</sup>.

Do dnia 20 lutego 2015 r. kierownicy zespołów ds. karnych oraz rodzinnych i nieletnich pełnili tożsame zadania, ograniczające się do administrowania i kontrolowania, stąd jeden kierownik mógł być powołany do wykonywania orzeczeń w sprawach karnych, rodzinnych i nieletnich.

Ustawą z dnia 20 lutego 2015 r. o zmianie ustawy – Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw **kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej do spraw karnych został umocowany w roli organu postępowania wykonawczego**, co nie dotyczy kierownika zespołu ds. rodzinnych i nieletnich, który w świetle powyższych przepisów organem postępowania wykonawczego nie jest (nie ma odpowiednich przepisów wykonawczych dotyczących kuratorów rodzinnych).

Na tę kwestię zwróciła uwagę Krajowa Rada Kuratorów<sup>39</sup> pisząc, że „wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 16 grudnia 2014 r. w sprawie U2/14 dotyczył niekonstytucyjności rozporządzenia dotyczącego wykonywania orzeczeń w sprawach karnych z Konstytucją RP, ustawą o kuratorach sądowych oraz przepisami prawa karnego”. Krajowa Rada Kuratorów w swoim piśmie z dnia 10 kwietnia 2015 r. zaproponowała, aby wpisać kierownika zespołu ds. rodzinnych i nieletnich oraz sądowego kuratora zawodowego rodzinnego jako organ postępowania wykonawczy na wzór art. 2 pkt 6 k.k.w. w brzmieniu ustawy z dnia 20 lutego 2015 r. o zmianie ustawy – Kodeks karny oraz niektórych innych ustaw. Zdaniem KRK, konieczne jest „**niezwłoczne umocowanie kuratorów zawodowych wykonujących orzeczenia w sprawach rodzinnych i nieletnich jako organu postępowania wykonawczego w sprawach opie-**

<sup>33</sup> *Ibidem*, art. 37 ust. 2 pkt 4 u. o k.s.

<sup>34</sup> *Ibidem*, art. 37 ust. 2 pkt 5 u. o k.s.

<sup>35</sup> *Ibidem*, art. 37 ust. 2 pkt 9 u. o k.s.

<sup>36</sup> *Ibidem*, art. 37 ust. 2 pkt 13 u. o k.s.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> *Ibidem*, art. 39 ust. 2 u. o k.s.

<sup>39</sup> Pismo KRK z dnia 10 kwietnia 2015 r. do Przewodniczącego Komisji Ustawodawczej Wojciecha Szarama, syg. KRK 23/IV/2015.

**kuńczym, w odpowiednich przepisach rangi ustawy**<sup>40</sup>. Takie stanowisko ma swoje uzasadnienie w szczególności w wykonywaniu środków wychowawczo-resocjalizacyjnych orzeczonych przez sąd wobec nieletnich oraz realizacji przez kuratorów rodzinnych zadań związanych z orzeczonym nadzorem kuratora sądowego w rodzinie, w przypadku ograniczenia władzy rodzicielskiej rodzicom, czyli stosowaniu zarządzeń ograniczających.

Obecnie obowiązująca ustawa o kuratorach sądowych wskazuje, choć w okrojonym zakresie, jakimi cechami powinna dysponować osoba powołana przez prezesa sądu okręgowego na stanowisko kierownika zespołu. Kierownik zespołu powinien:

- wyróżniać się zdolnościami organizacyjnymi,
- posiadać co najmniej 5-letni staż pracy kuratorskiej,
- posiadać stopień kuratora specjalisty, a w wyjątkowym wypadku stopień starszego kuratora zawodowego<sup>41</sup>.

Ustawodawca jednak nie wskazał, w jaki sposób prezes i kurator okręgowy ma dokonać sprawdzenia i analizy zdolności organizacyjnych, a określenie stażu pracy jest tylko wyznacznikiem technicznym i może stanowić odzwierciedlenie posiadanego doświadczenia zawodowego, natomiast ostatni punkt jest czynnikiem administracyjno-formalnym. Taki schemat wyboru nie odpowiada wymaganiom, jakim obecnie ma sprostać osoba pełniąca tę funkcję. Ten wątek jednak zostanie opisany w dalszej części.

**Do obowiązków kierownika zespołu należy obecnie** wykonywanie działań niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania kuratorskiej służby sądowej w zakresie działań zespołu<sup>42</sup>, a w tym:

- 1) koordynowanie zadań kuratorów zespołu;
- 2) udział w planowaniu i nadzór nad wydatkowaniem środków finansowych przeznaczonych dla kuratorów sądowych;
- 3) przedstawianie kuratorowi okręgowemu wniosków i opinii dotyczących awansowania kuratorów zawodowych zatrudnionych w zespole oraz w zakresie zatrudniania kandydatów do pracy;
- 4) opiniowanie wniosków zawodowych kuratorów sądowych dotyczących ich przeniesienia;
- 5) określanie zakresu obowiązków kuratorów zawodowych zespołu;
- 6) organizowanie działalności kuratorów społecznych;
- 7) przedstawianie prezesowi sądu rejonowego wniosków o powołanie i odwołanie kuratorów społecznych;
- 8) przeprowadzanie szkoleń kuratorów społecznych;
- 9) zatwierdzanie wniosków dotyczących ryczałtów kuratorów sądowych;

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych, art. 40 ust. 2 pkt 1, 2.

<sup>42</sup> *Ibidem*, art. 41 ust. 1, 2 u. o k.s.



10) nadzorowanie terminowości wykonywania obowiązków przez kuratorów sądowych;

- 11) wyznaczanie patronów dla aplikantów kuratorskich;
- 12) sporządzanie sprawozdań i informacji o działalności zespołu;
- 13) koordynowanie obsługi biurowej zespołu;
- 14) reprezentowanie zespołu na zewnątrz;
- 15) współdziałanie z prezesem sądu rejonowego.

2. Kierownik zespołu wykonuje obowiązki kuratora w wymiarze umożliwiającym należyte wykonywanie zadań, o których mowa w ust. 1<sup>43</sup>.

Dnia 9 kwietnia 2015 r. odbyło się posiedzenie Komisji Ustawodawczej, na której został omówiony projekt z dnia 2 kwietnia 2015 r. ustawy o zmianie ustawy o kuratorach sądowych. Projekt ten zakłada, że art. 1. w ustawie z dnia 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych w art. 41 w ust. 1:

1) pkt 1 otrzyma brzmienie:

„1) **koordynowanie i nadzorowanie pracy kuratorów zespołu, w szczególności poprzez:**

- a) analizę obciążenia pracą,
- b) organizowanie współpracy kuratorów zawodowych z właściwym samorządem i organizacjami społecznymi, które statutowo zajmują się opieką, wychowaniem, resocjalizacją, leczeniem i świadczeniem pomocy społecznej w środowisku otwartym,
- c) wydawanie stosownych poleceń co do organizacji pracy kuratorów zawodowych w zespole,
- d) bieżącą kontrolę akt spraw prowadzonych przez kuratorów sądowych,
- e) kontrolę terminowości, efektywności i prawidłowości realizowanych zadań i obowiązków,
- f) wydawanie stosownych poleceń co do sposobu prowadzenia spraw i realizowania zadań i obowiązków”;

2) uchyla się pkt 10.

Art. 2. Ustawa wchodzi w życie po upływie 14 dni od dnia ogłoszenia”.

Jak widać kolejne nowelizacje nakładają na kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej nowe obowiązki merytoryczne. Dużą wagę przykładają się do terminowego wykonywania czynności i zapobiegania przewlekłości postępowania wykonawczego. Biorąc pod uwagę powyższe informacje Krajowa Rada Kuratorów w swoim piśmie z dnia 10 kwietnia 2015 r. zaproponowała dodanie w art. 41 ustawy o kuratorach sądowych ust. 3 w brzmieniu:

„Pod nieobecność kierownika jego obowiązki wykonuje zastępca. Przepis art. 40 stosuje się odpowiednio”<sup>44</sup>. W opinii Krajowej Rady Kuratorów „brak ustawowego umocowania zastępcy kierownika niesie zagrożenie składania sku-

<sup>43</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych.

<sup>44</sup> Pismo KRK z dnia 10 kwietnia 2015 r. do Przewodniczącego Komisji Ustawodawczej Wojciecha Szarama, syg. KRK 23/IV/2015.

tecznych skarg na przekroczenie przysługujących uprawnień przez kuratorów dokonujących w zastępstwie chociażby zaszeregowania do odpowiedniej grupy powrotu do przestępstwa w trakcie nieobecności kierownika<sup>45</sup>.

Dyskusja na temat struktury organizacyjnej kuratorskiej służby sądowej wydaje się zasadna. Podjęta przez moją osobę dyskusja z kolegami kuratorami, tj. Elżbietą Pędziałek-Kunert, Joanną Kmieć-Ogaza, Andrzejem Grzelakiem<sup>46</sup> nasunęła pewne rozwiązania praktyczne. Jednak należy pamiętać, że przy poprawianiu istniejącej struktury organizacji należy wziąć pod uwagę cztery podstawowe elementy<sup>47</sup>:

1. **Podział pracy** – całość pracy kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej należy podzielić na zadania. W mojej opinii słuszny jest podział na zadania z zakresu: nadzoru personalnego, finansowego, kontroli i koordynacji (o tych funkcjach kierownika zespołu mowa była na początku niniejszego artykułu).

2. **Departamentalizacja** – kierownik zespołu powinien mieć rozeznanie co do kompetencji swoich kuratorów zawodowych, w sposób logiczny i sprawny grupować kuratorów do określonych zadań.

3. **Hierarchia organizacji** – jasno powinno być określone, kto komu podlega w organizacji. Stąd słusznym wydaje się postulat KRK dotyczący dodania w art. 41 ustawy o kuratorach sądowych ust. 3 w powyżej przytoczonym brzmieniu. Nie ma bowiem możliwości, aby pod nieobecność kierownika zespołu, nie były podejmowane decyzje dotyczące działania zespołu kuratorskiego.

4. **Koordynowanie** – ten czwarty element struktury organizacyjnej polega na wprowadzaniu mechanizmów integrowania działalności poszczególnych poziomów struktury organizacyjnej w zwartą całość. Projekt z dnia 2 kwietnia 2015 r. ustawy o zmianie ustawy o kuratorach sądowych obecnie dosyć dokładnie określa na czym ma polegać koordynowanie i nadzorowanie pracy kuratorów przez kierownika zespołu.

W obliczu obowiązujących i zmieniających się przepisów zasadne wydaje się jasne określenie **trybu powołania** na stanowisko kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej oraz jego zastępcy.

Moim zdaniem, przepis art. 40 ust. 2 ustawy o kuratorach sądowych powinien ulec zmianie tak, aby prezes sądu okręgowego faktycznie mógł powołać na stanowisko kierownika zespołu osobę rzetelnie wykonującą wszystkie powierzone jej zadania. Zdolność organizacyjna, 5-letni staż pracy kuratorskiej i posiadanie stopnia kuratora specjalisty, nie są wystarczające, aby kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej aktywnie uczestniczył w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym, pełniąc dodatkowo specyficzne role: realizatora, inspiratora i mentora, o których była mowa powyżej.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> Dyskusja z kuratorami zawodowymi w dniach 4 marca 2015 r. oraz 11 kwietnia 2015 r.

<sup>47</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, *op. cit.*, s. 306-307.

Stąd proponuję w art. 41 ust. 2 ustawy o kuratorach sądowych zmianę z pięcio- na siedmioletni staż pracy kuratorskiej i dodanie ust. 3 zapisu w brzmieniu:

„Prezes sądu okręgowego powołuje na stanowisko kierownika zespołu osobę wyróżniającą się zdolnościami organizacyjnymi, która ponadto posiada:

- 1) co najmniej **7-letni** staż pracy kuratorskiej,
- 2) stopień kuratora specjalisty, a w wyjątkowym wypadku stopień starszego kuratora zawodowego,

**3) ukończone studia/kurs z zakresu zarządzania i organizacji ogólnej lub specjalistycznej.**

Oprócz tego, w mojej ocenie, kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej – menedżera, powinna cechować komunikatywność, umiejętność myślenia strategicznego, odporność na stres, umiejętność zarządzania ludźmi oraz moralność.

Tego typu cechy obecnie nie są badane przy powierzaniu funkcji kierownika zespołu. Stąd proponuję na etapie powoływania kierownika zespołu „**konkurs wewnętrzny**” mający na celu wyłonienie pracownika o najlepszych predyspozycjach do pełnienia tej funkcji. Kurator okręgowy zgłaszałby zapotrzebowanie kadrowe na danego pracownika – kierownika zespołu prezesowi sądu okręgowego, a następnie w danym zespole ogłaszał konkurs wewnętrzny na kierownika. Do konkursu przystąpić mogłyby tylko osoby spełniające warunki proponowane w art. 41 ust. 2 ustawy o kuratorach sądowych, po dodanym zapisie w postaci ust. 3.

Kurator okręgowy, podczas rekrutacji na to stanowisko, winien posługiwać się określonymi narzędziami, które pozwolą mu dokonać najlepszego wyboru:

1. test kompetencji kierowniczych – zawierający elementy wiedzy ogólnej o administracji, zarządzaniu, organizowaniu, komunikacji, mediacji;
2. ocena przebiegu dotychczasowej pracy kuratorskiej i działań związanych z kuratorską służbą sądową;
3. analiza dotychczasowych kwalifikacji zawodowych, ukończonych kursów specjalistycznych, działalności w zakresie resocjalizacji;
4. ocena prezentacji przygotowanej przez kandydata na kierownika dotycząca wizji funkcjonowania zespołu – podczas tej prezentacji można zaobserwować osobę i potrzebne cechy dotyczące dalszego funkcjonowania na stanowisku kierowniczym, np. komunikatywność, umiejętność myślenia strategicznego, odpornością na stres.

Prezes sądu okręgowego powołuje „Komisję” konkursową, której celem jest ocena zebranego materiału w składzie:

- prezes sądu rejonowego,
- kurator okręgowy,
- członek komisji, reprezentant kuratorów zawodowych (np. przedstawiciel stowarzyszenia, związków zawodowych lub delegat KRK).

Konkurs powinien składać się z dwóch części:

- a) pisemnej – test kompetencji,
- b) ustnej – prezentacja wizji zespołu.

Komisja w ww. składzie sporządza protokół z procesu rekrutacji, ocenę kandydata, którą następnie przekazuje prezesowi sądu okręgowego w celu powołania na stanowisko kierownika zespołu. Aby ocena kandydata była jasna i czytelna, można nadać regulamin punktacji za konkretne, wymienione elementy. Klauzula punktacyjna będzie ułatwiać oceniającym sporządzenie protokołu z rekrutacji na kierownika zespołu.

Zgadzam się z opinią kuratora zawodowego, Andrzeja Grzelaka, że „kierownik zespołu powinien być powoływany kadencyjnie na okres nie dłuższy niż 5 lat”<sup>48</sup>. Następnie powinien być ponownie ogłoszony konkurs na to stanowisko, w którym udział będą brać inni kuratorzy zawodowi i obecny kierownik zespołu (ta procedura umożliwi zweryfikowanie prawidłowości w zarządzaniu zespołem i kompetencje u dotychczasowego kierownika).

Świadomie w procesie powołania kierownika zespołu nie odnoszę się do wskazań zespołu kuratorów, w którym ma być powołany kierownik, ponieważ, w mojej ocenie, trudno będzie innym koleżankom i kolegom kuratorom oceniać innego kolegę pod względem merytoryki, skoro na tym poziomie i w tej relacji nigdy nie funkcjonowali. Przy wyborze kierownika nie można bowiem kierować się emocjami i sympatiami. Dobry zarządca, organizator i lider zespołu będzie potrafił przekonać do siebie ludzi i poprowadzi zespół w sposób prawidłowy i efektywny. Kierownik zespołu spośród podległych mu kuratorów zawodowych wybiera swojego zastępcę, o czym powiadamia kuratora okręgowego.

W mojej ocenie taki system może spowodować większe zorganizowanie osób, które chcą pełnić funkcję kierownika. Kierownikom będzie zależało na dobrej prezentacji, do tej roli będą się przygotowywać wcześniej, jako kuratorzy zawodowi. Moim zdaniem taki sposób powoływania kierownika zapewni lepszą jakość funkcjonowania kuratorskiej służby sądowej.

Należy wspomnieć o jeszcze jednej istotnej kwestii dotyczącej kompetencji kandydata na kierownika, a mianowicie podział kompetencji, jakie powinien posiadać kandydat na kierownika kuratorskiej służby sądowej, tj. ogólne i specjalistyczne.

Ogólne kompetencje to: umiejętność wprowadzania zmiany, planowanie, współdziałanie i praca zespołowa, zarządzanie efektywnością (wydawanie poleceń, określenie oczekiwań, dbałość o zrozumienie, pomoc, ocena zdolności pracownika, rozwiązywanie konfliktów).

Do specjalistycznych kompetencji zaliczyć można: wiedzę z zakresu prawa administracyjnego i dziedzin prawa w zależności od pionu kurateli.

<sup>48</sup> A. Grzelak – Dyskusja kuratorem specjalistą z Sądu Rejonowego z Włocławka z dnia 11 kwietnia 2015 r.

Kierownik kuratorskiej służby sądowej powinien być człowiekiem odpowiedzialnym, skutecznym w swoim działaniu, systematycznie pogłębiającym wiedzę, posiadającym umiejętności słuchania innych, dbający o siebie i umiejącym kierować i doradzać innym.

Na zakończenie przypomnę, że jeden z najlepszych liderów na świecie – Jack Welch – w swojej książce *Winning znaczy zwyciężać*<sup>49</sup> opisał co robią dobrzy liderzy: posiadają pozytywną energię i optymizm, są otwarci i przejrzysti, są odważni, np. potrafią wydawać niepopularne decyzje, potrafią pytać i oczekują odpowiedzi w działaniu, inspirują innych do działania i uczenia się, potrafią świętować sukces.

Mam nadzieję, że niniejsze rozważania będą dopiero otwarciem do dalszej dyskusji z szerszym środowiskiem na temat funkcjonowania kierownika zespołu kuratorskiej służby sądowej w świetle proponowanych zmian projektu ustawy z 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych i współczesnych teorii dotyczących przywództwa. Zmiany przepisów prawa i obecnie funkcjonująca kuratela sądowa, jej poziom i nałożone obowiązki powodują, że kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej staje się mentorem, autorytetem i przywódcą.

Wielość teorii przywództwa powoduje, że trudno jest wskazać jedną teorię „dobrego” przywództwa, z którą by się wszyscy zgadzali. Kierownik kuratorskiej służby sądowej powinien umieć stosować określony, najlepszy styl kierowania, uzależniony od danej sytuacji, w której się znajduje. Jako przywódca, lider powinien wykazywać się zdolnością stawiania grupie wysokich, lecz osiągalnych celów, powinien cechować się wolą i umiejętnościami pracy z grupą oraz działaniami na rzecz jej rozwoju.

Współcześnie w literaturze przedmiotu dotyczącego zarządzania popularyzuje się teorię, że przywództwo i zarządzanie są nierozłączne. Praktyka zarządzania organizacjami pokazuje, że do sprawnego osiągnięcia rezultatu konieczne jest łączenie i wzajemne odnoszenie do siebie zarządzania i przewodzenia. Rola kierownika zespołu (menedżera) i przywódcy (lidera) są analogiczne do dwóch stron jednej monety – nigdy nie występują pojedynczo<sup>50</sup>.

Różnice między przywództwem i zarządzaniem można obserwować w odniesieniu do kierownika – menedżera w sytuacji zmian, a przecież w takiej obecnie sytuacji znajduje się kuratorska służba sądowa. Zarządzanie jest sztuką osiągania zamierzonych rezultatów przez innych ludzi, pozwala na osiągnięcie celu organizacji poprzez organizowanie pracy innych, a nie przez wykonywanie zadań osobiście, daje również możliwość dotrwania do końca przemian, umożliwia przejście przez każdy etap zmiany i daje szansę na uzyskanie sukcesu. Zadaniem kierownika zespołu – menedżera i jego cechą zarządzania jest planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Natomiast, jako przywódca, taki kierownik

<sup>49</sup> J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010.

<sup>50</sup> J.S. Czarnecki, *Stereotypy w zarządzaniu szkoła*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, (red.) S. Kwiatkowski, J.M. Michalak, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010, s. 93-118.

zespołu nie tylko planuje, ale również wskazuje na kierunek oraz wizję funkcjonowania podległego mu zespołu kuratorskiego. Jego zadaniem jest motywowanie do wydajności oraz kreatywnej pracy kuratorów zawodowych. Kierownik, jako przywódca, skłania innych, by chcieli coś zrobić, pełni funkcję inspirującą oraz angażującą. Obecnie kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej powinien pełnić jeszcze jedną rolę, tj. rolę lidera, który potrafi określać kierunek, w jakim powinna iść kuratorska służba sądowa. Jako lider powinien „ożywiać” wizję stworzoną przez ustawodawcę, tak, aby inni kuratorzy zawodowi mogli z nią żyć. Do pełnienia tej funkcji kierownikowi – liderowi niezbędna jest kompetencja, taka jak sprawne komunikowanie się z innymi kuratorami zawodowymi.

Współcześnie znaczenie przywództwa wzrosło, stąd kierownik zespołu kuratorskiej służby sądowej powinien przejawiać bardziej aktywną orientację w stosunku do zmian i ich wprowadzania, a jako lider – przywódca stał się równocześnie liderem zmian. **Kierownik kuratorskiej służby sądowej jako „lider zmian”** powinien umieć nie tylko bieżąco kontrolować, nadzorować i wspierać zespół, ale również powinien umieć przeprowadzić podwładnych przez zmianę. Dlatego też jego wiedza, doświadczenie, kompetencje i autorytet muszą mieć wysoki poziom.

Pozwolę sobie na stwierdzenie w odniesieniu do całości zebranego materiału, że sukces współczesnej kurateli sądowej to otwarci i odważni zarządzający, a w konsekwencji pogodni, zadowoleni pracownicy, wobec doniosłości, odpowiedzialności i ciężkości zadań, jakie przyszło im wykonywać w codziennej pracy.

Reasumując powyższe rozważania należy stwierdzić, że przepis art. 41 ustawy o kuratorach sądowych wymaga doprecyzowania w zakresie podziału kompetencji nadzorczych kierownika, co do dwóch pionów kuratorów sądowych. Elżbieta Pędziałek-Kunert<sup>51</sup> stwierdza, że „jeden kierownik, przywódca, lider zmian, nie może poprowadzić zespołu kuratorów o dwóch różnych profilach działania, albowiem cele działania kurateli pionu rodzinnego i cele działania kurateli pionu karnego są różne. Dobrze funkcjonujący zespół powinien mieć wspólny cel i strategię działania, za którą jest odpowiedzialny jeden człowiek – kierownik kuratorskiej służby sądowej”.

## Bibliografia:

Balandynowicz A., *Probacja. System sprawiedliwego karania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa 2002.

Czarnecki J.S., *Stereotypy w zarządzaniu szkołą*, [w:] *Przywództwo edukacyjne w teorii i praktyce*, (red.) S. Kwiatkowski, J.M. Michalak, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2010.

<sup>51</sup> Spotkanie dyskusyjne z starszym kuratorem zawodowym z Sądu Rejonowego w Chrzanowie w dniu 11 kwietnia 2015 r.



Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1996.

Drucker P.F., *Menedżer skuteczny, Nowoczesność*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków 1994.

Grzelak A. – Dyskusja kuratorem specjalistą z Sądu Rejonowego z Włocławka z dnia 11 kwietnia 2015 r.

Jedynak T., Stasiak K. (red.), *Zarys metodyki pracy kuratora sądowego*, wydanie 3, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa 2014,

Kmieć-Ogaza J., Spotkanie dyskusyjne z kuratorami zawodowymi w Sądzie Rejonowym w Gliwicach z dnia 4 marca 2015 r.

Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Obrady Komisji Ustawodawczej; informacje dotyczące art. 41 referuje poseł Borys Budka u. o k.s.; <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/transm...07004F703D>

Quick J.C., *Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines*, "Organizational Dynamics", jesień 1992.

Pędzialek-Kunert E., Spotkanie dyskusyjne z starszym kuratorem zawodowym z Sądu Rejonowego w Chrzanowie z dnia 11 kwietnia 2015 r.

Pismo KRK z dnia 10. kwietnia 2015 r. do Przewodniczącego Komisji Ustawodawczej Wojciecha Szarama, sygn. KRK 23/IV/2015.

Pismo Sekretarza Stanu Ministerstwa Sprawiedliwości Jerzego Kozdronia z dnia 12 marca 2015 r, sygn. DWOiP-II-5400-3/15.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

Projekt ustawy z 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych dot. art. 41 ust. 1 u. o k.s. przedstawiony na Obradach Komisji Ustawodawczej dnia 18 marca 2015 r.

Robbins S.P., *Managing Today*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1997, za: A. Pocztowski (*Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, przekład Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o kuratorach sądowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 795).

Uzasadnienie projektu ustawy z 2015 r. o zmianie ustawy o kuratorach sądowych dot. art. 41 ust. 1 u. o k.s. przedstawionego na Obradach Komisji Ustawodawczej dnia 18 marca 2015 r.

Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010.

## **THE HEAD OF THE PROBATION OFFICERS TEAM IN THE LIGHT OF PROPOSED CHANGES TO THE 2015 BILL WHICH RELATE TO CHANGING THE ACT ABOUT PROBATION OFFICERS**

### ***Abstract***

*In the proposed changes to the 2015 Bill which relate to changing the Act about Probation Officers we notice that the Head of the Probation Officers currently requires organizational conditions which objectively enable him/her to properly supervise and deliver qualitative feedback to their team members.*

*The aim of the article is to describe what role the Head of the Probation Officers should fulfill within the team. The role comprises four main management functions, i.e. planning, organizing, leadership and controlling. Head of the Probation Officers should be able to apply such techniques of management which depend on a given situation he/she finds himself/herself in. As a leader, he/she should be able to set objective goals for his/her team, should have the will, extensive leadership skills and be a good organizer of team work.*

*Additionally, the article proposes the procedure of appointing the Head of the Probation Officers and his/her Deputy, what can improve the quality in functioning of the Probation Office.*