



OŚRODEK ROZWOJU EDUKACJI

STATUS DYREKTORA SZKOŁY

poradnik dla samorządów
i dyrektorów szkół



Andrzej Pery

na podstawie obowiązującego prawa,
ekspertyz prawnych oraz badań
opracowanych w ramach projektu

STATUS DYREKTORA SZKOŁY

poradnik dla samorządów
i dyrektorów szkół

Andrzej Pery

na podstawie obowiązującego prawa,
ekspertyz prawnych oraz badań
opracowanych w ramach projektu

Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikację przygotowano w ramach projektu systemowego „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym”, Priorytet III, Działanie 3.1, Poddziałanie 3.1.2, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt jest realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim

© Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji
Wydanie I, Warszawa, 2012

Wydawca:

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. +48 22 345 37 00
fax +48 22 345 37 70

ISBN 978-83-62360-21-5

Nakład: 40 000 egz.

Publikacja rozpowszechniana bezpłatnie

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk
www.grzeg.com.pl

Spis treści

1. WPROWADZENIE	7
2. WSTĘP.....	11
3. WYMAGANIA STAWIANE DYREKTOROM.....	13
3.1. Kwalifikacje nauczycielskie dyrektorów	14
3.2. Pożądany poziom wykształcenia	14
3.3. Obowiązkowe doskonalenie zawodowe	15
3.4. Staż i ocena dotychczasowej pracy	17
3.5. Inne wymagania formalne	17
4. PROCEDURA POWIERZENIA STANOWISKA DYREKTORA.....	19
4.1. Ogłoszenie konkursu na stanowisko dyrektora.....	19
4.1.1. Termin konkursu	22
4.2. Skład komisji konkursowej	22
4.3. Praca komisji konkursowej	24
4.3.1. Część formalna prac komisji	24
4.3.2. Przesłuchanie kandydatów i wyłonienie kandydata	25
4.3.2.1. Koncepcja pracy szkoły	26
4.3.3. Dokumentacja komisji konkursowej	27
4.4. Inne procedury związane z powierzeniem stanowiska dyrektora	28
5. WARUNKI WYNIKAJĄCE ZE STOSUNKU PRACY LUB KONTRAKTU	31
5.1. Powierzenie stanowiska dyrektora szkoły	32
5.2. Powołanie na stanowisko dyrektora szkoły.....	33
5.3. Odwołanie dyrektora ze stanowiska	34
5.3.1. Wniosek kuratora oświaty	35
5.3.1.1. Istota ewaluacji jako formy nadzoru pedagogicznego	35
5.3.1.2. Raport i jego skutki.....	38
5.3.2. Odwołanie ze stanowiska w szczególnie uzasadnionych przypadkach	39
5.3.3. Inne przypadki odwołania dyrektora ze stanowiska	41
5.4. Dyrektor szkoły jako pracownik.....	42
5.4.1. Dyrektor jako nauczyciel	42
5.4.1.1. Zajęcia dydaktyczne prowadzone przez dyrektorów szkół.....	43
5.4.1.2. Czas pracy dyrektora szkoły.....	43
5.4.1.3. Prowadzenie spraw kadrowych dyrektora szkoły.....	46
5.4.1.4. Składniki wynagrodzenia	47
5.4.1.5. Ochrona prawna dyrektora	50
5.4.2. Dyrektor, który nie jest nauczycielem	50
5.4.3. Oświadczenie majątkowe dyrektora szkoły.....	51
5.5. Zastępowanie dyrektora w obowiązkach	53
5.6. Dyrektor szkoły a organ prowadzący	55
5.6.1. Zadania organu prowadzącego.....	55
5.6.1.1. Kompetencje rady jednostki samorządu terytorialnego.....	55

5.6.1.2. Kompetencje wójta, obszary współpracy z dyrektorem.....	56
5.6.2. Nadzór organu prowadzącego nad szkołami.....	58
5.6.3. Obszary współpracy organ prowadzący – dyrektor szkoły.....	60
5.6.3.1. Obsługa prawna dyrektorów szkół.....	61
5.6.3.2. Pomoc materialna udzielana uczniom.....	61
5.6.3.3. Wykorzystanie raportu z ewaluacji zewnętrznej szkoły.....	63
5.6.3.4. Tworzenie arkusza organizacyjnego szkoły.....	64
5.6.3.5. Współpraca w zakresie administrowania i finansowania szkoły.....	67
5.6.3.6. Obowiązek współpracy ze związkami zawodowymi.....	69
5.7. Relacje dyrektora z kuratorem oświaty.....	70
6. ZADANIA I ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI DYREKTORA.....	73
6.1. Zadania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (personelem).....	73
6.2. Zadania w zakresie administracji i finansów szkoły.....	74
6.2.1. Sporządzanie planów finansowych szkół.....	75
6.2.2. Sprawozdania finansowe szkół.....	77
6.2.3. Naruszenie dyscypliny finansów publicznych.....	77
6.2.4. Kontrola zarządcza w szkole.....	79
6.2.5. Zarządzanie nieruchomościami szkolnymi.....	80
6.3. Zadania w zakresie podstawowej działalności szkoły.....	83
6.3.1. Prawo wewnętrzne w szkole.....	85
6.3.2. Administrator danych osobowych.....	88
6.3.3. Organy społeczne w szkole.....	90
6.4. Instytucje kontrolujące pracę dyrektora szkoły.....	94
7. OCENA PRACY DYREKTORA SZKOŁY.....	99
7.1. Podstawa prawna oceny dyrektora.....	99
7.1.1. Warunki formalne – procedura oceny.....	99
7.1.1.1. Procedura dla dyrektora – pracownika samorządowego.....	100
7.1.2. Zakres merytorycznej oceny pracy dyrektora.....	101
7.1.2.1. Kryteria oceny dyrektora – pracownika samorządowego.....	103
7.2. Standardy i kryteria oceny pracy dyrektora.....	104
7.3. Terminy i procedura oceny pracy dyrektora.....	105
8. ROZWÓJ ZAWODOWY DYREKTORA.....	109
8.1. Awans zawodowy dyrektora.....	110
8.2. Oferty placówek doskonalenia.....	113
8.3. Kształcenie ustawiczne.....	115
8.4. Formy wsparcia dyrektorów.....	118
8.5. Motywowanie dyrektorów.....	119
9. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE A ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ.....	121
9.1. Organizacje pozarządowe i wolontariat w szkole.....	122
9.2. Stowarzyszenia kadry kierowniczej w Polsce.....	125
10. STATUS DYREKTORA SZKOŁY W KRAJACH EUROPEJSKICH.....	127
10.1. Struktura administracji szkolnej.....	127

10.2. Wymagania stawiane kandydatom na dyrektora szkoły	128
10.3. Procedura związana z powierzeniem stanowiska dyrektora	128
10.4. Zadania, uprawnienia i odpowiedzialność dyrektora szkoły	129
10.4.1. Zarządzanie szkołą	129
10.4.2. Sprawy finansowania szkoły	130
10.4.3. Działalność dydaktyczno-wychowawcza szkoły	130
10.4.4. Współpraca szkoły ze środowiskiem	131
10.5. Zajęcia dydaktyczne prowadzone przez dyrektorów szkół	131
10.6. Ocena pracy dyrektorów szkół	132
10.7. Wynagrodzenie dyrektorów	132
10.8. Doskonalenie zawodowe dyrektorów	133
10.9. Organizacje pozarządowe zrzeszające dyrektorów szkół	133

1. WPROWADZENIE

Praca ta powstała w ramach projektu *Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym*. Jest to projekt systemowy współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim w ramach Priorytetu III, Działania 3.1, Poddziałania 3.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na lata 2007–2013.

Moje oświatowe doświadczenia z pracy w urzędach (kuratorium oświaty, Ministerstwo Edukacji Narodowej, zarząd gminy), placówkach doskonalenia nauczycieli oraz ze współpracy z wydawnictwem RAABE (od ponad 7 lat prowadzę monitor prawny dla dyrektorów szkół i przedszkoli) dają możliwość analizy stanu prawnego związanego ze statusem zawodowym dyrektorów szkół. Jak przypuszczam, to dzięki tym doświadczeniom powierzono mi napisanie publikacji, która ma spełniać przynajmniej dwie funkcje.

Organy samorządowe prowadzące szkoły publiczne znajdą w publikacji praktyczne informacje potrzebne do prawidłowego rozstrzygnięcia spraw związanych z powierzaniem lub powoływaniem na stanowisko dyrektora szkoły, tworzenia systemu współdziałania organu prowadzącego z dyrektorem szkoły oraz rozwiązywania innych problemów związanych ze statusem dyrektora szkoły.

Publikacja ta powinna służyć praktycznymi radami także dyrektorom szkół. Dobra współpraca z organami prowadzącymi wymaga, by dyrektorzy rozumieli uwarunkowania prawne, uprawnienia samorządów oraz swoją pozycję zarządzającego placówką oświatową.

Wszystkie elementy statusu dyrektora szkoły przedstawiam zgodnie ze stanem prawnym na 10 grudnia 2011 roku. Przedstawiając i omawiając status dyrektora zwracam uwagę na niejednoznaczności i luki w obowiązującym prawie lub złe praktyki w stosowanych procedurach.

Publikacja może być zatem pomocna także dla Ministra Edukacji Narodowej i różnych grup zadaniowych, w tym pracujących w wielu projektach edukacyjnych.

W opracowaniu wykorzystuję dotychczasowe raporty i badania wykonane w ramach wyżej wymienionego projektu. Są to:

- Status prawny dyrektora szkoły (ekspertyza prawna) – wykonana przez prof. zw. dr. hab. Jacka Jagielskiego;
- Analiza statusu prawnego dyrektora szkoły lub placówki jako kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej na tle porównawczym, dokonana przez dr. Mateusza Pilicha;
- Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych, badanie przeprowadzone w 2011 r. przez Szymona Więśława.

I jeszcze kilka praktycznych uwag.

Ileokroć w tekście używam bez bliższego określenia pojęcia:

- szkoła, należy przez to rozumieć wszystkie szkoły i placówki określone w art. 3 pkt 1 ustawy o systemie oświaty;
- dyrektor szkoły, należy przez to rozumieć dyrektora wszystkich szkół i placówek określonych w art. 3 pkt 1 ustawy o systemie oświaty;
- rodzic, należy przez to rozumieć też opiekunów prawnych;
- organ prowadzący szkołę, należy przez to rozumieć jednostkę samorządu terytorialnego;
- wójt, należy rozumieć odpowiednio: burmistrza, prezydenta miasta, starostę, marszałka województwa.

Przy opracowaniu poradnika korzystałem z następujących aktów prawnych:

- **Ustawa o systemie oświaty** – Ustawa z 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zm.);
- **Ustawa Karta Nauczyciela** – Ustawa z 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz.U. z 2006 r. Nr 97, poz. 674 ze zm.);
- **Ustawa o samorządzie gminnym** – Ustawa o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 r. (tekst jedn.: Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 ze zm.);
- **Ustawa o samorządzie powiatowym** – Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn.: Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1592 ze zm.);
- **Ustawa o samorządzie województwa** – Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (tekst jedn.: Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1593 ze zm.);
- **Ustawa o pracownikach samorządowych** – Ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r. Nr 223, poz. 1458 ze zm.);
- **Ustawa Kodeks pracy** – Ustawa z 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn.: Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94 ze zm.);
- **Ustawa o finansach publicznych** – Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 ze zm.);
- **Ustawa KPA** – Ustawa z 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego (tekst jedn.: Dz.U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1071 ze zm.);
- **Ustawa o dyscyplinie finansów** – Ustawa z 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (Dz.U. z 2005 r. Nr 14, poz. 114 ze zm.);
- **Ustawa Prawo budowlane** – Ustawa z 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (tekst jedn.: Dz.U. z 2003 r. Nr 207, poz. 2016 ze zm.);
- **Ustawa kodeks cywilny** – Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. Nr 16, poz. 93 ze zm.);
- **Ustawa o ochronie danych osobowych** – Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2001 r. Nr 101, poz. 926 ze zm.);
- **Rozporządzenie w sprawie regulaminu konkursu** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 8 kwietnia 2010 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznej szkoły lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej (Dz.U. z 2010 r. Nr 60, poz. 373);
- **Rozporządzenie o ocenie pracy** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 2 listopada 2000 r. w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego (Dz.U. z 2000 r. Nr 98, poz. 1066 ze zm.);
- **Rozporządzenie w sprawie awansu zawodowego nauczycieli** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (Dz.U. z 2004 r. Nr 260, poz. 2593 ze zm.);
- **Rozporządzenie w sprawie kwalifikacji nauczycieli** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz.U. z 2009 r. Nr 184, poz. 1436);
- **Rozporządzenie w sprawie kwalifikacji nauczycieli** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli

niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz.U. z 2009 r. Nr 50 poz. 400);

- **Rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z 2009 r. Nr 168, poz. 1324);
- **Rozporządzenie w sprawie środków na doskonalenie** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 29 marca 2002 r. w sprawie sposobu podziału środków na wspieranie doskonalenia zawodowego nauczycieli pomiędzy budżety poszczególnych wojewodów, form doskonalenia zawodowego dofinansowywanych ze środków wyodrębnionych w budżetach organów prowadzących szkoły, wojewodów, ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szczegółowych kryteriów i trybu przyznawania tych środków (Dz.U. z 2002 r. Nr 46 poz. 430);
- **Rozporządzenie w sprawie wynagrodzeń** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 31 stycznia 2005 r. w sprawie wysokości minimalnych stawek wynagrodzenia zasadniczego nauczycieli, ogólnych warunków przyznania dodatków do wynagrodzenia zasadniczego oraz wynagrodzenia za pracę w dniu wolnym od pracy (Dz.U. z 2005 r. Nr 22, poz. 181, ze zm.);
- **Rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 19 listopada 2009 r. w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz.U. z 2009 r. Nr 200, poz. 1537);
- **Rozporządzenie w sprawie awansu zawodowego** – Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (Dz.U. z 2004 r. Nr 260, poz. 2593 ze zm.).

W odnośnikach do tekstu będę używał skrótowych określeń aktów prawnych zaznaczonych pogrubioną czcionką.

Korzystałem dodatkowo z opracowań:

- Ekspertyza 1 – Prof. zw. dr hab. Jacek Jagielski – „Status prawny dyrektora szkoły” (ekspertyza prawna), Warszawa, sierpień 2010, ORE;
- Ekspertyza 2 – Dr Mateusz Pilich – „Analiza statusu prawnego dyrektora szkoły lub placówki jako kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej na tle porównawczym”, Warszawa, październik 2010, ORE;
- Badanie – Szymon Więśław, „Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych”, Warszawa, 2011, ORE;
- Opracowanie – Opracowanie przygotowane na podstawie materiałów z seminarium: „Dyrektor placówki – propozycje form wsparcia oraz doskonalenia kompetencji zawodowych dyrektorów szkół i placówek na początku pełnienia funkcji”, zorganizowanego przez Pracownię Rozwoju Kadr Zarządzających ORE;
- Dyrektorzy w UE – Dyrektorzy szkół w Unii Europejskiej, EURYDICE – Europejska Sieć Informacji o Edukacji, Warszawa, marzec 2006.

Moje uwagi i spostrzeżenia związane z poszczególnymi elementami statusu zawodowego dyrektora szkoły zaznaczam oddzielnym akapitem i pogrubioną czcionką. Wiedzę wykorzystaną w publikacji czerpałem również z materiałów przedstawianych w Monitorze Prawnym dla dyrektorów szkół. Monitor, którego jestem redaktorem prowadzącym, jest wydawany przez Wydawnictwo RAABE od 2004 roku.

Wyrażam podziękowanie Dorocie Jastrzębskiej, Mireli Nawrot, Jackowi Rudnikowi, Ryszardowi Sikorze, Andrzejowi Jasińskiemu, Jerzemu Kostyle i Zbigniewowi De-Mezerowi za pomoc i przekazanie cennych uwag i opinii na temat publikacji w fazie jej powstawania. Publikację poświęcam pamięci Ireny Dzierzgowskiej – to dzięki Jej motywacji do podejmowania różnych trudnych wyzwań i działań mogę dziś prezentować status dyrektora polskiej szkoły.

2. WSTĘP

Zasadnicze zmiany w statusie dyrektora szkoły nastąpiły ponad dwadzieścia lat temu wraz z uchwaleniem 7 września 1991 r. nowej ustawy o systemie oświaty. W tamtym okresie zmiany oceniane były jako dość rewolucyjne. Dyrektor szkoły uzyskał więcej autonomii, stał się ustawowym organem szkoły, zwiększono mu znacznie zakres jego odpowiedzialności i uprawnień. Wprowadzono procedurę konkursu jako główny sposób powoływania na stanowisko. Od tamtego czasu model statusu dyrektora w polskiej szkole nie zmienił się zasadniczo. Jedyna ważna zmiana to wprowadzenie obowiązku ukończenia przez kandydata kursu kwalifikacyjnego lub studiów podyplomowych z zarządzania oświatą.

W Ministerstwie Edukacji Narodowej działał zespół opiniodawczo-doradczy do spraw statusu zawodowego nauczycieli, w tym statusu dyrektora szkoły (2010-2011). Mam nadzieję, że resort wznowi prace nad tymi zagadnieniami a wyniki tych prac, w tym także związane z realizowanym projektem, przyczynią się do znalezienia najlepszych rozwiązań dla polskiej edukacji.

Zarządzanie szkołą powinno być sprawne, wykorzystujące w sposób maksymalny wszystkie zasoby oraz musi być skuteczne, pozwalające osiągać wyznaczone cele. Zadania i oczekiwania wobec dyrektora stale rosną, a to wynika z faktu, że szkoła w ostatnim dwudziestoleciu jest w ciągłym procesie zmian. Czy dyrektor szkoły w określonym prawem statusie zawodowym może w pełni tym zmianom sprostać i zadbać o wyższą jakość pracy swojej placówki? Po przeczytaniu poradnika odpowiedź pozostawiam czytelnikowi.

Kolejne rozdziały poświęcę zagadnieniom składającym się na status dyrektora szkoły. Każde z nich przedstawiam opierając się na aktualnym stanie prawnym, wykorzystując często, do właściwej interpretacji, orzeczenia sądowe oraz opracowane raporty i badania w ramach tego projektu. Przedstawiam trudne pytania i problemy związane z praktyką oświatową, z których często wynikają wnioski lub rekomendacje dla organów centralnych odpowiadających za politykę oświatową państwa.

Wnioski dotyczą zauważonych nieścisłości, nieprawidłowości lub niezgodnych z prawem rozwiązań, które występują w szkolnej praktyce. Minister Edukacji Narodowej może wykorzystać te wnioski planując kierunki kontroli szkół w ramach prowadzonego nadzoru pedagogicznego.

Rekomendacje wskazują na obszary zmian prawnych i często zawierają alternatywne rozwiązania. Mogą one stać się przyczynkiem do głębszej merytorycznej dyskusji, szczególnie w okresie wdrażania zmian w statusie zawodowym nauczycieli, w tym dyrektorów.

W jedenastym rozdziale przedstawiam krótki opis systemów oświaty w niektórych krajach europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem statusu dyrektora szkoły w tych krajach. Jest to analiza pobieżna, ze względu na ograniczenia związane z całym opracowaniem, ale najważniejsze przesłanie wynikające z tego rozdziału to ogromna różnorodność. W każdym elemencie statusu dyrektora szkół europejskich zauważyć należy wielość rozwiązań. Trudno jest wskazać najlepsze rozwiązania, które można bezkrytycznie przenieść na polskie warunki. Przedstawiam te porównania po to, by zainspirować do kreatywnego myślenia i znalezienia najlepszego rozwiązania dla polskiego systemu edukacji.

3. WYMAGANIA STAWIANE DYREKTOROM

Dyrektor szkoły wykonuje wiele zadań, do których potrzebne są różne kompetencje. Zgodnie z obowiązującym prawem dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy, przełożonym wszystkich pracowników, odpowiedzialnym za procesy dydaktyczno-wychowawcze w szkole, kierownikiem jednostki sektora finansów publicznych, kierownikiem jednostki organizacyjnej samorządowej, w tym między innymi wykonującym zadania związane z zarządzaniem nieruchomością komunalną, organem administracji publicznej oraz prowadzącym nadzór pedagogiczny. Osoba wykonująca wszystkie te zadania musi być do takiej funkcji wszechstronnie przygotowana.

Czy obecne kryteria dla kandydatów na dyrektora szkoły są wystarczające? Czy kurs kwalifikacyjny lub studium podyplomowe z zarządzania oświatą dobrze przygotowują do zarządzania szkołą? Czy i ewentualnie jakie przygotowanie jest jeszcze potrzebne dyrektorowi? Kto powinien dbać o przygotowanie kandydatów na dyrektorów? Te i podobne pytania powtarzają się w dyskusji o przygotowaniu kandydata na stanowisko dyrektora szkoły.



Opis statusu dyrektora szkoły zaczynam od przedstawienia warunków, jakie musi spełniać osoba przed objęciem funkcji kierowniczej. W pierwszych latach funkcjonowania obecnej ustawy o systemie oświaty wymagania stawiane kandydatom na dyrektora szkoły były formalne i wymagały jedynie udokumentowania określonymi zaświadczeniami lub oświadczeniami. Od 1999 roku jednym z ważnych wymagań stało się ukończenie kursu kwalifikacyjnego lub studiów podyplomowych z zarządzania oświatą.

3.1. Kwalifikacje nauczycielskie dyrektorów

Z ustawy o systemie oświaty (art. 36) wynika, że szkołą kieruje nauczyciel mianowany lub dyplomowany. Osoby spełniające ten warunek zatrudnione są w oparciu o przepisy ustawy Karta Nauczyciela (99%), w tym dla 85% podstawą jest akt mianowania. 14% dyrektorów to nauczyciele zatrudnieni na czas nieokreślony (13%) lub określony (1%).¹

Powyższe dane pokazują, że podstawa zatrudniania dyrektorów może być nieprawidłowa. Nauczyciel mianowany lub dyplomowany (a takim nauczycielem jest przecież dyrektor) jest zatrudniany na cały etat, zatem powinien być zatrudniony na podstawie mianowania. Dlaczego kilkanaście procent dyrektorów jest zatrudnionych tylko na umowę na czas nieokreślony lub wręcz na czas określony?

Ustawodawca dopuszcza możliwość, po zasięgnięciu opinii organu sprawującego nadzór pedagogiczny, kierowania szkołą przez osobę niebędącą nauczycielem. Takich osób mamy mniej niż 1% wszystkich zatrudnionych dyrektorów².

W krajach europejskich (poza Polską) dyrektorem nie może zostać osoba, która nie posiada kwalifikacji nauczycielskich do pracy w danym typie szkoły. Praktyka pokazuje, że samorzady w przeważającej liczbie powierzają pełnienie funkcji dyrektora nauczycielom (ponad 99%), problem jednak pozostaje. Czy brak kwalifikacji pedagogicznych u części dyrektorów jest dobrym systemowym rozwiązaniem? Nie znalazłem żadnych polskich analiz w tym zakresie.

Wskazane byłoby przeanalizowanie pracy dyrektorów, którzy nie są nauczycielami. W zależności od wyniku takiej analizy trzeba zmienić lub nie zapis ustawy dotyczący powołania na stanowisko dyrektora osób bez kwalifikacji pedagogicznych.

Osoba, której organ prowadzący powierza funkcję dyrektora (poza szczególnym przypadkiem opisanym wyżej), powinna mieć przygotowanie pedagogiczne i odpowiednie kwalifikacje nauczycielskie³ dla danego typu szkoły. Inaczej mówiąc, muszą być to kwalifikacje dające możliwość zatrudnienia w szkole na stanowisku nauczyciela.

Jeżeli kandydat ma zostać dyrektorem zespołu szkół, musi on spełniać dodatkowy warunek. Posiadane kwalifikacje nauczycielskie pozwalają zatrudnić kandydata w szkole wchodzącej w skład zespołu, w której wymagania kwalifikacyjne są najwyższe. Np. dla zespołu składającego się ze szkoły podstawowej i gimnazjum osoba musi posiadać kwalifikacje uprawniające do zatrudnienia na stanowisku nauczyciela w gimnazjum.

3.2. Pożądany poziom wykształcenia

Ustawa upoważnia Ministra Edukacji Narodowej do określenia w rozporządzeniu wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora szkoły. Oprócz

¹ S. Więśław, „Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych”, Warszawa, 2011, raport ORE – s. 9.

² tamże, str. 43.

³ Rozporządzenie o kwalifikacjach nauczycieli.

kwalifikacji nauczycielskich, omówionych w poprzednim podrozdziale, kandydat na dyrektora musi mieć określony poziom wykształcenia.

Ukończenie studiów magisterskich daje gwarancję, że nauczyciel może starać się o pełnienie funkcji dyrektora w szkole o dowolnym poziomie (musi oczywiście spełniać jednocześnie warunek o kwalifikacjach do prowadzenia określonych zajęć edukacyjnych).

Warunek wykształcenia magisterskiego nie musi być spełniony w niektórych szkołach. I tak dla:

- przedszkola, z wyjątkiem przedszkola specjalnego;
 - szkoły podstawowej, z wyjątkiem szkoły podstawowej specjalnej;
 - placówki oświatowo-wychowawczej;
 - placówki kształcenia praktycznego;
 - ośrodka dokształcania i doskonalenia zawodowego;
 - młodzieżowego ośrodka wychowawczego;
 - młodzieżowego ośrodka socjoterapii;
 - placówki zapewniającej opiekę i wychowanie uczniom w okresie pobierania nauki poza miejscem stałego zamieszkania;
- wystarczające jest ukończenie studiów pierwszego stopnia lub studiów wyższych zawodowych, lub kolegium nauczycielskiego, lub nauczycielskiego kolegium języków obcych.

Natomiast dla:

- gimnazjum;
 - zasadniczej szkoły zawodowej;
 - liceum profilowanego;
 - technikum;
 - technikum uzupełniającego;
 - szkoły policealnej, z wyjątkiem szkół specjalnych;
- wystarczające jest ukończenie studiów pierwszego stopnia lub studiów wyższych zawodowych, lub ukończenie nauczycielskiego kolegium języków obcych.

Stanowisko dyrektora zespołu szkół może zajmować osoba, która posiada kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w szkole, w której wymagania dotyczące poziomu wykształcenia są najwyższe.



3.3. Obowiązkowe doskonalenie zawodowe

Od 1999 roku wprowadzono nowe wymaganie w stosunku do kandydata na dyrektora szkoły. Dla wszystkich kandydatów, również dla tych, którzy nie mają kwalifikacji nauczycielskich, koniecznym warunkiem jest ukończenie studiów wyższych z zarządzania lub studiów podyplomowych z zarządzania oświatą czy kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą.

Celem wprowadzenia tego wymogu jest wyposażenie kandydatów w wiedzę i umiejętności potrzebne do sprawnego i twórczego zarządzania szkołą z uwzględnieniem wymogów prawa i zmian w systemie oświaty.

Trudno jest zdobyć ramowy program takiego kursu, nawet na stronie internetowej Ministerstwa Edukacji Narodowej nie sposób go znaleźć. Przedstawiam główną jego część poniżej.

Kurs kwalifikacyjny dla oświatowej kadry kierowniczej:

Lp.	Blok tematyczny	Liczba godzin		
		ogółem	W	Ć
1.	Ogólna teoria organizacji i zarządzania	6	6	-
2.	Prawo oświatowe	18	10	8
3.	Psychologia w kierowaniu placówką oświatową	16	8	8
4.	Kierowanie zmianą	12	2	10
5.	Zarządzanie jakością, mierzenie jakości pracy placówki	26	4	22
6.	Kierowanie i administrowanie placówką oświatową	30	6	24
7.	Projektowanie programu placówki oświatowej	40	4	36
8.	Organizacja procesu pedagogicznego placówki w warunkach reformy systemu edukacji	16	2	14
9.	Placówka a środowisko lokalne	16	2	14
Razem: wykłady + ćwiczenia		180	44	136
10.	Praktyka kierownicza	26		
11.	Seminarium dyplomowe	4		
Razem		210	44	136

Legenda: W – wykłady, Ć – ćwiczenia.

Czy kurs kwalifikacyjny lub studia podyplomowe z zarządzania oświatą dobrze przygotowują do zarządzania nowoczesną szkołą? Czy program kursu wymaga modyfikacji i w jakim kierunku? Czy i jakie przygotowanie jest dodatkowo potrzebne dyrektorowi? Kto powinien dbać o przygotowanie kandydatów na dyrektorów?

Odpowiedzi na te pytania wymagają wszechstronnej analizy i badań. Raport z takich badań powinien dać wyczerpujące odpowiedzi. Pobieżna analiza programu wskazuje na niedoskonałość tego dokumentu. Może kilkanaście lat temu program kursu był wystarczający. Obecne wyzwania są większe, a do tego niektóre elementy programu są nieaktualne – np. mierzenie jakości pracy szkoły.

Moje doświadczenia z różnych kontaktów z dyrektorami potwierdzają, że wymóg ukończenia kursu kwalifikacyjnego lub studiów podyplomowych w obecnym kształcie nie dają gwarancji dobrego przygotowania i wykonywania samodzielnie zadań związanych z pełnioną funkcją dyrektora szkoły. **Dyrektorzy wskazują między innymi na uzupełnienie treści kursu zagadnienia prawa pracy, prawa zamówień publicznych i odpowiedzialności finansowej, przeprowadzania ewaluacji, administratora danych osobowych oraz o inne zakresy stosowanego w szkołach prawa.**

Trzeba przeanalizować, uaktualnić i poprawić program kursu kwalifikacyjnego dla kandydatów na dyrektorów szkół. Zmian wymaga także opracowanie standardów kształcenia dyrektorów w ramach studiów podyplomowych. Obecna praktyka organizacji kursów i studiów podyplomowych odbiega bowiem znacznie od ramowego programu i od potrzeb w tym zakresie. Przy okazji warto zastanowić się nad tym czy kursów kwalifikacyjnych lub studiów podyplomowych nie powinny organizować i prowadzić podmioty wyłonione w drodze konkursu i szczególnie nadzorowane. Może warto rozpatrzyć inne rozwiązanie: wprowadzić egzamin państwowy dla kandydatów na dyrektorów szkół. Standardy egzaminu określałby Minister Edukacji Narodowej, a egzamin przeprowadzałyby centralna placówka.

Przy zmianie zadbać trzeba o bardzo staranny dobór kadry, precyzyjne określenie zakresu, formy praktyki kierowniczej i jasne określenie zaliczeń/egzaminów).

3.4. Staż i ocena dotychczasowej pracy

W porównaniu z krajami europejskimi (rozdział 10) utrzymujemy się na średnim poziomie w kwestii wymaganego stażu pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub nauczyciela akademickiego niezbędnego do ubiegania się o stanowisko dyrektora szkoły. W jednym i drugim przypadku staż wynosi pięć lat.

Kandydat niebędący nauczycielem musi mieć też pięcioletni staż, w tym dwa lata na stanowisku kierowniczym. Jeden i drugi staż może dotyczyć dowolnego zawodu wykonywanego przez kandydata.

Kandydat na dyrektora (dotyczy tylko tych osób będących nauczycielami lub nauczycielami akademickimi) musi przedstawić dokument przedstawiający ocenę jego pracy. Powinna być to ocena co najmniej dobra w okresie ostatnich pięciu lat pracy przed konkursem lub powierzeniem funkcji (jeśli nie odbywa się konkurs) lub pozytywna ocena dorobku zawodowego przy zdobywaniu kolejnego stopnia awansu zawodowego w okresie ostatniego roku. Dla nauczycieli akademickich – pozytywna ocena pracy w okresie ostatnich czterech lat pracy w szkole wyższej.

Z wymogu posiadania co najmniej dobrej oceny pracy albo pozytywnej oceny dorobku zawodowego są zwolnieni kandydaci, którzy zatrudnieni są na stanowisku wymagającym kwalifikacji pedagogicznych w urzędzie organu administracji rządowej, kuratorium oświaty, Centrum Edukacji Artystycznej, Centralnej Komisji Egzaminacyjnej i okręgowych komisjach egzaminacyjnych oraz nauczyciel urlopowany lub zwolniony z obowiązku świadczenia pracy na podstawie przepisów ustawy z 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (tekst jedn.: Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 854, ze zm.). Osoby te muszą spełniać inne przewidziane prawem wymagania.

3.5. Inne wymagania formalne

Pozostałe wymagania mają charakter bardziej formalny, dotyczą bezpośrednio osoby kandydata. Osoba będąca nauczycielem lub nauczycielem akademickim ubiegająca się

o stanowisko dyrektora, niezależnie od poprzednich wymogów, musi spełniać wymagania formalne określone w art. 9 ustawy Karta Nauczyciela oraz wykazać, że:

- spełnia warunki zdrowotne niezbędne do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym;
- nie była karana karą dyscyplinarną (art. 76 ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela), a w przypadku nauczyciela akademickiego – karą dyscyplinarną (art. 140 ust. 1 ustawy z 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. 2005 r. Nr 164, poz. 1365, ze zm.) oraz nie toczy się przeciwko niej postępowanie dyscyplinarne;
- nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- nie toczy się przeciwko niej postępowanie karne lub o ubezwłasnowolnienie;
- nie była karana zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi (art. 31 ust. 1 pkt 4 ustawy o dyscyplinie finansów lub art. 147 ust. 1 pkt 4 ustawy o finansach publicznych).

Warto doprecyzować jaki lekarz ma prawo wydać zaświadczenie o spełnianiu przez kandydata warunków zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym.

Kandydat na dyrektora niebędący nauczycielem musi dodatkowo udowodnić spełnianie następujących warunków:

- posiada obywatelstwo polskie, z tym że wymóg ten nie dotyczy obywateli państw członkowskich Unii Europejskiej, państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym oraz Konfederacji Szwajcarskiej;
- ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z praw publicznych;
- nie toczy się przeciwko niemu postępowanie karne, dyscyplinarne lub postępowanie o ubezwłasnowolnienie.

4. PROCEDURA POWIERZENIA STANOWISKA DYREKTORA

Powierzenie stanowiska dyrektora szkoły dla szkół publicznych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego odbywa się po zakończeniu procedury związanej z konkursem wyłaniającym kandydata na dyrektora. Procedura jest jednakowa w przypadku, gdy kandydat jest nauczycielem mianowanym lub dyplomowanym, jak i w przypadku, gdy kandydat nie jest nauczycielem.

Ustawa o systemie oświaty nie precyzuje jak rozumieć określenie „osoba niebędąca nauczycielem”. Czy jest to osoba, która nigdy nie pracowała na stanowisku nauczyciela, czy osoba, która nie ma kwalifikacji do pracy na stanowisku nauczyciela, czy osoba, która w momencie startu do konkursu winna być poza systemem zatrudnienia objętym ustawą Karta Nauczyciela?

Wprowadzenie możliwości zatrudniania osoby niebędącej nauczycielem odbierane jest często jako wyjątek w przypadkach, gdy kandydat na dyrektora szkoły nie spełnia jakiegoś wymaganego warunku mimo że jest nauczycielem.

I kolejny problem. Dlaczego dyrektor niebędący nauczycielem nie może prowadzić nadzoru pedagogicznego, który sprowadza się do ewaluacji, kontroli i wspomagania? Każdy menadżer organizacji wykonuje takie zadania zarządzając organizacją. Jednak dyrektor niebędący nauczycielem posiada kompetencje do oceny pracy nauczyciela, ponieważ ocena nie wchodzi w zakres nadzoru pedagogicznego.

Zmian wymaga status dyrektora niebędącego nauczycielem, w zakresie wymagań oraz wykonywanych zadań. Zmiany poprzedzić należy pogłębionymi badaniami, aby precyzyjnie określić kierunki tych zmian.

Przypadki, w których kandydatowi powierza się stanowisko dyrektora bez przeprowadzania konkursu, omówię pod koniec rozdziału.

4.1. Ogłoszenie konkursu na stanowisko dyrektora

Organ prowadzący organizuje i przeprowadza konkurs na stanowisko dyrektora szkoły. Procedura rozpoczyna się od przygotowania ogłoszenia. Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie regulaminu konkursu ogłoszenie konkursu zawierać powinno oznaczenie organu prowadzącego szkołę, nazwę i adres szkoły oraz wskazanie wymagań wobec kandydatów na stanowisko dyrektora szkoły. Wymagania stawiane kandydatowi opisałem w rozdziale trzecim.

W ogłoszeniu należy precyzyjnie określić, jakie dokumenty należy zgromadzić i przedstawić łącznie z ofertą. Główny dokument merytoryczny, jednocześnie uzasadniający przystąpienie do konkursu, to koncepcja funkcjonowania i rozwoju szkoły. Prawo nie precyzuje sposobu tworzenia ani zawartości tego dokumentu.

Tworzona przez kandydata koncepcja pracy szkoły, jeżeli ma być przydatna, powinna być oparta na podstawowych dokumentach szkoły (np. plan finansowy szkoły, arkusz organizacyjny, raporty z ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej) i być dokumentem dostosowanym do środowiska szkoły i środowiska lokalnego. Kandydaci pochodzący ze szkoły,

dla której wybierany jest dyrektor, a szczególnie urzędujący dyrektor, mają łatwy dostęp do informacji wykorzystywanych w przygotowanej wizji pracy.

Inni kandydaci takich możliwości dostępu do potrzebnych informacji nie mają. Nie ma też podstaw prawnych, by o takie informacje kandydaci mogli występować do urzędujących dyrektorów. Lista kandydatów na dyrektora danej szkoły też nie jest jawna i nawet organy szkoły nie mogą zapoznać się z proponowanymi koncepcjami pracy i kandydatami na dyrektorów.

Istnieje możliwość, wykorzystując dostęp do informacji publicznej, aby domagać się informacji publicznych od dyrektora (licząc na jego dobrą wolę) i organu prowadzącego. Jest to jednak pewne utrudnienie, a informacje, które mają charakter publiczny, nie wystarczają do stworzenia dobrej i pełnej koncepcji pracy dla konkretnej szkoły.

Kandydaci na dyrektorów szkół, spełniający warunki formalne muszą mieć dostęp do podstawowych dokumentów szkoły, które konieczne są do napisania dobrej i rzeczywistej koncepcji pracy placówki. Dobrze będzie doprecyzować, w jakich okolicznościach i kto może mieć możliwość zapoznania się z podstawowymi dokumentami szkoły (literalnie wyliczyć, by nie doprowadzić do nieprawidłowego ich wykorzystywania). Kandydaci powinni mieć możliwość spotkania się z organami społecznymi szkoły, a ich kandydowanie nie może być utajniane.

Życiorys z opisem przebiegu pracy zawodowej, czyli CV, zawierać ma w szczególności informację o stażu pracy pedagogicznej, dydaktycznej i stażu pracy na stanowisku kierowniczym. Kandydat na dyrektora powinien przedstawić informacje świadczące o swoich umiejętnościach przydatnych w zarządzaniu szkołą.

W praktyce okazuje się, że kandydat jest wyłączony z postępowania konkursowego, gdy niespełnione są warunki formalne, jak np. brak dokumentu, który powinien być załączony lub dokument nie spełnia wymogów formalnych. Ostatnie rozporządzenie w sprawie konkursu wprowadziło jednoznaczne określenie, jak powinien wyglądać dokument spełniający wymogi formalne.

Dokument spełniający wymogi formalne to kopia oryginału. Kopię za zgodność z oryginałem poświadcza sam kandydat. Nie ma potrzeby i nikt z organu prowadzącego ani z członków komisji nie może żądać innego urzędowego poświadczenia czy wręcz poświadczenia notarialnego. Kandydat powinien zrobić kopie potrzebnych dokumentów i każdy z nich podpisać jednocześnie wpisując klauzulę: za zgodność z oryginałem i tu podpis oraz miejscowość i data.

Do koperty należy włożyć kopie następujących dokumentów:

- dowodu osobistego lub innych dokumentów potwierdzających tożsamość oraz poświadczających obywatelstwo kandydata (np. paszport);
- potwierdzających posiadanie wymaganego stażu pracy (np. świadectwo pracy, zaświadczenie z zakładu pracy);
- potwierdzających posiadanie wymaganego wykształcenia (dyplom ukończenia studiów wyższych lub świadectwa ukończenia studiów podyplomowych z zakresu zarządzania oświatą albo świadectwa ukończenia kursu kwalifikacyjnego z zakresu zarządzania oświatą);
- aktu nadania stopnia nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego;
- kartę oceny pracy lub oceny dorobku zawodowego.

Akt nadania stopnia nauczyciela mianowanego czy dyplomowanego jest decyzją administracyjną, czyli dokumentem prawnym, potwierdzającym poziom wykształcenia i potrzebne kwalifikacje do danego typu szkoły. Domaganie się od kandydata podwójnego potwierdzenia poziomu wykształcenia czy kwalifikacji nie jest potrzebne, chyba że od uzyskania aktu nadania stopnia zawodowego kandydat uzyskał dodatkowe wykształcenie i kwalifikacje. Można doprowadzić do ograniczenia liczby składanych dokumentów.

Na żądanie organu prowadzącego szkołę kandydat jest zobowiązany przedstawić oryginały tych dokumentów. Rozporządzenie dopuszcza możliwość składania oryginałów, ale w tym przypadku, po zakończonym konkursie, organ prowadzący powinien oddać oryginały kandydatowi, a w dokumentacji konkursu pozostawić ich kopie. Oryginały są własnością kandydata.

Jedno zaświadczenie powinno być na pewno złożone w oryginale – zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym.

Poza wymienionymi dokumentami kandydat powinien złożyć jeszcze kilka oświadczeń w formie pisemnej, w zależności od tego, czy jest nauczycielem, nauczycielem akademickim, czy kandydatem niebędącym nauczycielem. Pierwsze oświadczenie ma stwierdzać, że przeciwko kandydatowi nie toczy się postępowanie o przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub postępowanie dyscyplinarne. Dodatkowo kandydat oświadcza, że:

- nie był skazany prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- nie był karany zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi, o którym mowa w art. 31 ust. 1 pkt. 4 ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych;
- dopełnił obowiązek (art. 7 ust. 1 i ust. 3a ustawy z 18 października 2006 r. o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944–1990 oraz treści tych dokumentów (Dz.U. 2007 r. Nr 63, poz. 425, ze zm.);
- nie był karany karą dyscyplinarną (art. 76 ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela lub art. 140 ust. 1 ustawy z 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. Nr 164, poz. 1365, ze zm.);
- ma pełną zdolność do czynności prawnych i korzysta z pełni praw publicznych – dla kandydatów niebędących nauczycielami;
- wyraża zgodę na przetwarzanie danych osobowych zgodnie z ustawą z 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (tekst jedn.: Dz.U. 2002 r. Nr 101, poz. 926, ze zm.) w celach przeprowadzenia konkursu na stanowisko dyrektora.

Ogłoszenie o konkursie na stanowisko dyrektora szkoły musi zawierać pełną informację o sposobie i terminie składania ofert oraz o sposobie powiadomienia kandydatów o terminie i miejscu przeprowadzenia postępowania konkursowego.

Ogłoszenie o konkursie na kandydata na dyrektora danej szkoły organ prowadzący zamieszcza między innymi:

- na swojej stronie internetowej;
- w miejscu ogólnodostępnym w swojej siedzibie;
- na stronie Biuletynu Informacji Publicznej kuratorium oświaty właściwego dla siedziby szkoły;
- w dzienniku o zasięgu wojewódzkim;
- lub w inny zwyczajowo ustalony sposób.

Termin posiedzenia komisji konkursowej nie może być krótszy niż 14 dni od dnia zamieszczenia informacji o ogłoszeniu konkursu.

4.1.1. Termin konkursu

Doświadczenia ponad dwudziestu lat funkcjonowania konkursów na stanowisko dyrektora szkoły pokazują, że ważnym i nierozwiązanym problemem jest termin przeprowadzania konkursu. Tu warto przypomnieć, że arkusz organizacji szkoły na kolejny rok szkolny dyrektor opracowuje do 30 kwietnia (uwagi dotyczące tego terminu zamieszczam w rozdziale 5.6.3). Planując organizację nowego roku szkolnego, dyrektor powinien już wiedzieć, kto będzie kierował placówką, by właściwie zaplanować nowy rok szkolny. **W roku, w którym kończy się kadencja urzędującego dyrektora, konkurs powinien być rozstrzygnięty przed datą przygotowania arkusza organizacyjnego.**

Obecnie, szczególnie w przypadkach małych szkół, dyrektor który ubiega się o kolejną kadencję (nie zna przecież wyniku konkursu) najczęściej wykazuje siebie na etacie nauczycielskim w arkuszu organizacyjnym (jest nauczycielem pracującym w szkole). Zaplanowanie siebie często wiąże się z wypowiedzeniem pracy innemu nauczycielowi (ruch służbowy do 31 maja).

Bez rozwiązania prawnego zobowiązującego organ prowadzący do zakończenia procedury konkursowej, np. pół roku przed zakończeniem kadencji, konkursy odbywać się będą w różnych terminach, nawet w okresie wakacji. Organizacja nowego roku szkolnego jest wtedy szczególnie utrudniona. Powstaje też problem właściwego przekazania szkoły nowej osobie.

Proponuję wprowadzenie ograniczeń terminowych w przypadku organizowania konkursu na dyrektora szkoły. Pół roku przed zakończeniem kadencji urzędującego dyrektora, konkurs powinien być rozstrzygnięty. W przypadku braku rozstrzygnięć do końca lutego należy wprowadzić ustawową konieczność przedłużenia kadencji dyrektora szkoły na co najmniej jeden rok szkolny.

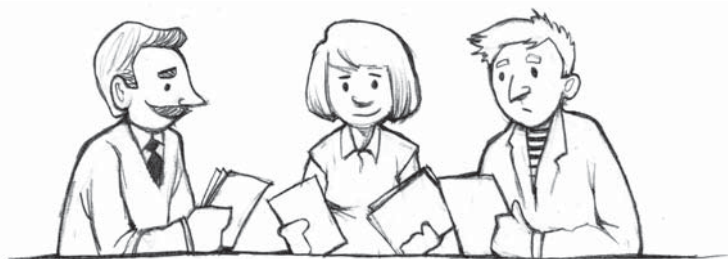
4.2. Skład komisji konkursowej

W ostatnich dwudziestu latach skład komisji konkursowej na stanowisko dyrektora szkoły ulegał różnym zmianom. Obecnie skład komisji powoływanej przez organ prowadzący jest następujący:

- trzech przedstawicieli organu prowadzącego szkołę;
- dwóch przedstawicieli kuratora oświaty właściwego dla siedziby szkoły;
- po jednym przedstawicielu rady pedagogicznej, rady rodziców oraz zakładowych organizacji związkowych.

Kompetencje do powołania komisji konkursowej oraz wyboru trzech przedstawicieli organu prowadzącego do komisji ma wójt⁴. Przedstawicielem organu prowadzącego jest każda osoba, która wskazana będzie przez wójta.

⁴ Art. 5c pkt 2) ustawy o systemie oświaty.



KOMISJA

Wójt zwraca się do odpowiednich organów instytucji i organizacji do oddelegowania swoich przedstawicieli do pracy we wskazanej komisji. Przedstawiciele kuratora oświaty wskazuje kurator oświaty.

Przedstawiciela rady pedagogicznej wybiera rada pedagogiczna na swoim posiedzeniu. Rada pedagogiczna, zgodnie z określonymi w regulaminie pracy rady pedagogicznej zasadami wyłaniania i wybierania swojego przedstawiciela, dokonuje wyboru swojego reprezentanta. Prawo nie określa sposobu głosowania. W praktyce przyjmuje się, że na wniosek przynajmniej jednego członka rady pedagogicznej głosowanie może być tajne, o ile rada pedagogiczna podejmie w tej sprawie stosowną uchwałę. Rada pedagogiczna, w sprawie wyboru swojego przedstawiciela do pracy w komisji konkursowej, podejmuje uchwałę.

Wyboru przedstawiciela rady rodziców dokonuje rada rodziców. Podobnie jak rada pedagogiczna przyjmuje wcześniej zasady i sposób wyboru i zapisuje je w regulaminie pracy rady rodziców. Rada rodziców wybiera osobę z grona rodziców zasiadających w radzie rodziców. Rada rodziców podejmuje uchwałę w sprawie wyboru rodzica do pracy w komisji konkursowej.

Zakładowa organizacja związkowa, a w praktyce międzyzakładowa organizacja związkowa zorganizowana na poziomie gminy lub powiatu, postępuje podobnie jak organy szkoły, przy jednym warunku – przedstawiciel związku zawodowego nie może być zatrudniony w szkole, której konkurs dotyczy.

Łączna liczba przedstawicieli organu prowadzącego i kuratora oświaty nie może być mniejsza niż łączna liczba przedstawicieli nauczycieli, rodziców i związków zawodowych. Przy dwóch lub trzech działających lokalnie związkach zawodowych zrzeszających nauczycieli ustawowy warunek będzie spełniony. Jeśli na danym terenie funkcjonują cztery związki zawodowe, to łączna liczba przedstawicieli organu prowadzącego i sprawującego nadzór pedagogiczny będzie mniejsza (5 do 6) od liczby pozostałych członków komisji. W takim wypadku zwiększa się liczbę przedstawicieli tych organów w komisji i organ prowadzący reprezentowany jest przez cztery osoby natomiast nadzór pedagogiczny przez trzy osoby.

W przypadku szkół, w których nie powołuje się rady pedagogicznej lub rady rodziców, w skład komisji nie wchodzi odpowiednio przedstawiciele rady pedagogicznej i rady rodziców.

Natomiast w nowo zakładanym zespole szkół przedstawiciela rady pedagogicznej wyłania się spośród przedstawicieli rad pedagogicznych wszystkich szkół połączonych w zespół, a przedstawiciela rady rodziców wyłania się spośród rad rodziców uczniów wszystkich szkół połączonych w zespół. W przypadku szkół nowo zakładanych skład komisji konkursowej określa organ prowadzący, uwzględniając udział przedstawiciela organu sprawującego nadzór pedagogiczny. Innych przedstawicieli w takiej komisji prawo nie przewiduje.

Skład komisji konkursowej nie gwarantuje, moim zdaniem, merytorycznego wyboru dyrektora. Wieloletnie doświadczenia wskazują, że przedstawiciele urzędów, związków zawodowych, nauczycieli czy rodziców swój wybór uzależniają od stanowisk delegujących ich do komisji odpowiednich organów. Można rozpatrzyć zmianę polegającą na tym, by większość w komisji stanowili eksperci (z grupy ekspertów awansu zawodowego, doradców, nauczycieli konsultantów itp.).

4.3. Praca komisji konkursowej

Wójt powołujący komisję jednocześnie wyznacza przewodniczącego komisji konkursowej, który kieruje jej pracami. To on ustala termin i miejsce posiedzenia komisji. Powiadomienie członków komisji oraz kandydatów musi być dokonane na piśmie, nie później jednak niż na 7 dni przed terminem posiedzenia, z tym że posiedzenie komisji musi odbyć się nie później niż w ciągu 14 dni roboczych od upływu terminu składania ofert przez kandydatów.

4.3.1. Część formalna prac komisji

Warunkiem prowadzenia prac komisji jest udział w posiedzeniu co najmniej 2/3 jej członków. W pierwszej części posiedzenia komisja bada poprawność dokumentów złożonych przez kandydatów. Odmowa dopuszczenia kandydata do postępowania konkursowego może nastąpić w przypadku, gdy oferta została złożona po terminie lub gdy oferta nie zawiera wszystkich dokumentów wskazanych w ogłoszeniu. Sprawdzenie terminu złożenia oferty oraz liczby i poprawności złożonych dokumentów jest czynnością formalną i stanowi ważne kryterium oferty. Jeżeli nie są one spełnione, ofertę należy odrzucić. Przyszły dyrektor powinien mieć umiejętność przygotowywania właściwej, poprawnej i pełnej dokumentacji.

Dodatkowo rozporządzenie w sprawie konkursu uprawnia komisję do zbadania czy kandydat spełnia, czy nie spełnia wymagania wskazane w ogłoszeniu konkursu. Warto przy tym podkreślić, że kandydat na dyrektora przedstawia źródłowe dokumenty dotyczące poziomu wykształcenia i uzyskanych kwalifikacji oraz decyzje administracyjne nadające stopień nauczyciela mianowanego czy dyplomowanego. Sprawdzenie przez komisję dokumentów kandydata pod względem kwalifikacji starającego się o stanowisko dyrektora w innym typie szkoły lub do szkoły wyższego poziomu (np. nauczyciel ze szkoły podstawowej stara się o stanowisko dyrektora w liceum) jest zrozumiałe. Doświadczenia przeprowadzanych konkursów pokazują jednak, że zdarzają się przypadki podważania przez członków komisji kwalifikacji nauczyciela – kandydata na dyrektora szkoły, który uzyskał tytuł nauczyciela mianowanego czy dyplomowanego w danym typie szkoły.

Już nie wchodząc w większe dyskusje prawne, samo podważanie aktu prawnego, który potwierdził kwalifikacje nauczyciela do pracy w danej szkole, jest sytuacją bu-

dzącą duże wątpliwości, tym bardziej, że postanowienie komisji jest ostateczne i wykluczające kandydata z dalszej procedury. Kandydat w sprawie swoich kwalifikacji nie ma prawa do wypowiedzenia się i odwołania od postanowienia komisji. Co prawda kandydat może, po zakończeniu prac komisji, wnieść o unieważnienie konkursu, ale taki wniosek nie wstrzymuje prac komisji i ostatecznego rozstrzygnięcia o wyborze kandydata na dyrektora.

Przy podważeniu kwalifikacji kandydata na dyrektora powinno się stworzyć możliwość zajęcia stanowiska przez kandydata, a przy rozbieżności stanowisk rozstrzygać powinien organ ustawowo uprawniony, np. kurator oświaty. Co prawda, kandydat może wnieść o unieważnienie konkursu, ale taki wniosek nie wstrzymuje prac komisji i rozstrzygnięcia o wyborze kandydata na dyrektora. Kandydat powinien mieć możliwość wniesienia odwołania a komisja automatycznie winna wstrzymać prace do czasu rozstrzygnięcia sporu.

Czynności komisji dotyczące spraw formalnych, odbywają się bez udziału kandydatów, a po ich zakończeniu przewodniczący komisji informuje ustnie kandydatów o dopuszczeniu albo odmowie dopuszczenia do postępowania konkursowego. Uchwała zapada zwykłą większością głosów w głosowaniu jawnym. W przypadku równej liczby głosów głos decydujący należy do przewodniczącego komisji. Rozporządzenie nie zobowiązuje przewodniczącego komisji do informowania kandydata o przyczynach odmowy, mimo że w protokole taka przyczyna musi być podana i często dopiero po zakończeniu prac komisji kandydat, jeżeli wykaże determinację, może dowiedzieć się, jakie formalne nieprawidłowości ma jego dokumentacja. **W takim przypadku kandydat może w terminie 3 dni od otrzymania ustnej informacji o odmowie dopuszczenia do postępowania konkursowego wystąpić z pisemnym wnioskiem o podanie przyczyn odmowy.** Przewodniczący komisji informuje kandydata na piśmie o przyczynach odmowy dopuszczenia do postępowania konkursowego w terminie 7 dni od dnia złożenia wniosku. I dalej nie ma żadnej możliwości odwoływania się, a konkurs jest rozstrzygnięty.

Postanowienia komisji konkursowych w sprawach formalnych wymagają, moim zdaniem, monitorowania i opracowania raportu na ten temat. Zbadanie różnych sytuacji występujących na pierwszym etapie postępowania konkursowego może być impulsem do zmiany przepisów. Warto może byłoby skorzystać z procedury awansu zawodowego, gdzie sprawy formalne dokumentów badane są przed posiedzeniem komisji ds. awansu zawodowego, przez organ do którego dokumenty wpływają. Nauczyciel ma wtedy też czas i możliwość uzupełnienia lub możliwość odwołania się od postanowienia organu.

4.3.2. Przesłuchanie kandydatów i wyłonienie kandydata

Powołana komisja, po zaakceptowaniu pod względem formalnym złożonych ofert, przeprowadza rozmowę z każdym z kandydatów dopuszczonych do drugiej części postępowania konkursowego. Członkowie komisji mogą zadawać kandydatom pytania, a wszystko po to, by dokonać merytorycznej oceny. Członkowie komisji powinni szczególnie brać pod uwagę przedstawioną przez kandydata koncepcję funkcjonowania i rozwoju szkoły. Z jednej strony rozporządzenie w sprawie komisji konkursowej daje nieograniczone możliwości oceny kandydata, wymieniając jedynie jako podstawę przedstawioną kon-

cepcję pracy, z drugiej brak podanych standardów, wskaźników i kryteriów oceny. Sprowadza to posiedzenie komisji i jej ostateczną decyzję do wyrażenia oceny merytorycznej przez dokonanie głosowania do wyboru zero-jedynkowego.

Z kolejnego zapisu w rozporządzeniu w sprawie konkursu można też wnosić, że ocena merytoryczna musi być dokonana, ale wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora odbywa się w głosowaniu tajnym, przy założeniu, że każdy z członków komisji dysponuje jednym głosem. Przy takich zapisach rozporządzenia, można sądzić, że ocena merytoryczna nie wpływa na wyłonienie kandydata.

Praca komisji konkursowej wymaga, moim zdaniem, całkowitej zmiany, szczególnie w części dotyczącej oceny kandydata na dyrektora szkoły. Jedyny jasny punkt tego postępowania dotyczy procedury głosowania. Praktyka pokazuje, że wybór kandydata na dyrektora dokonuje się wyłącznie przez głosowanie bez pełnej oceny merytorycznej kandydatów. Może warto skorzystać i udoskonalić procedurę oceny merytorycznej przy postępowaniu związanym z awansem zawodowym nauczycieli, gdzie ocena nie jest głosowaniem zero-jedynkowym a przydzielaniem punktów w określonej skali. Warto przemyśleć możliwość opracowania jednolitego dla wszystkich uczestników konkursu, arkusza oceny kandydata na dyrektora. Stworzy to szansę na większy obiektywizm w trakcie prac komisji i możliwość autentycznego porównania umiejętności i przygotowania merytorycznego startujących w konkursie kandydatów.

Konkurs jest rozstrzygnięty i wyłania kandydata na dyrektora, jeżeli jeden z kandydatów otrzyma bezwzględną większość głosów obecnych członków komisji. Jeżeli pierwsze głosowanie członków komisji nie wyłoni kandydata, a do konkursu przystąpiło co najmniej dwóch kandydatów, przeprowadza się drugie głosowanie. Do drugiej tury przechodzą dwaj kandydaci, którzy uzyskali najwięcej głosów, a jeżeli według powyższej zasady nie można wyłonić dwóch kandydatów, wszyscy kandydaci, którzy uzyskali dwie największe liczby głosów. Jeżeli w drugim głosowaniu kandydat nie otrzyma bezwzględnej liczby głosów, komisja konkursowa zarządza jeszcze jedno głosowanie albo stwierdza nierozstrzygnięcie konkursu.

Jeżeli w trakcie posiedzenia komisji pojawiają się sprawy do rozstrzygnięcia, a ustawa o systemie oświaty lub rozporządzenie w sprawie konkursu nie określa sposobu ich rozwiązania, to komisja rozstrzyga daną sprawę drogą głosowania.

4.3.2.1. Koncepcja pracy szkoły

Koncepcja pracy szkoły jest podstawowym dokumentem merytorycznym, który powinien decydować o wynikach konkursu na dyrektora szkoły. Zakładając, że członkowie komisji konkursowej swoje głosowanie uzależnią od jakości przedstawionej koncepcji i przeprowadzonej nad nią rozmowy, przedstawiam kilka uwag, które mogą pomóc w ocenie koncepcji i formułowaniu pytań do kandydata.

Kandydat na dyrektora szkoły przedstawia koncepcję pracy szkoły na okres kadencji, czyli pięciu lat i ma tutaj pełną dowolność w wyborze formy. Szkoła działa w określonych obszarach, wynikających z podstawowych funkcji szkoły: kształcenie, wychowanie, opieka. Koncepcja powinna te obszary uwzględniać oraz uzupełniać je o procesy pomocnicze: doskonalenie nauczycieli, organizację pracy szkoły oraz bazę. Koncepcja pracy może być przedstawiana w inny sposób, przez takie obszary pracy szkoły jak: efekty, procesy, środo-

wisko, zarządzanie. Niezależnie od przyjętego rozwiązania, koncepcja jest ogólnym planem działania i określa kierunki rozwoju szkoły (wizję, priorytety) oraz powiązane z nimi cele i zadania.

Każdy dobry plan umożliwia podejmowanie spójnych, harmonijnych działań i zwiększa ich skuteczność. Jest punktem wyjścia dla innych dokumentów szkoły, zapewnia ich kompatybilność. Pozwala równomiernie rozłożyć zadania, racjonalnie gospodarować zasobami: ludzkimi, finansowymi, materialnymi.

W koncepcji przedstawianej przez kandydata należy zwrócić uwagę na to czy podstawowe funkcje zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) są dobrze opisane. Członkowie komisji mogą, zadając pytania, przekonać się o tym czy przyszły dyrektor potrafi przewidywać, określać warunki i środki niezbędne do realizacji zadań i osiągnięcia celu, czy potrafi koordynować zasobami tak, by działanie było jak najbardziej efektywne, czy potrafi pobudzać i wpływać na pracowników tak, by działali zgodnie z wytyczonymi celami i czy potrafi podejmować działania korygujące i kontrolujące.

W koncepcji pracy szkoły można wyróżnić:

- ustalenie celu głównego;
- ustalenie celów pomocniczych;
- ustalenie terminu osiągnięcia celu i okresu realizacji planu;
- określenie obecnej sytuacji szkoły;
- określenie posiadanych zasobów;
- określenie zasobów niezbędnych do osiągnięcia celu;
- ustalenie czynników sprzyjających i utrudniających osiągnięcie celu;
- ustalenie rodzaju i kolejności działań niezbędnych;
- opracowanie koncepcji wykonania działań.

Powinien być to spójny pomysł na rozwój szkoły.

Po konkursie i powierzeniu stanowiska dyrektora przez organ prowadzący, koncepcja powinna być przedstawiona i zaakceptowana przez środowisko szkolne. Powołany dyrektor powinien umożliwić ewentualne wprowadzenie poprawek, by koncepcja uznana była przez nauczycieli, rodziców i uczniów za program zapewniający lepszą realizację zadań szkoły. Takie postępowanie nowego dyrektora powinno wynikać z przepisów prawa.

4.3.3. Dokumentacja komisji konkursowej

Protokół komisji konkursowej jest zapisem przebiegu prac komisji i powinien na pewno zawierać:

- informację o składzie komisji;
- imiona i nazwiska kandydatów;
- uchwałę o dopuszczeniu lub niedopuszczeniu kandydatów do dalszego postępowania konkursowego wraz z podaniem przyczyn odrzucenia ofert;
- informację o rozmowach przeprowadzonych z kandydatami, pytania zadane kandydatom w czasie postępowania konkursowego oraz informację o udzielonych odpowiedziach;
- informację o liczbie głosów uzyskanych przez poszczególnych kandydatów w kolejnych głosowaniach;
- informację o wyniku postępowania konkursowego.

Protokół muszą podpisać wszyscy obecni na posiedzeniu członkowie komisji.

Dokumentację postępowania konkursowego, niezwłocznie po zakończeniu obrad komisji, przewodniczący komisji przekazuje i przy okazji informuje wójta o wyniku postępowania konkursowego. Jeżeli postępowanie konkursowe przebiegało zgodnie z prawem i żadna strona nie wniosła sprzeciwu, organ prowadzący zatwierdza konkurs. W innych przypadkach, takich jak:

- nieuzasadnione niedopuszczenie kandydata do postępowania konkursowego;
 - przeprowadzenie przez komisję postępowania konkursowego bez wymaganego udziału 2/3 jej członków;
 - naruszenie tajności głosowania;
 - czy innych nieprawidłowościach, które mogły mieć wpływ na wynik konkursu
- organ prowadzący unieważnia konkurs i zarządza ponowne jego przeprowadzenie.

4.4. Inne procedury związane z powierzeniem stanowiska dyrektora

W przypadkach, gdy do konkursu nie zgłosi się żaden kandydat albo w wyniku konkursu nie wyłoniono kandydata, organ prowadzący powierza to stanowisko ustalonej przez siebie osobie. **Procedura wymaga, by wójt zasięgnął opinii rady szkoły (jeżeli jest powołana) i rady pedagogicznej. Organy szkoły wyrażają opinie w formie uchwał. Procedury opiniowania powinny być określone w regulaminach pracy rady szkoły i rady pedagogicznej. Ostateczna decyzja należy do organu prowadzącego.**

Jeżeli z jakiegoś powodu stanowisko dyrektora szkoły jest nieobsadzone, to do czasu powierzenia stanowiska dyrektora, zgodnie z procedurą konkursową, organ prowadzący może powierzyć pełnienie obowiązków dyrektora szkoły wicedyrektorowi, a w szkołach, w których nie ma wicedyrektora, nauczycielowi tej szkoły. Okres powierzenia stanowiska tym trybem może wynosić nie więcej niż 10 miesięcy.

Organ prowadzący może przedłużyć powierzenie stanowiska obecnemu dyrektorowi szkoły po upływie pięcioletniej kadencji. Wcześniej organ ten powinien zasięgnąć opinii rady szkoły (jeżeli jest powołana) i rady pedagogicznej oraz uzgodnić takie powierzenie z kuratorem oświaty. I w tym przypadku procedura opiniowania powinna być określona odpowiednio w regulaminach pracy tych organów. Przedłużenie może dotyczyć kolejnego pięcioletniego okresu sprawowania funkcji.

Przykładowo – nie ma możliwości prawnych przedłużenia powierzenia stanowiska dyrektora na kolejny okres, jeżeli stosunek pracy z nauczycielem – dyrektorem ulega z mocy prawa rozwiązaniu (np. gdy ukończył on 65 lat życia). Bez aktualnego zatrudnienia w szkole organ prowadzący nie ma możliwości powierzenia (przedłużenia powierzenia) stanowiska dyrektora szkoły. Organ prowadzący szkołę powinien ogłosić konkurs na stanowisko dyrektora, a nauczyciel, nawet jeżeli ukończył 65 lat, może w nim wziąć udział – nie ma prawnego zakazu starania się o stanowisko dyrektora szkoły po osiągnięciu wieku emerytalnego. Również art. 10 ustawy Karty Nauczyciela nie zawiera warunku związanego z wiekiem przy zatrudnianiu nauczyciela.

Z przepisu (art. 23 ust. 1 pkt 4) Karty Nauczyciela wynika, że nauczyciel może pracować w szkole maksymalnie do 65. roku życia (stosunek pracy ulega rozwiązaniu). Jednocześnie art. 10 Karty Nauczyciela nie wskazuje, że warunkiem zatrudnienia jest wiek 65 lat. Zatem jeżeli nauczyciel będzie miał 66 lat, to czy może być zatrudniony? Raport Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli przygotowany

w oparciu o dane zebrane w roku szkolnym 2008/2009 przez Ministerstwo Edukacji Narodowej wskazuje, że w roku szkolnym 2008/2009 w szkołach uczyło 863 nauczycieli powyżej 70. roku życia, 41 nauczycieli w wieku 80 lat i więcej. Nieliczna grupa dyrektorów szkół ma ukończone także 65 lat. Problem zatrudniania nauczycieli powyżej 65. roku życia należy rozwiązać jednoznacznie tym bardziej, że planuje się wydłużenie wieku emerytalnego.

5. WARUNKI WYNIKAJĄCE ZE STOSUNKU PRACY LUB KONTRAKTU

Dyrektorem szkoły może być nauczyciel albo osoba niebędąca nauczycielem. Zastosowanie jednej lub drugiej drogi obsady stanowiska dyrektora zależy od organu prowadzącego i zgodnie z prawem obie sytuacje należy traktować równorzędnie⁵.

Rozpatrzmy przypadek pierwszy – kandydat na dyrektora jest nauczycielem. Może on być zatem zatrudniony na stanowisku nauczyciela w szkole, którą ma kierować, w innej szkole, w innym zakładzie pracy (posiada akt nadania nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego) lub w danym okresie nie jest nigdzie zatrudniony (posiada akt nadania nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego).

Ponieważ nasz kandydat na dyrektora jest nauczycielem, to zatrudnienie powinno nastąpić na podstawie ustawy Karta Nauczyciela (art. 10). Tam czytamy, że stosunek pracy z nauczycielem mianowanym lub dyplomowanym w szkole może być nawiązany na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony albo mianowania⁶.

Jeżeli kandydat jest nauczycielem szkoły, którą ma kierować, to nie ma potrzeby dokonywania żadnych zmian w umowie o pracę. Jest on nadal pracownikiem szkoły.

W przypadku, gdy kandydat na dyrektora nie jest nauczycielem szkoły, którą ma kierować, zachodzi konieczność zatrudnienia przyszłego dyrektora na stanowisku nauczyciela. Podpisanie umowy o pracę jest zadaniem dyrektora, który kończy kadencję, ponieważ tylko on ma uprawnienia do podejmowania decyzji kadrowych w szkole.

Jeżeli odchodzący dyrektor nie podpisuje umowy z kandydatem na dyrektora szkoły sprawa, staje się problematyczna. Powstaje wtedy pytanie: kto ma umowę podpisać, a może nie trzeba jej podpisywać? Sprawa pozostaje kontrowersyjna prawnie, odsyłam zatem do ekspertyz prawnych, które problem ten analizują⁷.

Problem zawierania umowy o pracę z przyszłym dyrektorem szkoły będącym jednocześnie nauczycielem innej szkoły musi być rozwiązany w ustawie o systemie oświaty lub w Karcie Nauczyciela. Obecne regulacje są niewystarczające i niejasne, powodują wiele rozbieżności interpretacyjnych. Nie ulega wątpliwości również i to, że warunki pracy dyrektora szkoły powinny być inaczej określone w umowie niż warunki pracy nauczyciela. Sprawa jest ważna i pilna.

W opisanych sytuacjach, gdy ustępujący dyrektor nie podpisuje umowy o pracę z nauczycielem, który wygrał konkurs, organ prowadzący stosuje różne rozwiązania. Umowę podpisuje wójt korzystając z zapisów ustaw samorządowych, w których kierownik urzędu

⁵ **Ekspertyza 1** – prof. zw. dr hab. Jacek Jagielski, „Status prawny dyrektora szkoły” (ekspertyza prawna), Warszawa, sierpień 2010, ORE – s. 19.

⁶ tamże, s. 20.

⁷ tamże, s. 21 i 22 oraz **Ekspertyza 2** – dr Mateusz Pilch, „Analiza statusu prawnego dyrektora szkoły lub placówki jako kierownika samorządowej jednostki organizacyjnej na tle porównawczym”, Warszawa, październik 2010, ORE – s. 27–29.

gminy (powiatu, województwa) wykonuje czynności z zakresu prawa pracy w stosunku do kierowników jednostek samorządowych i na tej podstawie zatrudnia przyszłego dyrektora w szkole⁸. Zdarza się i tak, że wójt wymusza na zastępcy dyrektora podpisanie umowy o pracę z przyszłym dyrektorem.

Kontrola prawna wykonywana w ramach nadzoru pedagogicznego powinna sprawdzić, jak jest stosowane prawo w przypadkach, gdy dyrektor nie podpisuje umowy o pracę z nauczycielem wygrywającym konkurs na dyrektora.

5.1. Powierzenie stanowiska dyrektora szkoły

Art. 36a ust. 1 ustawy o systemie oświaty wprowadza określenie, które nie jest stosowane w kodeksie pracy – stanowisko dyrektora szkoły powierza organ prowadzący szkołę. **Określenie „powierza” wywołuje szereg niejasności i różnych interpretacji prawnych. Rozbieżności dotyczą charakteru prawnego tej czynności administracyjno-prawnej.** Czy jest to tylko powierzenie dodatkowej funkcji osobie już zatrudnionej na stanowisku nauczyciela, czy można powierzenie to traktować jako nawiązanie stosunku pracy?

W powyższej sprawie wypowiadały się w swoich orzeczeniach sądy administracyjne. Pogląd, iż odwołanie dyrektora szkoły nie powoduje rozwiązania stosunku pracy, jest powszechnie przyjęty w orzecznictwie sądów administracyjnych i w doktrynie. Pogląd taki wyraził Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z 12 czerwca 2000 r. w spr. II SA 634/00, Sąd Najwyższy w wyroku z 10 stycznia 2003 r. w sprawie I PK 74/02 (OSNP nr 13 z 2004 r. poz. 221), Wojewódzki Sąd Administracyjny w Bydgoszczy w wyroku z 28 listopada 2007 r. w sprawie II SA/Bd 643/07 oraz III SA/Łd 353/10 – Wyrok WSA w Łodzi. Podobna analiza sytuacji prawnej dyrektora szkoły jest przeprowadzona w dwóch ekspertyzach prawnych⁹.

Z tych orzeczeń wnioskować należy, że powierzenie stanowiska dyrektora szkoły nie zastępuje umowy o pracę.

W sprawnym funkcjonowaniu szkoły, po przeprowadzonym konkursie i wybraniu nowego dyrektora, ważny jest termin powierzenia stanowiska dyrektora i stworzenie możliwości przygotowania szkoły do nowej sytuacji organizacyjnej. Zdarza się dość często, że ustępujący dyrektor przygotowuje całą organizację nowego roku nie konsultując decyzji ze swoim następcą. Formalnie dopiero 1 września nowy dyrektor może rozpocząć swoją pracę i podejmować decyzje.

Trzeba, moim zdaniem, zapisać w ustawie o systemie oświaty możliwość przejęcia części uprawnień urzędującego dyrektora (np. tworzenia arkusza organizacyjnego) i przekazać je kandydatowi na dyrektora. Może dobrym rozwiązaniem będzie obejmowanie funkcji dyrektora szkoły 1 sierpnia, a jej zakończenie wyznaczyć na 31 lipca. Do tego przewidzieć trzeba procedurę przekazywania szkoły.

⁸ Ustawa o samorządzie gminnym – art. 33 i podobnie w ustawie o samorządzie powiatowym i wojewódzkim.

⁹ **Ekspertyza 1** – dz. cyt. i **Ekspertyza 2** – dz. cyt.

Stanowisko dyrektora szkoły powierza się na 5 lat szkolnych, a w uzasadnionych przypadkach można je powierzyć na okres krótszy. Ten okres nie może być krótszy niż 1 rok szkolny.

W sprawie skracania okresu powierzenia funkcji dyrektora warto zapoznać się z orzeczeniem Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Lublinie – III SA/Lu 557/10 – Wyrok WSA w Lublinie, który w uzasadnieniu szczegółowo wyjaśnia ten problem.

Wójt gminy zarządzeniem powierzył stanowisko dyrektora szkoły na okres jednego roku. W ocenie organu nadzoru (wojewody) zarządzenie podjęte zostało z istotnym naruszeniem art. 36a ust. 13 ustawy o systemie oświaty. Wojewoda rozstrzygnięciem nadzorczym stwierdził nieważność zarządzenia wójta w sprawie powierzenia stanowiska dyrektora i wyjaśnił, że zgodnie z ustawą o systemie oświaty stanowisko dyrektora szkoły powierza się na 5 lat szkolnych. W uzasadnionych przypadkach można powierzyć to stanowisko na krótszy okres, nie krótszy niż 1 rok szkolny. **Z normatywnego brzmienia cytowanego przepisu wynika, iż zasadą jest powierzanie stanowiska dyrektora na okres 5 lat szkolnych. Powierzenie stanowiska na okres krótszy jest wyjątkiem od zasady i powinien być dobrze uzasadniony. Ocena sytuacji, która pozwala na skrócenie okresu powierzenia leży w gestii organu prowadzącego, niemniej jednak nie oznacza pełnej dowolności.** Decyzja taka nie jest decyzją arbitralną i podlega kontroli, a jeżeli jest niczym nieuzasadniona, może prowadzić do naruszenia prawa, co stanowi podstawę do stwierdzenia nieważności zarządzenia.

W ocenie organu nadzoru wskazane w uzasadnieniu zarządzenia przyczyny nie mieściły się w pojęciu uzasadnionego przypadku, gdyż użyto stwierżeń ogólnikowych, niczym nie popartych, np.: „powierzenie stanowiska na jeden rok było uzasadnione złą atmosferą panującą w szkole, (...) nasiliły się skargi telefoniczne i anonimy składane do różnych instytucji (urząd gminy, kuratorium oświaty, prasa lokalna)”.

5.2. Powołanie na stanowisko dyrektora szkoły

Na podstawie art. 36 ust. 2 ustawy o systemie oświaty organ prowadzący może powołać na stanowisko dyrektora szkoły osobę, która nie jest nauczycielem. W tym przypadku ustawa o systemie oświaty używa pojęcia kodeksowego „powołanie”. W odniesieniu do dyrektora szkoły kompetencje organu prowadzącego wykonuje wójt.

Powoływanie dyrektora w takim trybie implikuje konieczność zasięgnięcia opinii kuratora oświaty. Opinia nie jest wiążąca i organ prowadzący może powołać dyrektora nawet wbrew tej opinii. To formalny warunek stosowanej procedury – obowiązek zwrócenia się o tę opinię do kuratora oświaty. Przypomnę, że przy powierzaniu stanowiska dyrektora nauczycielowi tego rodzaju opinia nie jest przewidziana. Inne zasady oraz procedura konkursowa wyłaniania kandydata na dyrektora szkoły jest taka sama dla dyrektora jak i dla nauczyciela.

Ustawa o systemie oświaty przewiduje powołanie na stanowisko dyrektora. Przyjąć zatem można, że organ prowadzący wręczając powołanie, nawiązuje tym samym umowę o pracę¹⁰.

¹⁰ **Ekspertyza 2** dz. cyt. – s. 27.

Z ustawy o systemie oświaty nie wynika, czy wybór nienauczyciela na stanowisko dyrektora stanowi samoistną podstawę nawiązania stosunku pracy, czy też organ prowadzący musi zawrzeć dodatkowo umowę o pracę. W nielicznych przykładach powołania dyrektora nienauczyciela przyjęło się drugie rozwiązanie. Wątpliwości budzi też podstawa nawiązania stosunku pracy. Należy uznać, że powołanie na stanowisko dyrektora odbywa się tak jak przy kodeksowym rozumieniu tego pojęcia.

Powierzenie stanowiska dyrektora szkoły należy dobrze opisać w prawie oświatowym. Dotychczasowe postępowania wynikają z porównań różnych regulacji prawnych dotyczących powoływania na stanowiska kierownicze.

5.3. Odwołanie dyrektora ze stanowiska

Kadencja dyrektora szkoły kończy się wraz z upływem okresu, na który dyrektor otrzymał powierzenie stanowiska lub powołanie na stanowisko dyrektora. W tym przypadku nie wymaga się od organu prowadzącego wykonania jakichkolwiek czynności prawnych.

Najprostszym stosowanym rozwiązaniem prawnym przy odwołaniu z funkcji dyrektora szkoły jest porozumienie stron, czyli porozumienie pomiędzy dyrektorem a organem prowadzącym.

Inne sytuacje, w których następuje zakończenie sprawowania funkcji dyrektora, określone są w art. 38 ustawy o systemie oświaty. Organ prowadzący może odwołać dyrektora ze stanowiska w przypadkach:

- złożenia przez dyrektora rezygnacji, za trzymiesięcznym wypowiedzeniem;
- ustalenia negatywnej oceny pracy;
- ustalenia negatywnej oceny wykonywania zadań wymienionych w art. 34a ust. 2 ustawy o systemie oświaty;
- złożenia przez kuratora oświaty wniosku, o którym mowa w art. 34 ust. 2a ustawy o systemie oświaty;
- szczególnie uzasadnionych, po zasięgnięciu opinii kuratora oświaty, w czasie roku szkolnego bez wypowiedzenia.

Ocena pracy dyrektora nauczyciela ustalana jest na podstawie art. 6a ustawy Karta Nauczyciela, a dyrektora, który nie jest nauczycielem, na podstawie art. 27 ustawy o pracownikach samorządowych.

Ocena wykonywania zadań jest dokonywana przez organ prowadzący w ramach prowadzonego nadzoru nad działalnością szkoły w zakresie spraw finansowych i administracyjnych. Nadzorowi podlega w szczególności:

- prawidłowość dysponowania przyznanymi szkole środkami budżetowymi oraz pozyskanymi przez szkołę środkami pochodzącymi z innych źródeł;
- prawidłowość gospodarowania mieniem (nieruchomością szkolną);
- przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów;
- przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji pracy szkoły.

Zasady, procedury i kryteria oceniania pracy dyrektora zostały omówione w rozdziale ósmym tej publikacji.

5.3.1. Wniosek kuratora oświaty

Kurator oświaty, w ramach prowadzonego nadzoru pedagogicznego, może złożyć wniosek do organu prowadzącego o odwołanie dyrektora ze stanowiska, gdy stwierdzi niedostateczne efekty kształcenia lub wychowania w szkole. Zanim to stwierdzi w szkole musi zostać przeprowadzona ewaluacja zewnętrzna.

5.3.1.1. Istota ewaluacji jako formy nadzoru pedagogicznego

Zgodnie z art. 33 ustawy o systemie oświaty nadzór pedagogiczny polega na:

- ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół i nauczycieli;
- analizowaniu i ocenianiu efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół;
- udzielaniu pomocy szkołom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;
- inspirowaniu nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych.

Z rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego wynika, że formami nadzoru pedagogicznego są:

- ewaluacja, jako praktyczne badanie oceniające przeprowadzane w szkole;
- kontrola prawna, jako działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny prowadzone w szkole w celu oceny stanu przestrzegania przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół;
- wspomaganie, jako działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny mające na celu inspirowanie i intensyfikowanie w szkołach procesów służących poprawie i doskonaleniu ich pracy, ukierunkowanych na rozwój uczniów i wychowanków.

W dalszej części tego podrozdziału przedstawię istotę ewaluacji, ponieważ wynik końcowego raportu ewaluacji może rozpocząć procedurę odwołania dyrektora ze stanowiska. Ewaluacja zewnętrzna prowadzona przez kuratora oświaty może być:

- całościowa, czyli prowadzona w zakresie wszystkich obszarów, które określone są w załączniku do rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym;
- problemowa, czyli prowadzona w zakresie wybranych problemów z obszarów z załącznika do rozporządzenia.

Kurator oświaty planuje nadzór zgodnie z podstawowymi kierunkami ustalonymi przez Ministra Edukacji Narodowej. Kurator może przeprowadzić ewaluację zewnętrzną doraźnie, gdy będzie potrzeba podjęcia działań nieujętych w planie nadzoru pedagogicznego. Nadzór pedagogiczny sprawowany przez kuratora musi uwzględnić jawność wymagań oraz współdziałanie z organami prowadzącymi szkołę, dyrektorami oraz nauczycielami.

Ewaluacja zewnętrzna jest przeprowadzana w następujących obszarach:

- efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły;
- procesy zachodzące w szkole;
- funkcjonowanie szkoły w środowisku lokalnym, w szczególności w zakresie współpracy z rodzicami uczniów;
- zarządzanie szkołą.

Ewaluacja polega na zbieraniu i analizowaniu informacji w wyżej wymienionych obszarach oraz ustalaniu poziomu spełnienia przez szkołę wymagań określonych w załączniku do rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym. Poziom spełnienia przez szkołę poszczególnych wymagań ustalany jest jako:

- poziom A – oznaczający bardzo wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę;
- poziom B – oznaczający wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę;
- poziom C – oznaczający średni stopień wypełniania wymagania przez szkołę;
- poziom D – oznaczający podstawowy stopień wypełniania wymagania przez szkołę;
- poziom E – oznaczający niski stopień wypełniania wymagania przez szkołę.

Wymagania, które muszą być spełnione dla ustalenia poziomu D i poziomu B, określa załącznik do rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym. Wymagania te należy stosować uwzględniając typ i rodzaj szkoły a także zadania wynikające ze statutu szkoły.

Nadzór stwierdza poziom A, jeżeli szkoła spełnia wymagania na poziomie wyższym niż określone na poziomie B. Poziom C ustala się, jeżeli szkoła spełnia dane wymaganie na poziomie wyższym niż poziom D, ale niższym niż poziom B. Poziom E ustala się, jeżeli szkoła nie spełnia danego wymagania na poziomie D.

Na podstawie załącznika do rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym przedstawiam wymagania państwa wobec szkół na poziomie podstawowym, czyli poziomie D. Można założyć, że rozporządzenie określa oświatową politykę państwa w zakresie prowadzenia szkół. Przedstawię minimalne do spełnienia warunki. Szkoła, która spełnia te warunki pracuje na poziomie wystarczającym.

Efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły

Szkoła osiąga cele zgodne z polityką oświatową państwa. Szkoła doskonali efekty swojej pracy.

Wymaganie	Poziom D
Analizuje się wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe	Wyniki sprawdzianu i egzaminów są analizowane w celu poprawy jakości pracy szkoły. W szkole lub placówce są wdrażane wnioski z analizy wyników sprawdzianu i egzaminów.
Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności	Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej. W szkole diagnozuje się i analizuje osiągnięcia uczniów, uwzględniając ich możliwości rozwojowe.
Uczniowie są aktywni	Uczniowie chętnie uczestniczą w zajęciach prowadzonych w szkole.
Respektowane są normy społeczne	Uczniowie czują się w szkole bezpiecznie i wiedzą, jakich zachowań się od nich oczekuje. W szkole diagnozuje się zachowania uczniów. Podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań.

Procesy zachodzące w szkole

Procesy zachodzące w szkole służą realizacji przyjętej w szkole koncepcji pracy. W szkole dba się o prawidłowy przebieg i doskonalenie procesów edukacyjnych.

Wymaganie	Poziom D
Szkoła ma koncepcję pracy	Szkoła działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną koncepcją pracy.
Oferta edukacyjna umożliwia realizację podstawy programowej	Oferta edukacyjna wynika z podstawy programowej. Oferta edukacyjna odpowiada potrzebom uczniów i rynku pracy. Monitoruje się realizację podstawy programowej.
Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany	Procesy edukacyjne są realizowane w szkole z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobu realizacji podstawy programowej. Procesy edukacyjne przebiegające w szkole lub placówce są planowane. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się. Ocenianie uczniów daje im informację o ich postępach w nauce oraz motywuje ich do dalszej pracy. W szkole monitoruje się osiągnięcia uczniów.
Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli	Nauczyciele współdziałają w tworzeniu i analizie procesów edukacyjnych.
Kształtuje się postawy uczniów	Działania wychowawcze podejmowane w szkole są spójne i adekwatne do potrzeb uczniów. Uczniowie uczestniczą w działaniach edukacyjnych sprzyjających kształtowaniu i uzyskiwaniu pożądanych postaw.
Prowadzone są działania służące wyrównywaniu szans edukacyjnych	Uczniowie osiągają sukcesy edukacyjne na miarę swoich możliwości.

Funkcjonowanie szkoły w środowisku lokalnym

Szkoła jest integralnym elementem środowiska, w którym działa. Szkoła współpracuje ze środowiskiem na rzecz rozwoju własnego i lokalnego. Szkoła racjonalnie wykorzystuje warunki, w których działa.

Wymaganie	Poziom D
Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju	Szkoła podejmuje inicjatywy na rzecz środowiska. Szkoła współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku.
Wykorzystywane są informacje o losach absolwentów	Szkoła wykorzystuje informacje o losach absolwentów do doskonalenia efektów nauczania i wychowania i w różnych formach współpracuje ze swoimi absolwentami.
Promowana jest wartość edukacji	Szkoła prezentuje i upowszechnia informacje o ofercie edukacyjnej oraz podejmowanych działaniach i osiągnięciach. Szkoła informuje środowisko o celowości i skuteczności podejmowanych przez nią działań.
Rodzice są partnerami szkoły	Szkoła pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy. Szkoła wspiera rodziców w wychowaniu dzieci.

Zarządzanie szkołą

Zarządzanie zapewnia sprawne funkcjonowanie szkoły

Wymaganie	Poziom D
Funkcjonuje współpraca w zespołach	Nauczyciele pracują zespołowo i analizują efekty swojej pracy.
Sprawowany jest wewnętrzny nadzór pedagogiczny	Nauczyciele są zaangażowani w ewaluację wewnętrzną podejmowaną w szkole.
	Wnioski wynikające z wewnętrznego nadzoru pedagogicznego są wykorzystywane do planowania pracy szkoły.
Szkoła ma odpowiednie warunki lokalowe i wyposażenie	Warunki lokalowe i wyposażenie umożliwiają realizowanie przyjętych w szkole programów nauczania.

Odsyłam do załącznika rozporządzenia o nadzorze pedagogicznych w sprawach wymagań dla innych typów placówek¹¹.

Wymagania formułowane dla szkół są równie ważne dla samorządów, ponieważ to one powinny również dbać o to, by te minimalne warunki funkcjonowania szkół były spełnione.

5.3.1.2. Raport i jego skutki

Ewaluacja zewnętrzna pozwala na opisanie stopnia spełniania wymagań określonych w załączniku do rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym oraz odniesienie tego, co robi szkoła, do oczekiwań państwa wobec niej. Nie można zatem mówić o ocenie szkoły w znaczeniu wartościowania i kwalifikowania. Najbardziej wartościową częścią procesu badawczego podczas ewaluacji jest raport.

Po otrzymaniu raportu dyrektor szkoły, w terminie 7 dni, może zgłosić do kuratora oświaty pismem, umotywowane zastrzeżenia dotyczące raportu. Kurator ma kolejne 14 dni na zajęcie ostatecznego stanowiska.

Raport zawiera informacje o tym, na jakim poziomie spełniane są analizowane wymagania. Przy badaniu np. 5 wymagań szkoła będzie miała ostatecznie przypisany ciąg pięciu liter, np. BCCDB. **Oczywiście, że najważniejsze będą informacje jakie kryją się za tymi literkami. To one opisują aktualny obraz szkoły i informują na jakim etapie rozwoju jest szkoła. Wizytator przeprowadzający ewaluację nie określa średniego poziomu – takiego pojęcia w ewaluacji zewnętrznej nie ma. Raport jednej szkoły w żaden sposób nie da się porównać z raportem innej placówki.**

Raport jest wynikiem pracy wizytatorów przeprowadzających ewaluację zewnętrzną, ale także dyrektor z radą pedagogiczną mają swój udział w jego tworzeniu. Po zakończeniu procesu ewaluacji zewnętrznej zespół, który przeprowadził ewaluację, przedstawia wyniki i wnioski z ewaluacji na zebraniu rady pedagogicznej. To będzie dopiero projekt. Dyrektor i rada pedagogiczna mogą jeszcze mieć wpływ na końcowy wygląd raportu.

Raport na początku opisuje przebieg ewaluacji, potem przedstawia metryczkę szkoły, a następnie opisuje wyniki ewaluacji. W tej części raport przedstawia wyniki z podziałem na obszary i wymagania badane w tych obszarach. Po obszernych informacjach co udało się ustalić podczas badania, następuje podsumowanie w formie odpowiedniej litery, czy-

¹¹ Rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym – załącznik.

li następuje określenie poziomu spełniania wymagań. W końcowej treści raportu zespół przedstawia wnioski z raportu.

To, co najważniejsze w czytaniu raportu, to odniesienie wyników badania do specyfiki, możliwości i uwarunkowań, w których działa dana szkoła. Ważne jest np. czy jest to szkoła w dużej aglomeracji miejskiej, czy szkoła wiejska, czy pracuje w środowisku trudnym, czy przeciętnym itp.

Opis w raporcie zawiera konkretne informacje przyporządkowane wymaganiom zawartym w załączniku do rozporządzenia, przedstawia mocne strony szkoły w badanym obszarze. Przedstawia też to, co udało się osiągnąć i co stanowi jej sukces oraz elementy wymagające poprawy, w których wskazana byłaby zmiana.

Organ prowadzący szkołę ma także ważne zadania do wykonania w procedurze ewaluacji zewnętrznej. **Wyniki ewaluacji prezentowane w raporcie mogą i powinny stanowić impuls do rozwiązania problemów istniejących w szkole, do podjęcia działań doskonalących ukierunkowanych na osiągnięcie celów edukacyjnych i rozwój szkoły.**

Dla organu prowadzącego ważne są informacje odnoszące się do warunków funkcjonowania szkoły oraz potrzeb kadrowych, zwłaszcza dotyczących konieczności zatrudnienia specjalistów np. psychologów, pedagogów, reedukatorów, logopedów, nauczycieli wspomagających, gdyż są to podstawowe kwestie warunkujące jakość funkcjonowania szkoły z uwagi na specyfikę lub środowisko, w którym działa. Z ustawy o systemie oświaty wynika, że to organ prowadzący powinien zabezpieczyć odpowiednie warunki działania (nauki, wychowania i opieki) oraz wyposażenia szkoły w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji podstawy programowej.

W przypadku, gdy w raporcie wymaganie z obszaru efekty będzie podsumowane poniżej poziomu D (czyli E), kurator oświaty poleca dyrektorowi szkoły opracowanie, w uzgodnieniu z organem prowadzącym, programu i harmonogramu poprawy efektywności kształcenia lub wychowania¹². Wdrożenie programu następuje w terminach określonych w harmonogramie, zaakceptowanych przez kuratora oświaty. Program musi uwzględnić uwagi i wnioski zgłoszone przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny.

Jeżeli dyrektor szkoły nie usunie w wyznaczonym terminie wskazanych w raporcie uchybień, nie opracuje lub nie wdroży w określonych w harmonogramie terminach programu poprawy efektywności kształcenia lub wychowania albo nie uwzględni w tym programie zgłoszonych uwag i wniosków, kurator oświaty występuje do organu prowadzącego szkołę z wnioskiem o odwołanie dyrektora szkoły.

Wniosek złożony w tej sprawie przez kuratora oświaty jest wiążący dla organu prowadzącego szkołę, a to oznacza, że organ prowadzący musi odwołać dyrektora szkoły ze stanowiska z końcem albo w czasie roku szkolnego bez wypowiedzenia.

5.3.2. Odwołanie ze stanowiska w szczególnie uzasadnionych przypadkach

Art. 38 pkt. 2) ustawy o systemie oświaty pozwala organowi prowadzącemu szkołę, w przypadkach szczególnie uzasadnionych, odwołać dyrektora ze stanowiska kierowni-

¹² tamże – par. 10, Ustawa o systemie oświaty – art. 34 ust. 2.

czego w czasie roku szkolnego bez wypowiedzenia. **Odwołanie może nastąpić po osiągnięciu opinii kuratora oświaty. Kurator powinien wydać opinię w terminie 5 dni roboczych od dnia otrzymania wystąpienia organu prowadzącego.** Niewydanie opinii w tym terminie jest równoznaczne z wydaniem opinii pozytywnej.

W przypadku dyrektora, który nie jest nauczycielem, dalsze procedury postępowania wynikają z uprawnień osób powoływanych na stanowisko kierownicze zgodnie z kodeksem pracy. Odwołanie ze stanowiska jest jednocześnie rozwiązaniem stosunku pracy.

Dla dyrektorów będących jednocześnie nauczycielami kierowanej szkoły powstaje problem jak postępować dalej. Jeżeli odwołanie następuje w ciągu roku szkolnego pojawia się problem pensum dla odwoływanego dyrektora. Do tego powstaje trudna sytuacja w szkole – odwoływany dyrektor, z ważnych powodów, nadal pracuje w tej szkole. Ustawa o systemie oświaty w tych sprawach nie określa żadnych ustawowych prawnych działań, stąd powstaje wiele problemów dla nowych dyrektorów i organu prowadzącego. **W takich sytuacjach nie ma pełnego pensum dla nauczyciela (byłego dyrektora), zadania szkoły są już rozdzielone, a ruch służbowy i możliwość podejmowania decyzji kadrowych dopiero przed nowym dyrektorem. Warto, by organ prowadzący podejmował decyzję o odwołaniu dyrektora biorąc pod uwagę także i te uwarunkowania.**

Uprawnienia osób odwoływanych z kierowniczych funkcji w szkole, jak i kompetencje organów prowadzących szkołę, w sytuacji konieczności odwołania dyrektora w szczególnie uzasadnionych przypadkach powinny być określone w ustawie o systemie oświaty.

Warto w tym miejscu przedstawić dwa orzeczenia Sądu Administracyjnego w sprawach związanych z odwołaniem dyrektora szkoły w szczególnie uzasadnionych przypadkach. Pierwsze dotyczy przypadku, w którym sąd nie potwierdził stanowiska organu prowadzącego, że podane powody odwołania są wystarczające.

Rada pedagogiczna, w swojej uchwale, wyraziła wotum nieufności względem dyrektora. W uzasadnieniu uchwały rada pedagogiczna podkreślała m.in., że dyrektor poniża pracowników i zaniedbuje obowiązki dyrektora. Konkluzją uchwały było żądanie od burmistrza odwołania dyrektora. Burmistrz, po otrzymaniu uchwały z uzasadnieniem, przeprowadził postępowanie wyjaśniające, a następnie wystąpił o opinię do kuratora oświaty. Kurator oświaty wyraził opinię, która potwierdzała stanowisko burmistrza. Uznał, że zasadne są zastrzeżenia rady pedagogicznej i wskazał na ciężkie naruszenie obowiązków pracowniczych, co zdaniem kuratora oświaty wyczerpuje zapis art. 52 ustawy kodeks pracy.

W uzasadnieniu NSA czytamy, że kodeksu pracy nie należy stosować do postępowań administracyjnych. **Szczególnie uzasadnionego przypadku, powodującego odwołanie, nie należy wiązać z ciężkim naruszeniem obowiązków pracowniczych, w myśl kodeksu pracy.** Sąd kasacyjny jednoznacznie potwierdził – podstawą odwołania nauczyciela ze stanowiska dyrektora szkoły w trakcie roku szkolnego mogą być tylko takie sytuacje, które uniemożliwiają dalsze prowadzenie szkoły. **Zarządzenie burmistrza nie zawierało powodów, dla których dalsze prowadzenie placówki przez dyrektora jest niemożliwe. Burmistrz wyliczył jedynie naruszenia pracownicze dyrektora.** Wyrok NSA z 1 września 2010 r. – sprawa o sygnaturze akt I OSK 933/10.

I drugi przypadek. Naczelny Sąd Administracyjny – po rozpoznaniu na rozprawie skargi kasacyjnej Burmistrza Gminy od wyroku Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Opo-

lu z 9 września 2010 r. sygn. akt II SA/Op 316/10 w sprawie ze skargi na zarządzenie Burmistrza Gminy wydane w przedmiocie odwołania ze stanowiska dyrektora szkoły, uchybienia co do braku uzasadnienia i doręczenia zarządzenia Burmistrza Gminy powodują, iż nie może się ono ostać w obrocie prawnym i oddalił skargę kasacyjną. Wyrok NSA z 25 lutego 2011 r. – sygn. akt: I OSK 2032/10.

Sąd stwierdził, że formą odwołania dyrektora ze stanowiska jest zarządzenie.

Odwołanie nauczyciela ze stanowiska kierowniczego ma charakter kompetencji władczej, związanej z wykonywaniem publicznoprawnych zadań w zakresie oświaty, określonych w przepisach mających charakter publicznoprawny. Personalny charakter aktu odwołania z funkcji kierowniczej nie stanowi zatem o jego prywatnoprawnym charakterze, gdyż obsada stanowiska kierowniczego w szkole jest formą zarządzania szkołą publiczną, a zarządzanie szkołą wchodzi w zakres administracji publicznej (tak też NSA w uzasadnieniu wyroku z 22 czerwca 2005 r., sygn. akt I OSK 296/05, niepublikowane).

Zarządzenie o odwołaniu dyrektora ma charakter władczy, a zatem zarządzenie o odwołaniu dyrektora szkoły w trybie natychmiastowym przez organ prowadzący szkołę musi zawierać uzasadnienie i organ prowadzący musi doręczyć zarządzenie, wraz z uzasadnieniem, odwołanemu dyrektorowi szkoły. Postępowanie wywołane skarżonym zarządzeniem Burmistrza Gminy ma charakter administracyjnoprawny, a jak słusznie wskazał Wojewódzki Sąd Administracyjny w Opolu, pismo z lutego 2010 r. doręczone skarżącemu jest czynnością z zakresu prawa pracy.

5.3.3. Inne przypadki odwołania dyrektora ze stanowiska

Dyrektor szkoły, jako nauczyciel zatrudniony na podstawie mianowania, podlega ustawie Karta Nauczyciela, która przewiduje rozwiązanie umowy o pracę z nauczycielem w kilku przypadkach. Rozwiązanie umowy o pracę jest wtedy równoznaczne z odwołaniem nauczyciela z zajmowanej funkcji dyrektora.

W przypadku całkowitej likwidacji szkoły (art. 20 ust. 1 pkt 1) ustawy Karta Nauczyciela) – rozwiązuje się z nauczycielem stosunek pracy. Rozwiązanie stosunku pracy z przyczyny określonej wyżej następuje z końcem roku szkolnego po uprzednim trzymiesięcznym wypowiedzeniu, dla placówek feryjnych. Warunek rozwiązania stosunku pracy z końcem roku szkolnego nie dotyczy nauczycieli szkół, w których w organizacji pracy nie przewidziano ferii szkolnych, nauczycieli placówek kształcenia ustawicznego oraz nauczycieli szkół, w których zakończenie cyklu kształcenia następuje w trakcie roku szkolnego. Okres wypowiedzenia może być skrócony do 1 miesiąca, z tym że w takim wypadku nauczycielowi przysługuje odszkodowanie za pozostałą część okresu wypowiedzenia w wysokości wynagrodzenia liczonego jak za okres urlopu wypoczynkowego.

I dalej. Z art. 23 ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela wynika, że stosunek pracy z nauczycielem zatrudnionym na podstawie mianowania ulega rozwiązaniu:

- w razie czasowej niezdolności nauczyciela do pracy spowodowanej chorobą, jeżeli okres tej niezdolności przekracza 182 dni, przy czym do okresu niezdolności do pracy wlicza się również przypadające w tym okresie przerwy obejmujące dni, w których w szkole, zgodnie z odrębnymi przepisami, nie odbywają się zajęcia; w szczególnie uzasadnionych wypadkach okres nieobecności w pracy może być przedłużony o kolejne 12 miesięcy, o ile nauczyciel uzyska prawo do świadczenia rehabilitacyjnego, o którym mowa w przepisach dotyczących świadczeń pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, lub zostanie mu udzielony urlop dla poratowania zdrowia –

z końcem tego miesiąca, w którym upływa okres czasowej niezdolności nauczyciela do pracy;

- w razie orzeczenia przez lekarza przeprowadzającego badanie okresowe lub kontrolne o niezdolności nauczyciela do wykonywania dotychczasowej pracy – z końcem miesiąca, w którym dyrektor szkoły otrzymał ostateczne orzeczenie lekarskie o niezdolności do wykonywania dotychczasowej pracy;
- w razie ukończenia przez nauczyciela 65 lat życia; jeżeli z ukończeniem 65 lat życia nauczyciel nie nabył prawa do emerytury, dyrektor szkoły przedłuża okres zatrudnienia, nie dłużej jednak niż o 2 lata od ukończenia przez nauczyciela 65 lat życia – z końcem roku szkolnego, w którym nauczyciel ukończył 65 lat życia, po uprzednim trzymiesięcznym wypowiedzeniu.

W przypadku osiągnięcia przez nauczyciela wieku 65 lat Karta Nauczyciela jednoznacznie rozstrzyga (poza jednym warunkiem dotyczącym braku praw emerytalnych, wtedy zatrudnienie może być do 67. roku życia), że stosunek pracy ulega rozwiązaniu. Wraz z wygaśnięciem umowy o pracę kończy się kadencja dyrektora szkoły. A co w przypadku, gdy nauczyciel chce dalej pracować i chce dalej pełnić funkcję dyrektora? Problem ten został przeanalizowany na stronie 39 tej publikacji.

Stosunek pracy nauczyciela wygasa z mocy prawa w przypadkach określonych w art. 26 ust. 1 ustawy Karta Nauczyciela:

- prawomocnego ukarania w postępowaniu dyscyplinarnym karą dyscyplinarną zwolnienia z pracy oraz karą dyscyplinarną zwolnienia z pracy z zakazem przyjmowania ukaranego do pracy w zawodzie nauczycielskim w okresie trzech lat od ukarania lub karą wydalenia z zawodu nauczycielskiego;
- prawomocnego skazania na karę pozbawienia praw publicznych albo prawa wykonywania zawodu lub utraty pełnej zdolności do czynności prawnych;
- prawomocnego skazania za przestępstwo popełnione umyślnie;
- upływu trzymiesięcznego okresu odbywania kary pozbawienia wolności;
- stwierdzenia, że nawiązanie stosunku pracy nastąpiło na podstawie fałszywych lub nieważnych dokumentów albo zostało dokonane z naruszeniem warunków określonych w art. 10 ust. 5 pkt 1–5, z zastrzeżeniem art. 10 ust. 9.

Wygaśnięcie stosunku pracy w tych przypadkach stwierdza w stosunku do dyrektora szkoły organ prowadzący szkołę.

5.4. Dyrektor szkoły jako pracownik

W systemie oświaty możliwe są dwa warianty zatrudnienia dyrektora szkoły. Pierwszy wariant to zatrudnienie na podstawie Karty Nauczyciela. W taki sposób zatrudnionych jest około 99% wszystkich dyrektorów. Nieznaczna liczba dyrektorów to pracownicy samorządowi zatrudniani przez organ prowadzący.

5.4.1. Dyrektor jako nauczyciel

Dyrektor jest nauczycielem zatrudnionym w szkole, którą zarządza. Ponieważ zatrudnienie nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego powinno następować na podstawie mianowania, dyrektor szkoły ma wszystkie możliwe uprawnienia nauczyciela.

5.4.1.1. Zajęcia dydaktyczne prowadzone przez dyrektorów szkół

Ustawa Karta Nauczyciela w art. 42 ust. 6 stanowi, że dyrektorowi szkoły oraz nauczycielowi pełniącemu inne stanowisko kierownicze w szkole, a także nauczycielowi, który obowiązki kierownicze pełni w zastępstwie nauczyciela, któremu powierzono stanowisko kierownicze, obniża się tygodniowy obowiązkowy wymiar godzin zajęć lub zwalnia się ich od obowiązku realizacji zajęć.

Odpowiedniego obniżenia lub zwolnienia dokonuje organ prowadzący (rada samorządu w postaci uchwały), biorąc pod uwagę wielkość i typ szkoły.

Prawie wszyscy dyrektorzy (94 proc.) prowadzą zajęcia dydaktyczne – z obowiązku tego zwolnionych jest tylko 6 proc. dyrektorów. W różnych organach prowadzących, w zależności od szkoły, zniżki wahają się od 5 do 14 godzin licząc od pensum 18 godzin. Największe zniżki mają dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych, najmniejsze przedszkoli i samodzielnych szkół podstawowych, a także szkół prowadzonych przez powiaty ziemskie¹³.

Przydzielanie godzin ponadwymiarowych dyrektorowi jest uzależnione tylko od szczególnych przypadków i powinno być akceptowane przez organ prowadzący. Zasada ta wynika stąd, że to organ prowadzący ustala pensum dla dyrektora. Zasadą przy ustalaniu pensum powinno być przekonanie, że dyrektor nie może prowadzić więcej zajęć edukacyjnych, by poprawnie wykonywać obowiązki dyrektora szkoły. Również zasady przyznawania godzin doraźnych zastępstw (w szczególnych przypadkach) i zapłaty za te godziny ustala organ prowadzący.

Badania potwierdzają, że organy prowadzące niechętnie wyrażają zgodę dyrektorom na godziny ponadwymiarowe. Tylko co trzeci robi to „zawsze” lub „zwykle”, a połowa „tylko w szczególnych przypadkach”. Zawsze lub zwykle otrzymują zgodę dyrektorzy szkół w małych miejscowościach. Stwierdzenia samorządów potwierdzają w badaniach dyrektorzy. Ponad połowa z nich nie ma godzin ponadwymiarowych. Niemal 80 proc. wszystkich ma nie więcej niż 3 godziny ponadwymiarowe¹⁴.

Uzasadnionym rozwiązaniem może być całkowite zwolnienie z prowadzenia zajęć edukacyjnych przez dyrektora szkoły. Dyrektorzy sami przyznają, że obowiązki dyrektora, częste spotkania i narady (także w organie prowadzącym czy w organie nadzoru pedagogicznego) powodują, że zajęcia edukacyjne są odwoływane lub przekładane. Nie sprzyja to procesowi dydaktycznemu. Może dobrym rozwiązaniem, w niektórych przypadkach, byłoby pensum roczne, realizowane przez godziny doraźnych zastępstw lub zajęcia dodatkowe.

5.4.1.2. Czas pracy dyrektora szkoły

Czas pracy dyrektora – nauczyciela określa art. 42 ustawy Karta Nauczyciela. Nie może on przekraczać 40 godzin tygodniowo. Jednocześnie warto podkreślić, że zgodnie z Kartą Nauczyciela dyrektora obowiązuje pięciodniowy tydzień pracy. W ramach 40-godzinnego czasu pracy, dyrektor ma obowiązek:

- prowadzić zajęcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze bezpośrednio z uczniami, w ramach ustalonego przez organ prowadzący pensum;

¹³ S. Więśław, „Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych”, dz. cyt. – s. 16.

¹⁴ tamże, s. 17.



- kierować pracą szkoły;
- przygotować się do prowadzonych zajęć i doskonalić się zawodowo.

Pensum ustalone przez organ prowadzący zależy od wielkości szkoły i możliwości finansowych organu prowadzącego oraz przydzielanie godzin ponadwymiarowych i doraźnych zastępstw dyrektorowi jest uzależnione tylko od szczególnych przypadków i powinno być akceptowane przez organ prowadzący. Zasady omówiłem w rozdziale 4.2.1.1.

Oprócz pensum, w ramach którego dyrektor szkoły prowadzi zajęcia dydaktyczne, wychowawcze czy opiekuńcze, dyrektor powinien również realizować czynności związane z przygotowaniem się do zajęć, samokształceniem i doskonaleniem zawodowym, tak jak każdy nauczyciel. Karta Nauczyciela nie określa liczby godzin, które nauczyciel (dyrektor też) powinien na te czynności poświęcić. Jest to część godzin, która traktowana jest jako czas w ramach zatrudnienia na pełny etat i rozliczana jako czas zadaniowy – bez rozliczania godzin pracy np. podpisem.

Pozostały czas pracy dyrektora szkoły to czas potrzebny na zarządzanie placówką.

Przykładowo – jeżeli dyrektor ma w ramach etatu 5-godzinne pensum, a jako czas przeznaczony na przygotowanie się do zajęć i doskonalenie się przyjmijmy 6 godzin w tygodniu, pozostaje 29 godzin tygodniowo. Można zatem stwierdzić, że na zarządzanie szkołą dyrektor ma 29 godzin tygodniowo.

Zgodnie z art. 140 kodeksu pracy czas zadaniowy pracy dyrektora jest określony wymiarem zadań do wykonania. **Mówimy w takiej sytuacji o nienormowanym czasie pracy. W przypadku dyrektora szkoły utrudnione jest precyzyjne określenie momentu rozpoczynania i zakończenia pracy, a także niemożliwa jest kontrola czasu poświęconego wykonywaniu pracy.**

Dyrektor wykonuje zadania także poza szkołą, a wykonanie tych zadań zależy od wielu zmiennych oraz trudnych do przewidzenia okoliczności i uwarunkowań. **Nienormowany czas pracy jest jednak ograniczony ogólnymi przepisami. Dyrektor szkoły nie powinien pracować dłużej niż 40 godzin w tygodniu. Tygodniowy rozkład czasu pracy dyrektor ustala sam.**

Dyrektor nie musi określać na piśmie swoich godzin pracy w każdym dniu tygodnia. Czas pracy może się przecież zmieniać w każdym tygodniu. Dyrektor szkoły musi na

pewno ustalić stałe godziny przyjmowania interesantów, w tym pracowników, rodziców i uczniów.

Nauczycielowi zatrudnionemu w szkole, w tym dyrektorowi, przysługuje urlop wypoczynkowy w wymiarze podczas ferii zimowych i wakacji, dla placówek feryjnych. Dyrektor, uwzględniając kompetencje samorządu w zakresie odpowiedzialności za prowadzenie oświaty szkolnej oraz za bezpieczeństwo i majątek, powinien uzgodnić z wójtem zasady informowania o wyjazdach i wyjazdach służbowych, a także o osobach, które podczas nieobecności dyrektora odpowiadać będą za szkołę. Przed rozpoczęciem urlopu dyrektor szkoły powinien powiadomić organ prowadzący o tym, kto będzie sprawował nadzór nad majątkiem szkoły podczas przebywania na urlopie. Organ prowadzący wymaga takich informacji, ponieważ to dyrektor odpowiada za prowadzenie szkoły i jej majątek.

Zadania stawiane przed dyrektorem, rzadko pozwalają dyrektorowi wykorzystać urlop wypoczynkowy w terminie ustalonym Kartą Nauczyciela. Może się zdarzyć, że dyrektor nie będzie mógł wykorzystać urlopu wypoczynkowego w całości lub części. Taki przypadek może wystąpić w sytuacji:

- niezdolności do pracy wywołanej chorobą lub odosobnieniem w związku z chorobą zakaźną;
- wykorzystywania urlopu macierzyńskiego;
- wykonywania przez dyrektora zadań zleconych przez organ prowadzący szkołę.

Zadania zlecone przez organ prowadzący powinny być przekazywane na piśmie. Często zadania takie sprowadzają się do kontroli remontów lub prowadzenia np. akcji „Lato w mieście”. W przypadku niewykorzystania urlopu wypoczynkowego w czasie ferii zimowych lub wakacji, dyrektor może wykorzystać urlop uzupełniający w ciągu roku szkolnego.

Ustawa o systemie oświaty i Karta Nauczyciela narzuca na dyrektora zadania, które musi wykonać w trakcie trwania urlopu wypoczynkowego. Oto niektóre z nich:

- przygotowanie szkoły do nowego roku szkolnego (7 dni przewidziane w ustawie Karta Nauczyciela nie wystarczają);
- zadania wynikające z realizacji awansu zawodowego nauczycieli (przygotowanie i udział w pracach komisji, przygotowanie dokumentów, np. ocena dorobku zawodowego nauczycieli);
- zadania związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem egzaminów poprawkowych i klasyfikacyjnych;
- bieżące zadania kadrowe, finansowe i administracyjne, w tym wypłaty wynagrodzeń pracownikom szkoły.

Pilnego uregulowania wymaga problem czasu pracy dyrektora, w tym prawo do wykorzystania urlopu wypoczynkowego. Można tutaj zaproponować urlop w wysokości 35 dni jak dla placówek nieferyjnych, który byłby ustalany w planie urlopów. Ustalenia wymagają także zasady pracy w różnych przerwach pracy szkoły, określonych w organizacji roku szkolnego, np. przerwach świątecznych.

Dyrektor szkoły związany jest pracowniczym obowiązkiem przestrzegania czasu pracy, ale nie musi zabiegać o „akceptację” wójta, gdy chce skorzystać z przewidzianego prawem zwolnienia od pracy. Organ prowadzący nie może określać czasu pracy dyrektora.

5.4.1.3. Prowadzenie spraw kadrowych dyrektora szkoły

Szkoła jest jednostką organizacyjną gminy, powiatu lub województwa samorządowego. **Dyrektor zajmuje najwyższą pozycję w strukturze organizacyjnej szkoły (ustawowy organ wykonawczy szkoły) i z tego względu jego pracownice podporządkowanie ma inną treść, niż podporządkowanie pozostałych pracowników.**

Art. 33 ust. 5 ustawy o samorządzie gminnym (podobny zapis jest w ustawie o samorządzie powiatowym oraz o samorządzie wojewódzkim) stanowi, że to **wójt jest zwierzchnikiem służbowym kierowników gminnych jednostek organizacyjnych**, czyli dyrektorów szkół też, mimo tego, że dyrektor szkoły nie jest pracownikiem samorządowym. **W ustawie nie ma zapisu, który wyłącza dyrektorów szkół z tego zwierzchnictwa służbowego.**

Warto też porównawczo odwołać się do innego przepisu ustawy samorządowej dotyczącej składania oświadczeń majątkowych. Zgodnie z art. 24h ustawy o samorządzie gminnym kierownik jednostki organizacyjnej gminy jest zobowiązany do złożenia oświadczenia o swoim stanie majątkowym. Przepis ten dotyczy też dyrektorów szkół, którzy mają obowiązek składania oświadczeń.

Również wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego (I OSK 1593/06 – wyrok NSA z 20 grudnia 2006 r.) w swoim uzasadnieniu potwierdza, że kierownik urzędu gminy, powiatu czy województwa samorządowego jest zwierzchnikiem służbowym dla dyrektorów szkół. Odsyłam do pełniejszej analizy prawnej przeprowadzonej w obu ekspertyzach prawnych¹⁵.

Zwierzchnik służbowy to osoba, która reprezentuje pracodawcę i wykonuje za niego i w jego imieniu czynności z zakresu prawa pracy¹⁶. Wójt, jako zwierzchnik służbowy, **w ramach sprawowanego zwierzchnictwa służbowego, wykonuje czynności z zakresu prawa pracy względem dyrektora szkoły**. Problem zakresu tego zwierzchnictwa służbowego nie jest dookreślony prawem, stąd wiele wątpliwości i różnych interpretacji w przypadkach prowadzenia spraw kadrowych dyrektora szkoły¹⁷.

Przyjąć należy, że w ramach zwierzchnictwa służbowego, wójt wykonuje następujące czynności z zakresu prawa pracy:

- zakres uprawnień, kompetencji i odpowiedzialności w zakresie zarządzania nieruchomością szkolną (po powierzeniu stanowiska);
- wymierzanie dyrektorowi szkoły kary porządkowej określonej w art. 108 ustawy Kodeks pracy;
- udzielanie urlopu bezpłatnego;
- udzielanie urlopu dla poratowania zdrowia;
- podpisywania delegacji służbowych dla dyrektora;
- wydawanie doraźnych zaleceń związanych z prowadzeniem przez dyrektora szkoły spraw finansowych i administracyjnych;
- prowadzenie akt osobowych dyrektora;
- określanie wysokości wynagrodzenia i dodatków, zgodnie z regulaminem wynagradzania uchwalonym przez organ uchwałodawczy;
- podpisywanie innych dokumentów kadrowych (zgłoszenia i sprawozdania do ZUS, urzędu skarbowego i inne).

¹⁵ **Ekspertyza 1** – dz. cyt. – s. 21 i 22 oraz **Ekspertyza 2** – dz. cyt.

¹⁶ P. Chmielnicki, komentarz do ustawy o samorządzie powiatowym, Warszawa 2005, s. 218.

¹⁷ S. Więśław, dz. cyt. – w tym opracowaniu można wskazać wiele takich przykładów.

Negując powyższą interpretację należałoby zaakceptować praktyki, gdy zadania z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły wykonuje podległy dyrektorowi pracownik szkoły lub zadania te wykonuje sam dyrektor. Podpisywanie przez dyrektora dokumentów czy decyzji dotyczących jego samego i skutkujących często finansowymi konsekwencjami jest, moim zdaniem, niewłaściwe. Zdarzają się przypadki, gdy dyrektor przyznaje sobie nagrodę argumentując, że jako nauczyciel szkoły może taką otrzymać i na taką nagrodę zasługuje.

Warto jednak podkreślić, że wykonywanie pewnych czynności z zakresu prawa pracy nie może być dowolnie rozszerzane. Dyrektor zajmuje najwyższą pozycję w strukturze organizacyjnej szkoły i jest ustawowym organem wykonawczym szkoły.

Przykładowo – podpisywanie delegacji dyrektorowi szkoły **nie może wiązać się z ograniczeniami i wprowadzaniem trybu zatwierdzania delegacji przez wójta.** Dyrektor szkoły ma obowiązki oraz uprawnienia określone w ustawach i innych aktach prawnych. To on organizuje pracę szkoły, planuje swój czas pracy i decyduje, co dla niego jest dobre i potrzebne, by swoje zadania wykonywać jak najlepiej. Zatem wykonywanie zadań w ramach zwierzchnictwa służbowego nie może być wiązane z zadaniami przełożonego w duchu ustawy Kodeks pracy. Moim zdaniem, **jedynym ograniczeniem w przypadku delegacji służbowych dla dyrektora szkoły mogą być środki w planie finansowym szkoły, a nie decyzja wójta.**

W praktyce działania organów samorządowych spotykam się z zarządzeniami, które opisują procedurę zatwierdzania delegacji służbowych dla dyrektora szkoły. Dyrektorzy muszą wtedy przechodzić skomplikowaną procedurę akceptowania wyjazdu przez kilku urzędników samorządu, by na końcu procedury zatwierdzał ją wójt. Zwrócić należy uwagę na fakt, iż **żaden obowiązujący akt prawny nie daje podstawy prawnej do wydania takiego zarządzenia, tym bardziej, że dyrektorzy szkół, jak wcześniej opisałem, nie są pracownikami wójta.** Zarządzenie jest aktem prawa wewnętrznego i dotyczy urzędu oraz jego pracowników. Badanie przeprowadzone przez Szymona Więśława i interpretacja otrzymanych wyników wskazuje, że wykonywanie czynności z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektorów szkół wymaga pilnych rozwiązań¹⁸. Dotyczy to również udzielania dyrektorowi pomocy z funduszu świadczeń socjalnych, czy podpisywania z dyrektorem umów cywilno-prawnych.

Wojewoda w ramach kontroli prawnej nad działalnością jednostek samorządu terytorialnego oraz kurator oświaty w ramach kontroli prawnej w ramach nadzoru pedagogicznego powinni sprawdzić, kto i jak wykonuje czynności z zakresu prawa pracy w stosunku do dyrektora szkoły. Raport, w tym interpretacja otrzymanych wyników, wskażą kierunki zmian w tym zakresie.

5.4.1.4. Składniki wynagrodzenia

Wynagrodzenia nauczycieli podlegają odrębnej regulacji prawnej. Ustawa Karta Nauczyciela ustala najważniejsze zagadnienia dotyczące wynagradzania nauczycieli, a Kodeks pracy stosowany jest pomocniczo, w zakresie wskazanym w art. 91c ust. 1 Karty Nauczyciela, czyli tylko w zakresie spraw wynikających ze stosunku pracy, które nie są

¹⁸ tamże, cała publikacja.

regulowane przepisami Karty. Sprawa ustalenia czy ustawa Karta Nauczyciela reguluje dany problem całkowicie, czy tylko częściowo i w jakim zakresie można odwoływać się do Kodeksu pracy, jest bardzo skomplikowana. Stąd też wielość interpretacji i trudność w podejmowaniu kadrowych decyzji. Często też jedyną pomocą stają się orzeczenia sądowe lub interpretacje Ministerstwa Edukacji Narodowej.

Oprócz Karty Nauczyciela ważne jest rozporządzenie w sprawie wynagrodzeń, które nowelizowane corocznie wprowadza minimalne stawki wynagrodzenia nauczycieli, w porozumieniu z szefem resortu pracy oraz po zasięgnięciu opinii Komisji Wspólnej Rządu i Samorządu Terytorialnego. Od 1 września 2011 roku obowiązują następujące stawki minimalnego wynagrodzenia zasadniczego w złotych dla nauczycieli mianowanych i dyplomowanych (tylko tacy nauczyciele mogą być dyrektorami szkół).

Lp.	Poziom wykształcenia	nauczyciel mianowany	nauczyciel dyplomowany
1	Tytuł zawodowy magistra z przygotowaniem pedagogicznym	2550	2995
2	Tytuł zawodowy magistra bez przygotowania pedagogicznego, tytuł zawodowy licencjata (inżyniera) z przygotowaniem pedagogicznym	2222	2608
3	Tytuł zawodowy licencjata (inżyniera) bez przygotowania pedagogicznego, dyplom ukończenia kolegium nauczycielskiego lub nauczycielskiego kolegium języków obcych	1950	2279

Średnie wynagrodzenia od 1 września 2011 r. dla nauczycieli w grupach awansu zawodowego kształtują się na następujących poziomach:

Nauczyciel mianowany	Nauczyciel dyplomowany
3770 zł	4817 zł

Do wyliczenia średniego wynagrodzenia bierze się pod uwagę:

- dodatek za wysługę lat;
- dodatek motywacyjny;
- dodatek funkcyjny;
- dodatek za warunki pracy;
- wynagrodzenie za godziny ponadwymiarowe i doraźnych zastępstw;
- dodatkowe wynagrodzenie za pracę w porze nocnej;
- nagrody jubileuszowe;
- dodatkowe wynagrodzenie roczne;
- zasiłek na zagospodarowanie;
- odprawy (emerytalna, rentowa, z tytułu rozwiązania umowy o pracę);
- nagrody ze specjalnego funduszu nagród.

Organ prowadzący szkołę będący jednostką samorządu terytorialnego, na podstawie art. 30 ust. 6, uwzględniając przewidywaną strukturę zatrudnienia, określa dla nauczycieli poszczególnych stopni awansu zawodowego, w drodze regulaminu:

- wysokość stawek dodatków (za wysługę lat, motywacyjnego, funkcyjnego oraz za warunki pracy);

- wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw oraz szczegółowe warunki przyznawania tych dodatków;
- szczegółowe warunki obliczania i wypłacania wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw;
- wysokość i warunki wypłacania składników wynagrodzenia.

Regulamin musi jednocześnie uwzględniać zasadę, że **średnie wynagrodzenia, składające się z wyżej wymienionych składników odpowiadają na obszarze działania danej jednostki samorządu terytorialnego co najmniej średnim wynagrodzeniom nauczycieli.**

Dodatek funkcyjny jest stałym składnikiem wynagrodzenia dyrektora i wynika bezpośrednio z faktu, że pracownikowi powierzono funkcję dyrektora. Dodatek motywacyjny często zależy od:

- wprowadzania innowacji pedagogicznych skutkujących efektami w procesie kształcenia i wychowania;
- szczególnie efektywnego wypełniania zadań i obowiązków związanych z powierzonym stanowiskiem;
- realizowania w szkole zadań edukacyjnych, wynikających z przyjętych przez organ prowadzący priorytetów w realizowanej lokalnej polityce oświatowej.

Wysokości dodatków funkcyjnych i motywacyjnych zależą od organów prowadzących szkoły. Porównując wysokości dodatków w różnych częściach kraju, różnice dochodzą do kilkuset złotych. Dodatek za wysługę lat do 20 proc. pobieranego wynagrodzenia zasadniczego począwszy od czwartego roku pracy wypłacany jest zgodnie z ogólnie określonymi zasadami w Kodeksie pracy.

Przeciętna wysokość dodatku funkcyjnego wynosi 800 złotych, a połowa dyrektorów otrzymuje go w wysokości od 1595 do 1119 złotych¹⁹. Przeciętna wartość dodatku motywacyjnego wynosi 420 zł. Połowa dyrektorów otrzymuje go w wysokości od 200 do 700 złotych. Co dziesiąty dyrektor nie otrzymuje tego dodatku²⁰.

Dyrektor, jak każdy pracownik szkoły, otrzymuje dodatkowe wynagrodzenie roczne, tzw. „trzynastkę”. Przeciętna wartość dodatkowego wynagrodzenia rocznego dyrektora wyniosła 4430 złotych. Co drugi dyrektor otrzymał je w wysokości od 3913 do 4998 złotych²¹.

Dyrektorzy regularnie otrzymują nagrody od organu prowadzącego – 60 proc. z badanych zadeklarowało, że w ostatnim roku otrzymało taką nagrodę²². Oprócz tych nagród dyrektorzy otrzymują też nagrody Ministra Edukacji Narodowej i Kuratora Oświaty.

Większość dyrektorów (85 proc.) pracuje wyłącznie w jednym miejscu. Tylko 10 proc. zadeklarowało posiadanie innych źródeł dochodu (5 proc. respondentów odmówiło udzielenia odpowiedzi).

Wynagrodzenia dyrektorów szkół w ostatnich kilku latach uległy zwiększeniu, ale nie jest to sytuacja dla tej ważnej grupy zawodowej wystarczająca i zadawalająca. Dyrektor nadal nie jest na najwyższym miejscu listy płac w swojej szkole. Przy dużej grupie nauczycieli dyplomowanych, którzy mają godziny ponadwymiarowe i doraźne zastępstwa dyrektor plasuje się w środku.

¹⁹ tamże, s. 12.

²⁰ tamże, s. 12.

²¹ tamże, s.13.

²² tamże, s. 119.

Sprawa wynagrodzenia powinna być kolejnym problemem do rozwiązania. Znaczna grupa dyrektorów skłania się do rozwiązania, by ich wynagrodzenie ustalane było jak dla kierowników jednostek samorządowych. Zasady ustalania wynagrodzeń dla tej grupy kierowniczej podniesie rangę stanowiska dyrektora szkoły i nie spowoduje u dyrektorów potrzeby szukania różnych źródeł dodatkowego wynagrodzenia czy to przez szukanie dodatkowej pracy²³, czy przez godziny ponadwymiarowe.

5.4.1.5. Ochrona prawna dyrektora

Dyrektor (nauczyciel), podczas lub w związku z pełnieniem obowiązków służbowych, korzysta z ochrony przewidzianej dla funkcjonariuszy publicznych na zasadach określonych w ustawie Kodeks karny (art. 63 Karty Nauczyciela). Organ prowadzący szkołę jest obowiązany z urzędu występować w obronie nauczyciela, gdy ustalone dla nauczyciela uprawnienia zostaną naruszone.

Czyny zabronione dotyczą w szczególności:

- naruszenia nietykalności cielesnej;
- czynnej napaści;
- znieważenia.

Naruszenie nietykalności cielesnej – typowe działania to uderzenie, kopnięcie, pochnięcie, przewrócenie, pociągnięcie za włosy, oplucie, rzucenie w osobę jakimś przedmiotem, oblanie wodą lub nieczystościami. Kto narusza nietykalność cielesną funkcjonariusza publicznego, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3 (art. 222. § 1. Kodeksu karnego).

Czynna napaść – energiczne, zaczepne, gwałtowne działanie podjęte z zamiarem wyrażenia fizycznej krzywdy, uszczerbku na zdrowiu lub zadania bólu, przy czym obrany cel nie musi zostać osiągnięty; przesłankami odpowiedzialności jest użycie niebezpiecznego narzędzia lub działanie wspólne i w porozumieniu z innymi osobami. Kto, działając wspólnie i w porozumieniu z innymi osobami lub używając broni palnej, noża lub innego podobnie niebezpiecznego przedmiotu albo środka obezwładniającego, dopuszcza się czynnej napaści na funkcjonariusza publicznego podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10 (art. 223 Kodeksu karnego).

Znieważenie – zachowanie wyrażające pogardę dla innej osoby wyrażoną zwykle w postaci epitetu słownego, ale można ją też wyrazić pismem, wizerunkiem, obelżywym gestem, działaniem lub zaniechaniem. O uznaniu danego zachowania za zniewagę decydują utrwalone zwyczaje społeczne, a nawet środowiskowe. Zgodnie z art. 212 § 1 – kto pomawia inną osobę, podlega grzywnie, karze ograniczenia albo pozbawienia wolności do roku.

Dyrektor szkoły jest zobowiązany do ochrony prawnej z urzędu w sprawach dotyczących nauczycieli szkoły.

5.4.2. Dyrektor, który nie jest nauczycielem

Do dyrektora niebędącego nauczycielem, stosuje się przepisy ustawy o pracownikach samorządowych, Kodeksu pracy oraz aktów wykonawczych. Niezależnie od tego czy wójt zastosuje tylko powołanie jako formę zatrudnienia, czy też obok powołania

²³ tamże, s. 13.

podpisze z dyrektorem umowę o pracę, musi stosować się do wyżej wymienionych aktów prawa. Zadania dyrektora szkoły niebędącego nauczycielem w zdecydowanej większości odpowiadają zadaniom dyrektora nauczyciela (bez prowadzenia nadzoru pedagogicznego). Różnica jest w zasadzie formalna, ponieważ każdy dyrektor zarządzający organizacją, dla podniesienia jakości jej pracy, będzie stosował ewaluację jako narzędzie zarządzania. Kierownik organizacji musi też przeprowadzać kontrolę prawną i wspierać nauczycieli w ich pracy.

Formy nadzoru pedagogicznego dyrektora szkoły publicznej (ewaluacja, kontrola, wspomaganie) są również zadaniami wynikającymi z zarządzania szkołą. Np. kontrola jest częścią kontroli zarządczej wprowadzonej niedawno. Uważam, że nie ma potrzeby wyodrębniania tych zadań i nazywania ich nadzorem pedagogicznym. Nazwa ta (nadzór pedagogiczny) powinna dotyczyć jedynie prowadzonej zewnętrznej ewaluacji.

Wójt powinien doprecyzować warunki pracy powołanego dyrektora np. w zakresie urlopu wypoczynkowego. Zgodnie z Kodeksem pracy dyrektor szkoły będzie miał urlop jak każdy pracownik samorządowy.

Zgodnie z art. 5d ustawy o pracownikach samorządowych wynagrodzenie dyrektora określają przepisy o pracownikach samorządowych. Pobory dyrektora menedżera określa tabela I zamieszczona w załączniku nr 3 rozporządzenia w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych. Pracodawca w regulaminie wynagradzania określi, dla dyrektorów:

- wymagania kwalifikacyjne – może wprowadzić dodatkowe wymagania oprócz tych w rozporządzeniu o kwalifikacjach dyrektorów;
- szczegółowe warunki wynagradzania, w tym maksymalny poziom wynagrodzenia zasadniczego;
- warunki przyznawania oraz warunki i sposób wypłacania premii i nagród innych niż nagroda jubileuszowa;
- warunki i sposób przyznawania dodatków funkcyjnych i specjalnych oraz innych dodatków.

Maksymalne wynagrodzenie dyrektora szkoły niebędącego nauczycielem określa zarządzenie wójta wydane na podstawie art. 39 ust. 3 ustawy o pracownikach samorządowych.

Zgodnie z art. 20 ust. 5 ustawy o pracownikach samorządowych wszystkie składniki wynagrodzenia nie mogą przekroczyć kwoty 7065,84 zł. Z porównania wynika wniosek, że dyrektor menadżer może mieć wynagrodzenie wyższe od dyrektora nauczyciela. Nie jest to jednak zasada, zdarza się, że dyrektor nauczyciel ma wynagrodzenia na podobnym poziomie.

5.4.3. Oświadczenie majątkowe dyrektora szkoły

Ustawa samorządowa nakłada na dyrektorów szkół obowiązek składania oświadczeń majątkowych. Obowiązek ten wynika z ustawy o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne. Dyrektor nie jest pracownikiem samorządowym (oprócz przypadku kiedy dyrektorem jest osoba, która nie jest nauczycielem), a oświadczenia majątkowe musi złożyć.

Obowiązek dotyczy następujących terminów:

- do 30 dni licząc od dnia powołania na stanowisko;
- na dzień 31 grudnia każdego roku, z tym że składa je najpóźniej do 30 kwietnia następnego roku, wraz z kopią swojego zeznania (PIT) o wysokości osiągniętego dochodu w roku podatkowym (ewentualnie z jego korektą);
- w przypadku odwołania ze stanowiska lub zaprzestania pełnienia funkcji dyrektora – według stanu na dzień odwołania lub zaprzestania pełnienia funkcji.

Jeżeli przed dniem powierzenia stanowiska dyrektor prowadził działalność gospodarczą, zaprzestaje jej prowadzenia i do pierwszego oświadczenia majątkowego dołącza informację o sposobie i terminie zaprzestania jej prowadzenia.

Oświadczenie majątkowe należy wypełniać według formularza określonego w rozporządzeniu w sprawie wzorów formularzy oświadczeń majątkowych kierownika jednostki organizacyjnej gminy. Dyrektor szkoły, składając oświadczenie majątkowe, powinien w nim określić własność poszczególnych składników majątkowych, dochodów i zobowiązań. Jeżeli dyrektor jest w związku małżeńskim, wskazuje majątek odrębny, jeżeli taki jest, oraz majątek objęty małżeńską wspólnością majątkową. Definicja wspólności majątkowej małżonków określona jest w art. 31 Kodeksu rodzinnego i opiekuńczego, a odrębnego majątku każdego z małżonków w art. 33 tego Kodeksu.

Wzory formularzy opisane w załączniku do rozporządzeń, podają i konkretyzują wymagania, które dyrektor musi przedstawić. W oświadczeniu należy umieścić informacje o:

- zasobach pieniężnych i nieruchomościach;
- udziałach i akcjach w spółkach handlowych oraz nabyciu od Skarbu Państwa, innej państwowej osoby prawnej, jednostek samorządu terytorialnego, ich związków lub od komunalnej osoby prawnej mienia, które podlegało zbyciu w drodze przetargu;
- prowadzeniu działalności gospodarczej oraz zajmowaniu stanowisk w spółkach handlowych;
- dochodach osiągniętych z tytułu zatrudnienia lub innej działalności zarobkowej lub zajęć, z podaniem kwot uzyskiwanych z każdego tytułu;
- mieniu ruchomym o wartości powyżej 10 000 zł;
- zobowiązaniach pieniężnych o wartości powyżej 10 000 zł, w tym o zaciągniętych kredytach i pożyczkach oraz warunkach, na jakich zostały udzielone.

Oświadczenie majątkowe powinno też zawierać dane dotyczące małżonka, w tym:

- prowadzenia przez małżonka, na terenie gminy, działalności gospodarczej;
- zatrudnienia małżonka na terenie danej gminy (w jednostce organizacyjnej samorządu, związku jednostek samorządu albo świadczenia pracy lub wykonywania czynności zarobkowych na innej podstawie w spółkach handlowych, w których co najmniej 50% udziałów lub akcji posiadają samorządy, a także w przypadku zmiany stanowiska przez współmałżonka);
- umów cywilnoprawnych małżonka, zawartych z organami samorządu, czy jednostkami organizacyjnymi samorządu – wtedy gdy umowy nie dotyczą korzystania z powszechnie dostępnych usług.

Oświadczenie składa się wójtowi. Ten ma prawo analizować dane zawarte w oświadczeniu majątkowym. Drugi egzemplarz oświadczenia przekazywany jest do urzędu skar-

bowego – tego, do którego dyrektor składa rozliczenie PIT. Urząd też ma prawo do porównania oświadczeń ze składanymi rozliczeniami w formie PIT-u. Okres przechowywania oświadczeń majątkowych to 6 lat, potem oświadczenie powinno być zniszczone. **Jeżeli dyrektor nie złoży oświadczenia w ustawowym terminie, organ prowadzący podejmuje decyzję o utracie przez dyrektora wynagrodzenia.** Okres niewypłacania wynagrodzenia liczony jest od dnia, w którym oświadczenie powinno być złożone, do dnia złożenia oświadczenia. **Oprócz wynagrodzenia organ prowadzący odwołuje dyrektora ze stanowiska najpóźniej po upływie 30 dni od dnia, w którym upłynął termin do złożenia oświadczenia, czyli do końca maja.**

Dyrektor, podając w oświadczeniu nieprawdziwe informacje lub zatajając prawdę, ponosi odpowiedzialność określoną w art. 233 §1 Kodeksu karnego – „Kto, składając zeznanie mające służyć za dowód w postępowaniu sądowym lub w innym postępowaniu prowadzonym na podstawie ustawy, zeznaje nieprawdę lub zataja prawdę, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3”.

Oświadczenie majątkowe jest jawne z wyłączeniem informacji o adresie zamieszkania składającego oświadczenie majątkowe oraz o miejscu położenia nieruchomości. Jawne informacje zawarte w oświadczeniu publikowane są w Biuletynie Informacji Publicznej organu prowadzącego – zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznej.

Pojawia się problem, w przypadkach gdy dyrektor szkoły jest wspólnie opodatkowany z małżonkiem. Czy i w jakim zakresie informacje są jawne, jeżeli małżonek nie ma obowiązku składania oświadczenia? Interpretacje urzędów skarbowych są w tym zakresie różne. Nie jest to sprawa do rozwiązania przez MEN, ale wymaga zmian legislacyjnych.

5.5. Zastępowanie dyrektora w obowiązkach

Dyrektor kieruje działalnością szkoły. Okres nieobecności dyrektora nie może spowodować zakłócenia w funkcjonowaniu szkoły. Ustawa o systemie oświaty, w art. 39 ust. 7 określa, że w przypadku nieobecności dyrektora szkoły zastępuje go wicedyrektor, a w placówkach, w których nie utworzono stanowiska wicedyrektora – inny nauczyciel szkoły, wyznaczony przez organ prowadzący.

Zakres kompetencji i spraw prowadzonych przez zastępcę dyrektora nie jest ustawowo określony. To dyrektor jako kierownik zakładu pracy ustala swojemu zastępcy zakres zadań oraz jego kompetencje w okresie, gdy dyrektor nie jest obecny w szkole. Jeżeli w szkole nie ma stanowiska zastępcy dyrektora, zastępować dyrektora może nauczyciel, wskazany przez dyrektora, ale akceptowany przez organ prowadzący. Zastępowanie dyrektora szkoły powinno sprowadzać się jedynie do podstawowych czynności związanych z kierowaniem procesem dydaktyczno-wychowawczym oraz zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Osoba zastępująca dyrektora nie może, bez upoważnienia dyrektora, podejmować decyzji zastrzeżonych dla dyrektora, np. kadrowych.

W statucie szkoły dobrze jest umieścić następujące zapisy:

- dyrektora podczas jego nieobecności zastępuje z-ca dyrektora/wyznaczony nauczyciel;
- upoważnienie do zastępowania i zakres kompetencji powinno mieć formę pisemną i znajdować się w aktach osobowych osoby upoważnionej.

Forma pisemna upoważnienia może być następująca.

Projekt

.....
(imię i nazwisko)
.....
(stanowisko)

.....
(miejsowość, data)

UPOWAŻNIENIE

Niniejszym upoważniam Panią / Pana
(imię i nazwisko osoby upoważnionej)

zastępcę dyrektora/nauczyciela szkoły
do kierowania szkołą podczas mojej nieobecności w placówce oraz określam zakres kompetencji w ramach zastępowania:

- kierowanie procesem dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńczym szkoły i podejmowanie decyzji zapewniających prawidłowy przebieg tego procesu, zgodnie z programem pracy i organizacją szkoły;
- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy szkoły oraz podejmowanie niezbędnych decyzji w celu utrzymania bezpieczeństwa uczniów i pracowników;
- wykonywanie bieżących zadań związanych z zarządzaniem placówką, w tym reprezentowanie placówki, nadzór i kontrola pracy pracowników szkoły;
- nadzór nad prawidłowym wykorzystaniem mienia szkolnego i podejmowanie decyzji w celu ochrony mienia.

.....
(podpis)

W przypadku, gdy nieobecność dyrektora szkoły jest dłuższa, np.: wskutek rezygnacji dyrektora szkoły, to organ prowadzący powierza pełnienie obowiązków dyrektora szkoły innemu nauczycielowi tej szkoły (w pierwszej kolejności będzie to zastępca dyrektora) na konieczny okres, do rozstrzygnięcia konkursu. Pełniący obowiązki dyrektora szkoły ma wszystkie ustawowe kompetencje dyrektora.

Powierzenie pełnienia obowiązków dyrektora szkoły wiąże się z przyznaniem dodatku funkcyjnego temu nauczycielowi. Wysokość dodatku zależy od zapisów regulaminu określonego przez organ prowadzący szkołę. Może on być innej wysokości niż dla dyrektora odchodzącego ze stanowiska. Prawo do dodatku funkcyjnego powstaje od pierwszego dnia miesiąca następującego po miesiącu, po którym nastąpiło powierzenie stanowiska kierowniczego, a jeżeli powierzenie stanowiska nastąpiło pierwszego dnia miesiąca – od tego dnia.

Istnieje problem zastępowania dyrektora szkoły w okresie jego urlopu. Ustawa o systemie oświaty ogranicza stanowisko zastępcy dyrektora lub osoby zastępującej dyrektora do nauczycieli. Wszyscy nauczyciele w czasie ferii zimowych i wakacji również przebywają na urloпах. Zastępowanie dyrektora podczas tego okresu powinno być możliwe także przez innego pracownika szkoły.

5.6. Dyrektor szkoły a organ prowadzący

Wspólnota samorządowa jest związana z mieszkańcami o wspólnym terytorium, która poprzez swoich przedstawicieli powinna zaspakajać potrzeby mieszkańców.

W Polsce już ponad dwadzieścia jeden lat budujemy swoje samorządy. Rozpocznaliśmy od budowania gmin, a od 1999 roku mamy trójdzielny system administracyjny, dodając do już istniejącego samorządu gminnego samorząd powiatowy i wojewódzki. Nastąpiła decentralizacja władzy, dekoncentracja kompetencji i odpowiedzialności w każdej dziedzinie życia zbiorowego.

Ustawodawca dał możliwość wspólnotom lokalnym (mieszkańcom gminy, powiatu, czy województwa) wpływania i współdecydowania o sprawach ważnych dla ich interesu prawnego i społecznego.

Podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina. Ona wykonuje zadania publiczne o znaczeniu lokalnym, niestrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów i najbliższe mieszkańcom, we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. **Gmina, powiat i samorządowe województwo mają osobowość prawną, a to znaczy, że powierzone przez ustawy zadania podejmują, wykonują i odpowiadają za ich wykonanie samodzielnie, a przy ich wykonywaniu korzystają z ochrony sądowej.**

Pośród zadań publicznych wykonywanych przez jednostki samorządu terytorialnego jest oświata. Gmina odpowiada za oświatę na poziomie przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów. Powiat odpowiada za szkoły i placówki ponadgimnazjalne. Województwo samorządowe odpowiada za placówki o zasięgu regionalnym.

Samorząd jest ustawowo zobowiązany do tworzenia strategii rozwoju lokalnego czy regionalnego (dla województw). W lokalnej polityce oświatowej określone są priorytety działań oświatowych na terenie jednostki samorządowej, na podstawie których opracowany jest wieloletni program działań. Samorządy ustalając wieloletnie działania muszą zagwarantować środki finansowe na ich realizację na kolejne lata.

Idea samorządności w oświacie oznacza nie tylko lokalną strategię, ale przede wszystkim włączenie w proces planowania i realizacji zadań członków społeczności lokalnej. Organy samorządowe powinny jasno wskazywać szkołom, czego mieszkańcy oczekują od nich, zapewniać szkołom odpowiednie warunki i zasoby, tworzyć dobre struktury zarządzania szkołami, w tym uwzględnienia udziału rodziców i lokalnej społeczności oraz wspierać szkoły w osiągnięciu jak najwyższej jakości usług.

5.6.1. Zadania organu prowadzącego

Zadania organu prowadzącego są podzielone pomiędzy organem uchwałodawczym (radami jednostek samorządu terytorialnego) oraz organów wykonawczych, czyli wójtów (burmistrzów, prezydentów miast, starostów i marszałków, w przypadku powiatów i województw samorządowych, część kompetencji wykonawczych mają zarządy powiatu czy województwa samorządowego). W rozdziale wymienię zadania bezpośrednio wynikające z ustawy o systemie oświaty i Karty Nauczyciela. Każde przedstawione zadanie jest złożone, więc ograniczę się do wyliczenia i wskazania podstawy prawnej.

5.6.1.1. Kompetencje rady jednostki samorządu terytorialnego

Zadania wynikające bezpośrednio z ustawy o systemie oświaty wymagają podejmowania uchwał rady:

- tworzenie jednostki obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół lub organizowanie wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej prowadzonych szkół (art. 5 ust. 9);
- ustalenie sieci prowadzonych przez gminę publicznych przedszkoli i oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych (art. 14a ust. 1);
- przyjęcie aktu założycielskiego oraz nadanie pierwszego statutu przy zakładaniu szkoły (art. 58 ust. 6);
- likwidacja z końcem roku szkolnego szkoły, po zapewnieniu przez uczniów możliwości kontynuowania nauki w innej szkole tego samego typu (art. 59 ust. 1);
- łączenie szkół w zespół lub wyłączenie z zespołu szkół (art. 62);
- organizowanie stołówki (art. 67a);
- tworzenie regionalnych lub lokalnych programów wyrównywania szans edukacyjnych dzieci i młodzieży oraz wspierania edukacji uzdolnionych dzieci i młodzieży (art. 90t).

Zadania wynikające z ustawy Karta Nauczyciela:

- uchwalanie regulaminu wynagradzania nauczycieli (art. 30 ust. 6);
- określenie zasady udzielania i rozmiar zniżek oraz ustalanie tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć nauczycieli (art. 42 ust. 7);
- ustalanie kryteriów i trybu przyznawania nagród dla nauczycieli (art. 49);
- określanie wysokości nauczycielskiego dodatku mieszkaniowego oraz szczegółowych zasad jego przyznawania i wypłacania (art. 54 ust. 3);
- wyodrębnianie środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli z uwzględnieniem doradztwa metodycznego – w wysokości 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli (art. 70a ust. 1);
- przeznaczanie corocznie w budżetach odpowiednich środków finansowych z przeznaczeniem na pomoc zdrowotną dla nauczycieli korzystających z opieki zdrowotnej (art. 72).

Wszystkie powyższe zadania rada jednostki samorządowej wykonuje w formie aktu prawnego – uchwały, która wchodzi w życie po opublikowaniu w Dzienniku Urzędowym Województwa.

5.6.1.2. Kompetencje wójta, obszary współpracy z dyrektorem

W sprawach dotyczących zarządzania szkołą – kompetencje wójta z ustawy o systemie oświaty:

- współdziałanie z organizacjami pozarządowymi, w tym z organizacjami harcerskimi, w wykonywaniu zadań oświatowych (art. 2a);
- zapewnianie warunków działania szkoły, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki, wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych, zapewnienie obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej szkoły oraz wyposażenie szkoły w pomoce dydaktyczne i sprzęt niezbędny do pełnej realizacji programów nauczania, programów wychowawczych, przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów oraz wykonywania innych zadań statutowych (art. 5);
- zapewnianie bezpłatnego transportu i opieki w czasie przewozu dziecka lub zwrot kosztów przejazdu dziecka i opiekuna środkami komunikacji publicznej, jeżeli dowożenie zapewniają rodzice (art. 14a);

- uzgadnianie, na wniosek dyrektora szkoły, tworzonych programu i harmonogramu poprawy efektywności kształcenia lub wychowania – (na wniosek kuratora oświaty art. 34);
- odwołanie dyrektora szkoły na wniosek kuratora oświaty (art. 34a ust. 2a);
- kontrolowanie prawidłowości dysponowania przyznanymi szkole środkami budżetowymi oraz pozyskanymi przez szkołę środkami pochodzącymi z innych źródeł, a także gospodarowania mieniem, przestrzegania obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów oraz przestrzegania przepisów dotyczących organizacji pracy szkoły (art. 34a);
- występowanie w sprawach dydaktyczno-wychowawczych i opiekuńczych z wnioskami do dyrektora szkoły i kuratora oświaty (art. 34a ust. 4);
- ingerowanie w działalność szkoły wyłącznie w zakresie i na zasadach określonych w ustawie (art. 34b);
- powoływanie na dyrektora osobę niebędącą nauczycielem, po uzyskaniu opinii od kuratora oświaty (art. 36 ust. 2);
- powierzanie stanowiska dyrektora po postępowaniu konkursowym (art. 36a);
- opiniowanie powierzenia funkcji zastępcy dyrektora w szkole (art. 37);
- odwoływanie nauczyciela ze stanowiska kierowniczego (art. 38);
- przysyłanie aktu założycielskiego i statutu szkoły publicznej właściwemu kuratorowi oświaty (art. 58);
- przejmowanie dokumentacji zlikwidowanej szkoły (art. 59);
- akceptowanie wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka w szkole (art. 71b).

W razie stwierdzenia istotnych uchybień w działalności szkoły, kurator oświaty zawiadamia wójta o stwierdzonych uchybieniach (art. 33).

Uprawnienia wójta w sprawach kadrowych na podstawie ustawy Karta Nauczyciela:

- wnioskowanie o ocenę pracy nauczyciela (art. 6a);
- prowadzenie postępowania administracyjnego, w tym podejmowanie decyzji administracyjnych na stopień nauczyciela mianowanego (art. 9b i g);
- opiniowanie w sprawach przeniesienia nauczyciela zatrudnionego na podstawie mianowania do innej szkoły (art. 18);
- przenoszenie nauczyciela zatrudnionego na podstawie mianowania do innej szkoły (art. 19);
- nakładanie na nauczyciela obowiązku podjęcia pracy w innej szkole (art. 22);
- stwierdzanie wygaśnięcia umowy o pracę dyrektora szkoły (art. 23);
- wypłacanie jednorazowej gratyfikacji pieniężnej w wysokości 6-miesięcznego ostatnio pobieranego wynagrodzenia zasadniczego nauczycielowi dyplomowanemu, który uzyskał tytuł honorowy profesora oświaty (art. 31);
- występowanie z urzędu w obronie nauczyciela, gdy uprawnienia nauczyciela zostaną naruszone (art. 63);
- polecanie lub wyrażanie zgody na wykorzystanie urlopu wypoczynkowego – niewykorzystanego podczas ferii zimowych i wakacji (art. 66);
- zawieszanie w pełnieniu obowiązków dyrektora szkoły, jeżeli wszczęte zostało postępowanie karne lub został złożony wniosek o wszczęcie postępowania dyscyplinarnego – dotyczy naruszenia praw i dobra dziecka (art. 83).

Wszystkie powyższe zadania wójt realizuje w formie aktu prawnego – zarządzenia, które nie podlega opublikowaniu.

5.6.2. Nadzór organu prowadzącego nad szkołami

Organ prowadzący szkołę sprawuje nadzór nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych i administracyjnych, z uwzględnieniem odrębnych przepisów. Nadzorowi podlega w szczególności:

- prawidłowość dysponowania przyznanymi szkole środkami budżetowymi oraz pozyskanymi przez szkołę środkami pochodzącymi z innych źródeł, a także gospodarowania mieniem;
- przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów;
- przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji pracy szkoły.

W ramach oceny działań organizacyjno-kadrowych – przestrzeganie przepisów prawa w zakresie organizacji pracy szkoły można kontrolować:

- tygodniowy rozkład zajęć z uwzględnieniem bezpieczeństwa i higieny pracy ucznia;
- przydział czynności nauczycielom;
- organizację zajęć pozalekcyjnych;
- atrakcyjność form;
- wykorzystanie godzin dodatkowych dla nauczycieli będących w dyspozycji dyrektora;
- ocenę pracy nauczycieli;
- organizację doskonalenia zawodowego nauczycieli.

W ramach oceny wewnątrzszkolnego systemu prawnego:

- dokumentację szkolną – statut, programy, regulaminy, instrukcje, procedury;
- współpracę z rodzicami i środowiskiem lokalnym;
- ocenę bezpieczeństwa i higieny pracy w szkole.

W ramach gospodarki środkami finansowymi i mieniem szkolnym:

- przestrzeganie zasad dyscypliny budżetowej;
- ocenę zasad wynagradzania, wynagradzanie nauczycieli i innych pracowników szkoły;
- system motywacyjny;
- ocenę systemu nagradzania pracowników.

Osoby prowadzące nadzór w imieniu wójta mają prawo wstępu do szkół oraz wglądu do prowadzonej przez szkołę dokumentacji.

Kontrola przeprowadzana w szkole przez organ prowadzący ma na celu ocenę stanu przestrzegania przepisów prawa dotyczących działalności statutowej szkół.

Zasady i sposób przeprowadzania kontroli przez organ prowadzący nie jest określony ustawą czy rozporządzeniem. W każdym samorządzie, sposób przeprowadzania kontroli, ustala się regulaminem obowiązującym na danym terenie. Ponieważ istnieje pewien kanon zasad obowiązujących przy przeprowadzanych kontrolach przez organy publiczne, niniejszym je przedstawiam.

Kontrola może być przeprowadzana w formie planowych działań prowadzonych przez wójta. Są one realizowane zgodnie z ustalonymi przez radę jednostki samorządu kierunkami lokalnej polityki oświatowej. W przypadkach szczególnych każdy organ nadzoru może przeprowadzić kontrolę doraźną. Procedura kontroli ustalana jest w każdym organie prowadzącym. To czy będzie ona przeprowadzana przez osobę czy przez zespół decyduje wójt.

O planowanej kontroli powinno się dyrektora poinformować. Przyjmuje się, że informacja powinna dotrzeć do dyrektora szkoły na siedem dni przed terminem.

Osoby kontrolujące działalność szkoły po przybyciu do szkoły powinny przedłożyć dyrektorowi imienne upoważnienie, a w nim informacje:

- datę wydania i numer upoważnienia;
- podstawę prawną przeprowadzania kontroli;
- imiona i nazwiska osób upoważnionych do przeprowadzenia kontroli;
- nazwę i siedzibę szkoły;
- tematykę kontroli;
- terminy rozpoczęcia i zakończenia kontroli;
- pieczęć i podpis organu prowadzącego.

Kontrola nie powinna zakłócać pracy szkoły i nie może trwać zbyt długo. Osoby kontrolujące nie mają prawa rozszerzyć zakresu kontroli z własnej inicjatywy, natomiast mają obowiązek:

- rzetelnego i obiektywnego ustalenia stanu faktycznego (zgodnie z obowiązującym prawem);
- zbierania niezbędnych dowodów stanowiących podstawę ustaleń kontroli;
- zapewnienia dyrektorowi szkoły czynnego udziału w kontroli;
- dokumentowania czynności kontrolnych.

Na pełną dokumentację kontroli składają się wypełniony protokół kontroli oraz zebrane w toku kontroli dokumenty potwierdzające jej przebieg. Osoby przeprowadzające kontrolę mogą wydawać dyrektorom szkół doraźne zalecenia oraz zgłaszać uwagi i wnioski wynikające z przeprowadzonych czynności. Kontrolujący inspektor, w terminie ustalonym w organie prowadzącym (przeważnie jest to 7 dni) od zakończenia kontroli, sporządza protokół kontroli, zawierający:

- nazwę szkoły, jej siedzibę oraz imię i nazwisko dyrektora szkoły;
- nazwę i siedzibę organu prowadzącego, imiona i nazwiska osób kontrolujących oraz datę wydania i numer upoważnienia do przeprowadzenia kontroli;
- termin rozpoczęcia i zakończenia kontroli ze wskazaniem dni, w których odbywała się kontrola;
- tematykę kontroli;
- opis ustalonego stanu faktycznego, w tym ujawnionych nieprawidłowości, oraz zalecenia, wnioski i uwagi;
- pouczenie o prawie zgłoszenia przez dyrektora szkoły zastrzeżeń do ustaleń zawartych w protokole kontroli;
- parafy kontrolującego i dyrektora szkoły na każdej stronie protokołu;
- podpisy kontrolującego i dyrektora szkoły oraz miejsce i datę podpisania protokołu.

Protokół kontroli sporządza się w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach. Jeden egzemplarz kontrolujący przekazuje, za poświadczeniem odbioru, dyrektorowi szkoły, a drugi włącza do akt kontroli. **Dyrektor szkoły w ciągu 7 dni od otrzymania zaleceń, uwag i wniosków może zgłosić wobec nich zastrzeżenia do organu prowadzącego.**

Dyrektor szkoły może odmówić podpisania protokołu kontroli. Przyczyną odmowy może być przeświadczenie, że kontrolujący nie przeprowadził kontroli zgodnie z prawem. W przypadku odmowy składa wyjaśnienia dotyczące jej przyczyn. Osoba przeprowadza-

jąca kontrolę może sama podpisać protokół kontroli, przedstawiając notatkę o odmowie podpisania go przez dyrektora.

Dyrektor szkoły, niezależnie od tego czy podpisze protokół, czy go nie podpisze, ma możliwość zgłoszenia do organu prowadzącego pisemnych, umotywowanych zastrzeżeń do ustaleń zawartych w protokole kontroli. Może to zrobić w terminie ustalonym przez organ prowadzący – z reguły jest to siedem dni. Niepodpisanie protokołu przez dyrektora nie oznacza dodatkowego czasu na ustosunkowanie się do wniosków.

Wójt, w przypadku zgłoszenia przez dyrektora zastrzeżeń, ma następujące możliwości dalszego postępowania:

- może zarządzić przeprowadzenie dodatkowych czynności kontrolnych;
- dokonuje zmian w protokole kontroli przez zamieszczenie odpowiednich adnotacji i przekazuje go dyrektorowi szkoły;
- sporządza pisemne stanowisko wobec zastrzeżeń i przekazuje je dyrektorowi szkoły, w terminie 14 dni od otrzymania zastrzeżeń.

W przypadku nieuwzględnienia zastrzeżeń przez wójta, dyrektor szkoły jest obowiązany powiadomić ten organ o realizacji zaleceń, uwag i wniosków w terminie 30 dni. Organ prowadzący może ponowić kontrolę, by sprawdzić wykonanie zaleceń. Jeżeli zalecenia związane z odpowiedzialnością dyrektora z tytułu kierowania działalnością szkoły w zakresie spraw finansowych i administracyjnych są niewykonane, organ prowadzący może rozpocząć procedurę odwołania dyrektora szkoły.

Jeżeli zalecenia dotyczą odpowiedzialności z tytułu nieprzestrzegania ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, przepisów bhp, przepisów przeciwpożarowych czy przyjętego sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy, wójt może postanowić o wymierzeniu kary porządkowej, zgodnie z Kodeksem pracy.

Każda skarga na dyrektora szkoły, zgodnie z ustawami samorządowymi, podlega rozpatrzeniu przez radę jednostki samorządowej. W imieniu Rady, w przypadku wpłynięcia skargi, działa Komisja Rewizyjna, która wyznacza spośród swojego składu zespół kontrolny. Członkowie zespołu kontrolnego mają prawo wejść do szkoły, zapoznać się z materiałem źródłowym, jednocześnie nie naruszając żadnego przepisu z ustawy o ochronie informacji niejawnych. Zespół kontrolny przeprowadza wszystkie czynności w zakresie badania skargi, po czym przygotowuje protokół (protokół podpisuje dyrektor szkoły i osoby kontrolujące). Protokół jest przedmiotem obrad Komisji Rewizyjnej. Komisja przygotowuje projekt uchwały w zakresie uznania skargi, częściowego uznania skargi, lub uznania skargi za bezzasadną – wraz z uzasadnieniem. Na każdym etapie badania skargi dyrektor szkoły uczestniczy w procedurze. Ostateczną decyzję w sprawie skargi na dyrektora szkoły podejmuje rada jednostki samorządowej w formie uchwały.

5.6.3. Obszary współpracy organ prowadzący – dyrektor szkoły

Współpraca między organem prowadzącym a dyrektorami szkół jest ważnym i istotnym elementem realizacji lokalnej polityki oświatowej. Współpracę trzeba rozpatrywać na dwóch poziomach. Pierwszy – na poziomie wójtów z dyrektorami szkół. Drugi – pracowników urzędu jednostki samorządowej z dyrektorami szkół. **Współdziałanie na pierwszym poziomie wymaga dużego zaangażowania wójtów, zaplanowania i realizacji programu konsultacji i uzgadniania spraw związanych z realizacją lokalnej polityki oświatowej.** W tym obszarze mamy jeszcze wiele do zrobienia.

Po zmianach w organizacji pracy kuratoriów oświaty oraz zadań kuratora oświaty, samorząd uzyskał mocniejszą pozycję, ale i większą odpowiedzialność za realizację zadań oświatowych. Z przeprowadzonych badań wykonanych przez Szymona Więśława można wyprowadzić wniosek, że **współpraca organu prowadzącego z dyrektorami szkół sprowadza się głównie do spraw bieżących dotyczących administracji i zarządzania szkołą**. Warto zwrócić uwagę także na fakt, że ankiety, które poprzez kuratorów oświaty, adresowane były do osób odpowiedzialnych za prowadzenie zadań oświaty w samorządzie, wypełnione zostały głównie przez pracowników urzędu. Tylko 8% wójtów i ich zastępców wypełniło ankiety, 31% dyrektorów i kierowników wydziału, 7% sekretarzy lub skarbników, a najwięcej inspektorów – 53%²⁴. Dyrektorzy także potwierdzają, że głównie kontaktują się z pracownikami urzędu gminy (powiatu, województwa).

Poniżej, na przykładowych zadaniach oświatowych, pokażę jak lepiej można by je zrealizować, gdyby wójt wspólnie z dyrektorami dobrze ze sobą współpracowali.

5.6.3.1. Obsługa prawna dyrektorów szkół

Po zmianach w organizacji kuratorów oświaty od ponad dwóch lat nie ma już tzw. wizytatorów rejonowych, którzy pełnili jednocześnie dwie funkcje: osoby kontrolującej pracę dyrektora szkoły oraz opiekuna szkoły, do którego dyrektor mógł występować o pomoc. Często pomoc ta sprowadzała się do porad prawnych. Obecnie dyrektor został pozbawiony takiej pomocy, a organy prowadzące luki tej nie wypełniły. Mimo tego, że dyrektor szkoły podczas swojej pracy posługuje się blisko dwustoma aktami prawnymi (ustawy i rozporządzenia wykonawcze do ustaw), często nie otrzymuje pomocy w sprawach prawnych od swojego organu prowadzącego. **Przypominam, że w myśl art. 5 ust. 7 do zadań organu prowadzącego szkołę należy w szczególności zapewnienie obsługi administracyjnej i finansowej. Według mojej oceny obsługa prawna mieści się w obsłudze administracyjnej.**

Sprawa wymaga rozwiązania. Dyrektor powinien mieć zapewnioną pomoc prawną. Wielość i różnorodność ustaw i rozporządzeń, które wykorzystuje w swojej pracy, a do tego akty te ulegają ciągłym nowelizacjom, stanowi potencjalne zagrożenie, że nie wszystkie podejmowane przez dyrektora decyzje będą zgodne z obowiązującym prawem. Żaden portal internetowy nie zapewnia dyrektorom nieodpłatnego dostępu do ujednoczonych tekstów ustaw i rozporządzeń. Dla przykładu, rozporządzenie o ocenianiu uczniów zmieniało się w ostatnich kilku latach kilkanaście razy. Brak ujednoczonego tekstu sprawia duże trudności w stosowaniu zapisów rozporządzenia (pomijam portale odpłatne).

5.6.3.2. Pomoc materialna udzielana uczniom

W ustawie o systemie oświaty rozdział 8a poświęcony jest pomocy materialnej udzielanej uczniom. Ustawa upoważnia rady gmin do uchwalenia regulaminów udzielania pomocy materialnej o charakterze socjalnym dla uczniów zamieszkałych na terenie gminy, kierując się celami określonymi w ustawie o systemie oświaty.

Podstawowym celem edukacyjnym krajów Unii Europejskiej jest między innymi wyrównywanie szans. Można to robić na wiele sposobów. Na pewno jednym ze sposobów

²⁴ tamże, s. 193.

jest udzielanie pomocy materialnej. Z ustawy o systemie oświaty wynika, że pomoc materialna jest udzielana uczniom w celu:

- zmniejszenia różnic w dostępie do edukacji;
- umożliwienia pokonywania barier dostępu do edukacji wynikających z trudnej sytuacji materialnej ucznia;
- wspierania edukacji uczniów zdolnych.

Pomoc przysługuje wszystkim uczniom i dorosłym objętym obowiązkiem szkolnym lub obowiązkiem nauki oraz słuchaczom uczęszczającym do szkół tworzonych na podstawie ustawy o systemie oświaty, w tym uczęszczającym do placówek niepublicznych. Stypendium szkolne może otrzymać uczeń znajdujący się w trudnej sytuacji materialnej wynikającej z niskich dochodów na osobę w rodzinie. Miesięczna wysokość dochodu na osobę w rodzinie ucznia uprawniająca do ubiegania się o stypendium szkolne nie może być większa niż kwota, o której mowa w art. 8 ust. 1 pkt 2 ustawy o pomocy społecznej, czyli – 351 zł.

Świadczeniami pomocy materialnej o charakterze socjalnym są:

- stypendium szkolne;
- zasiłek szkolny.

Stypendium szkolne jest przyznawane na okres nie dłuższy niż od września do czerwca w danym roku szkolnym (nie mniej niż jeden miesiąc, nie więcej niż 10 miesięcy). Najniższe stypendium liczone miesięcznie wynosi 72,80 zł, najwyższa możliwa kwota stypendium to 182 zł. Stypendium szkolne może być udzielane uczniom w różnych formach. W pierwszej kolejności należy rozpatrywać;

- **całkowite lub częściowe pokrycie kosztów udziału w zajęciach edukacyjnych, w tym wyrównawczych, wykraczających poza zajęcia realizowane w szkole w ramach planu nauczania;**
- **całkowite lub częściowe pokrycie kosztów udziału w zajęciach edukacyjnych realizowanych poza szkołą;**
- pomoc rzeczowa o charakterze edukacyjnym, w tym w szczególności zakupu podręczników;
- całkowite lub częściowe pokrycie kosztów związanych z pobieraniem nauki poza miejscem zamieszkania.

Świadczenie pomocy materialnej o charakterze socjalnym przyznaje wójt (burmistrz, prezydent miasta) w formie decyzji administracyjnej.

Zwracam szczególną uwagę na dwie pierwsze formy, które przy wprowadzaniu tego programu ponad 6 lat temu były najważniejsze i priorytetowe. **Szczególnie w szkołach podstawowych i w gimnazjach powinno się dofinansowywać zajęcia edukacyjne. Jak realizacja tych ustawowych zapisów wygląda w praktyce?**

Wniosek o stypendium składać może rodzic (prawny opiekun) albo pełnoletni uczeń. Ostatnia zmiana w ustawie o systemie oświaty wykreśliła zapis, że do wniosku musi być załączona opinia dyrektora szkoły. Moim zdaniem, zmiana ta spowodowała całkowite wyłączenie szkoły z procedury przyznawania i podejmowania decyzji o formach pomocy edukacyjnej. Praktyka, która utarła się w gminach, pokazuje, że na wniosek rodziców (prawnych opiekunów) lub pełnoletnich uczniów, wójt nie ma żadnego przeciwstawnego stanowiska czy opinii i często przychyła się do prośby wnioskodawców, a tam prawie zawsze jest prośba o zakup pomocy dydaktycznych.

Sporadycznie, organ podejmujący decyzje administracyjne, w procedurze przyznawania stypendium zwraca się do dyrektora szkoły o wyrażenie jego stanowiska. To przecież

szkoła (dyrektor, pedagog, wychowawca) wie dobrze jaką pomoc edukacyjną potrzeba przyznać uczniowi. W bardzo niewielu gminach organizuje się w szkołach, w ramach tego programu, dodatkowe zajęcia edukacyjne czy dofinansowuje się zajęcia edukacyjne organizowane poza szkołą.

Pomoc opisana w ustawie o systemie oświaty sprowadza się niemal w każdym przypadku jedynie do zakupów rzeczy, które zalicza się do pomocy dydaktycznych. Czy taki był cel Ministerstwa Edukacji Narodowej? Mimo systematycznego śledzenia strony internetowej ministerstwa nie znalazłem również żadnej oceny realizacji tego programu.

Sprawami stypendium socjalnego w gminach zajmowali się pracownicy związani z edukacją (pracownicy wydziałów oświaty, zespołów obsługi szkół). Ostatnio wprowadzona zmiana w ustawie wprowadziła zapis, że do wykonania tego zadania rada gminy może wybrać kierownika ośrodka pomocy społecznej. Tak się natychmiast stało w wielu gminach. Teraz w zdecydowanej większości gmin sprawami pomocy edukacyjnej uczniom zajmują się ośrodki pomocy społecznej, bez udziału szkół. Pomoc edukacyjna stała się zwyczajną pomocą społeczną, a nie edukacyjną.

Program ten może być wykonywany zgodnie z intencjami ustawodawcy. **Wójtowie powinni z dyrektorami szkół ustalić nową procedurę postępowania, taką, by było w niej miejsce dla opinii i propozycji szkoły w sprawie pomocy uczniom. Na tym poziomie można ustalić np. to, że dla uczniów szkół podstawowych i gimnazjum formą pomocy będą zajęcia organizowane w szkole.**

Ministerstwo Edukacji Narodowej nie podejmuje żadnej próby oceny realizacji podstawowych celów programu pomocy uczniom. Monitoring i wnioski z tego wynikające są niezbędne, żeby osiągać zamierzone cele. Jeżeli okaże się, że pomoc ogranicza się do prostej pomocy socjalnej to może trzeba usunąć to zadanie z ustawy o systemie oświaty?

5.6.3.3. Wykorzystanie raportu z ewaluacji zewnętrznej szkoły

Główna forma nadzoru pedagogicznego realizowanego przez organ nadzoru pedagogicznego, czyli ewaluacja zewnętrzna, jest jeszcze na etapie pilotażu. Kolejna grupa szkół jest poddawana ewaluacji zewnętrznej, doskonalone są narzędzia służące tej ewaluacji. Po podsumowaniu i dopracowaniu narzędzi ewaluacyjnych ta forma nadzoru będzie powszechnie stosowana. Wszyscy z zainteresowaniem czekamy na efekty funkcjonowania nowego systemu nadzoru pedagogicznego.

Na raporty z ewaluacji zewnętrznej, przygotowane przez wizytatorów czekają także organy prowadzące. Organ te są zainteresowane każdą obiektywną informacją dotyczącą prowadzonych szkół i oceną celowości podejmowanych działań, by doskonalić pracę szkół.

Warto przy tym podkreślić, że raport z ewaluacji nie może służyć ocenie pracy szkoły czy też pracy dyrektora. Nie możemy wykorzystywać raportu do tworzenia rankingów szkół i wystawiania cenzurek. Proces ewaluacji i raport, który jest wynikiem ewaluacji, stanowi materiał do wszechstronnej analizy i podejmowania działań, by praca szkoły była na najwyższym możliwym poziomie.

Organ prowadzące mają ważne zadania do wykonania w procedurze ewaluacji zewnętrznej. Wyniki ewaluacji prezentowane w raporcie mogą i powinny stanowić impuls do rozwiązania problemów istniejących w szkole, do podjęcia działań doskonalących ukierunkowanych na osiąganie celów edukacyjnych i rozwój szkoły.

Współdziałanie w tych sprawach wójta i dyrektora szkoły ma kapitalne znaczenie. To te organy powinny wspólnie zastanowić się nad możliwymi rozwiązaniami, by przy kolejnej ewaluacji szkoła spełniała wymagania na poziomie możliwie najwyższym. Dlatego najważniejsze są informacje, które kryją się pod literami (E, D, C, B i A), a nie same litery.

W przypadku, gdy w raporcie wymaganie z obszaru efekty będzie podsumowane poniżej poziomu D (czyli E), dyrektor szkoły musi, w uzgodnieniu z organem prowadzącym, przygotować program i harmonogram poprawy efektywności kształcenia lub wychowania. Udział i pomoc wójta szkole w tym przypadku są dyrektorowi niezmiernie potrzebne. **Tylko bezpośredni kontakt wójta i dyrektora szkoły może zagwarantować najlepszy program dla szkoły.** Konsekwencją złego programu lub braku gwarancji jego wykonania może być nawet odwołanie dyrektora.

5.6.3.4. Tworzenie arkusza organizacyjnego szkoły

Kurator oświaty zwolniony został z opiniowania arkusza organizacyjnego szkoły i stąd przygotowany przez dyrektora arkusz organizacyjny zatwierdza bezpośrednio organ prowadzący. **Prawo nie określa formy i pełnego zakresu danych, które powinny być w nim umieszczane.** Każdy samorząd określa swoje standardy związane z organizacją roku szkolnego. Tak określone standardy nie mają mocy obowiązującego prawa, a jedynie informacji kierowanej do dyrektorów. Dyrektor szkoły powinien dostosować się do tych określonych przez wójta informacji. Standardy powinny określać wszystko to, co zależy od organu prowadzącego. Jeżeli np. podział na grupy odbywać się ma na podstawie ogólnych przepisów, samorząd nie musi tego przypominać – dyrektor szkoły zna obowiązujące prawo i potrafi dobrze zaplanować podział na grupy. Samorząd określa liczbę uczniów w oddziale dla każdego typu szkoły oraz standardy dla świetlicy szkolnej, biblioteki, czy stołówki. Przy braku ogólnopolskich standardów pracy szkół, samorząd sam je określa, mimo iż delegacji ustawowych w ustawie o systemie oświaty, samorząd nie ma.

Organizację nauczania, wychowania i opieki w danym roku szkolnym określa arkusz organizacyjny szkoły. Ostateczny termin przygotowania tego arkusza ustalany jest ustawowo – do 30 kwietnia.

W arkuszu organizacyjnym dyrektor zamieszcza liczbę pracowników szkoły łącznie z liczbą stanowisk kierowniczych, ogólną liczbę godzin przedmiotów i zajęć obowiązkowych. Ustalenia dotyczące liczby etatów nauczycieli dyrektor dokonuje na podstawie ramowego planu nauczania. Samorząd zaś powinien określić liczbę nauczycieli na stanowiskach kierowniczych, pedagogów, psychologów, logopedów, nauczycieli biblioteki oraz nauczycieli świetlicy, pomimo braku podstaw prawnych do takich działań.

W otrzymanych z organu prowadzącego wytycznych, dla sprawności zarządzania szkołą, powinien znaleźć się zapis dotyczący dokonywania zmian w arkuszu organizacyjnym w ciągu roku szkolnego. Samorząd powinien określić, jakie dane przedstawione w arkuszu organizacyjnym są ważne, a ich zmiana powodować będzie zmianę arkusza organizacyjnego.

Nie każda zmiana powoduje naruszenie planu finansowego czy istotne naruszenie organizacji pracy szkoły. Np. zmiana dotycząca nauczyciela prowadzącego dane zajęcia edukacyjne, jeżeli nie zmienia się liczba godzin czy liczba nauczycieli, nie jest istotna z punktu widzenia organu prowadzącego. Zmiana taka nie pociąga za sobą skutków finansowych. Zatem dokonanie przez dyrektora tej zmiany nie musi

wiązać się z ponownym zatwierdzeniem arkusza organizacyjnego. Dobrze będzie, jeżeli w arkuszu wskazane będą dane, których zmiana będzie powodowała uruchomienie ponownej procedury jego zatwierdzenia.

Różne są przykłady tworzonych przez dyrektorów arkuszy organizacyjnych. W dużej części szkół stosowane są arkusze sprzed kilku lat, z okresu opiniowania ich przez kuratora oświaty. Znajdują się tam także informacje o szczegółowych kwalifikacjach nauczycieli (za które samorząd nie odpowiada), łącznie z najdrobniejszymi elementami organizacji pracy szkoły. Często szkoły, wspólnie z organami prowadzącymi, korzystają z odpłatnych elektronicznych arkuszy serwowanych przez komercyjne firmy. Dla dyrektorów szkół jest to duża pomoc i każda informacja zamieszczana w arkuszu jest ważna. Czy jednak dla organu prowadzącego wszystkie zamieszczane tam dane są potrzebne i praktyczne?

Samorząd odpowiada za określone obszary pracy szkoły i dla własnego bezpieczeństwa warto, by arkusze podlegające zatwierdzeniu zawierały takie dane i informacje, za które samorząd bierze odpowiedzialność podpisując dokument. Jest też wiele dobrych przykładów stosowania takich zasad. Nawet, jeżeli korzysta się z elektronicznych i szczegółowych arkuszy organizacyjnych, to dokument podlegający zatwierdzeniu przez samorząd jest tylko pewną jego częścią. Elektroniczna forma ma takie opcje, by z całej tzw. „płachty” wybrać dane i informacje potrzebne samorządowi. Poniżej przedstawiam wzór arkusza, który zawiera podstawowe informacje szczególnie interesujące organ prowadzący.

Wzór

ARKUSZ ORGANIZACJI²⁵

Metryczka szkoły:

Tabela 1. Pracownicy pedagogiczni*

Lp.	Nazwa stanowiska	Liczba etatów	Liczba godzin
1	Dyrektor
2	Zastępca dyrektora
3	Kierownik
4	Nauczyciel pełnozatrudniony
5	Pedagog
6	Inni specjaliści zatrudnieni w szkole
7	Nauczyciel niepełnozatrudniony
8	Specjaliści do prowadzenia dodatkowych zajęć wynikających z pomocy psychologiczno-pedagogicznej
	Razem nauczyciele

* Do tabeli trzeba dołączyć dane dotyczące urlopów zdrowotnych, liczby pracowników oddelegowanych do pracy w związkach zawodowych, uzupełniających etaty w szkole oraz w innej placówce itp.

²⁵ Na podstawie materiałów Monitora prawnego dla dyrektorów szkół, 2011 r., wydawnictwo RAABE.

Tabela 2. Pracownicy niepedagogiczni

Lp.	Nazwa stanowiska	Liczba etatów
1	Pracownik administracji	...
2	Pracownik obsługi	...
	Razem	...

Tabela 3. Liczba uczniów i liczba oddziałów według poziomów i typów oddziałów**

Typ oddziału	Dane	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Razem
Ogólnodostępny	Liczba oddziałów
	Liczba uczniów
Integracyjny	Liczba oddziałów
	Liczba uczniów
Terapeutyczny (wynika z realizowanej pomocy psychologiczno-pedagogicznej)	Liczba oddziałów
	Liczba uczniów
Razem liczba oddziałów	
Razem liczba uczniów	
Liczba uczniów spoza obwodu	
Liczba uczniów spoza terenu organu prowadzącego	
Liczba uczniów z orzeczeniami poradni psychologiczno-pedagogicznej	
Liczba uczniów objętych pomocą psychologiczno-pedagogiczną	

** Należy dodać oddziały sportowe, dwujęzyczne itp., jeżeli takie są w szkole.

Arkusze organizacyjny powinien zawierać jeszcze informacje dodatkowe, w tym:

- liczbę godzin zajęć pozalekcyjnych;
- liczbę posiłków;
- biblioteka – liczbę woluminów;
- inne ważne z punktu widzenia szkoły i organu prowadzącego.

Procedura tworzenia i zatwierdzania arkusza organizacyjnego szkoły musi być realizowana we współpracy wójta z dyrektorem szkoły. Powinna ona pomóc w określeniu, między innymi:

- terminu przygotowania i zatwierdzania arkusza organizacyjnego (uwagam, że dyrektor powinien podejmować decyzje kadrowe na podstawie zatwierdzonego arkusza organizacyjnego, a nie projektu – zatem termin zatwierdzania powinien być określony najpóźniej do 10 maja);
- formy i zakresu informacji w arkuszu organizacyjnym;
- zakresu informacji, których zmiana będzie traktowana jako zmiana arkusza organizacyjnego – np. zmiana w przydzielaniu godzin nauczyciela X nauczycielowi Y, nie powinna być zmianą wymagającą zatwierdzenia aneksu przez organ prowadzący.

Współpracę wójta z dyrektorem szkoły należy wzmocnić zmianą prawa w zakresie wprowadzenia wzoru arkusza organizacyjnego, określenia nowego terminu przygotowania i zatwierdzania tego dokumentu, by dyrektor mógł właściwie przygotować nowy rok szkolny oraz podejmować decyzje kadrowe już na podstawie zatwierdzonego arkusza.

5.6.3.5. Współpraca w zakresie administrowania i finansowania szkoły

Administrowanie i finansowanie szkoły to ważny i trudny obszar zarządzania szkołą. Ograniczone możliwości publikacji pozwalają na omówienie tylko kilku występujących w praktyce problemów.

Ustawa o systemie oświaty dopuszcza tworzenie przez organ prowadzący zespołów obsługi szkół, w tym obsługi finansowej. Tworzenie tego zespołu i zasady jego działania muszą spełniać warunki opisane w ustawie o finansach publicznych i ustawie o rachunkowości. **Dyrektor nie może być pozbawiony przypisanych mu kompetencji ustawowych. Zespół obsługi szkół powinien wykonywać w imieniu dyrektora te zadania, które znajdują się w umowie pomiędzy dyrektorem szkoły a dyrektorem zespołu.**

Niejednokrotnie zespoły obsługi przejmują rolę jeszcze jednego organu nadzoru nad dyrektorem. Różne nieprawidłowości w swoich wnioskach pokontrolnych wykazują Regionalne Izby Obrachunkowe. Stwierdzają, między innymi, że dyrektor szkoły:

- nie powierzył obowiązków i odpowiedzialności głównego księgowego szkoły – zadania te powierzył dyrektor zespołu obsługi;
- nie ustalił pisemnych procedur, w tym dotyczących przeprowadzania wstępnej oceny celowości zaciągania zobowiązań finansowych i dokonywania wydatków;
- nieprawidłowo opisał instrukcję obiegu i kontroli dokumentów (wymienione zostały osoby niebędące pracownikami szkoły – sekretarz gminy, kierownik oraz główna księgowa gminnego zespołu obsługi szkół jako zatwierdzające dokumenty finansowe oraz dysponujące kontem bankowym).

Do tego stwierdzono, że nieprawidłowo jest prowadzona ewidencja księgową szkoły (jest np. prowadzona wspólnie z ewidencją księgową wszystkich jednostek oświatowych gminy). Brak jest także odrębnego rachunku bankowego szkoły.

W konkluzji RIO stwierdziła, że odpowiedzialność za powstanie nieprawidłowości ponoszą dyrektor szkoły oraz osoba pełniąca obowiązki głównego księgowego szkoły.

Przykładowy wzór porozumienia o współpracy między dyrektorem szkoły a dyrektorem obsługi szkół przedstawiam poniżej.

Porozumienie o współpracy²⁶

zawarte
 pomiędzy Szkołą
 z siedzibą
 reprezentowaną przez dyrektora, na podstawie powierzenia
, zwaną dalej „Szkołą” oraz Zespołem Obsługi Szkół z siedzibą reprezentowanym przez dyrektora
, na podstawie powołania
, zwanym dalej „Zespołem”.

§ 1

Porozumienie dotyczy obsługi administracyjno-finansowej Szkoły, w szczególności:

- przygotowywanie dla dyrektora Szkoły materiałów niezbędnych do opracowania planu finansowego Szkoły;
- prowadzenie, zgodnie z ustawą o rachunkowości, ksiąg rachunkowych Szkoły na podstawie zatwierdzonych przez dyrektora Szkoły dowodów księgowych;

²⁶ Na podstawie materiałów pani Anny Żyły, Monitor prawny dla dyrektorów szkół, 2011 r., wydawnictwo RAABE.

- naliczanie wynagrodzeń, zasiłków i innych świadczeń należnych pracownikom zatrudnionym w Szkole, w tym wypłat świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń;
- prowadzenie obsługi rachunków bankowych Szkoły;
- dokonywanie płatności (przelewów) z rachunków bankowych Szkoły na podstawie zatwierdzonych przez dyrektora Szkoły dokumentów finansowo-księgowych;
- prowadzenie obsługi kasowej Szkoły, w tym wypłat wynagrodzeń i innych świadczeń pracownikom, przyjmowanie wpłat oraz dokonywanie innych dyspozycji kasowych zleconych przez dyrektora Szkoły;
- koordynowanie prac związanych z inwentaryzacją składników majątkowych Szkoły;
- sporządzanie sprawozdań budżetowych, finansowych, statystycznych Szkoły;
- pomoc w opracowywaniu regulaminów, instrukcji i innych regulacji wewnętrznych Szkoły w zakresie objętym niniejszym Porozumieniem;
- udzielanie instruktażu i informacji pracownikom Szkoły w zakresie objętym Porozumieniem.

§ 2

1. Czynności głównego księgowego Szkoły wykonywać będzie wskazany pracownik Zespołu na podstawie pisemnego upoważnienia, zgodnie z przyjętymi w Zespole zasadami powierzenia czynności pracownikom oraz zasadami powierzania czynności na czas zastępstwa nieobecnego pracownika.
2. Powierzenie obowiązków głównego księgowego Szkoły stanowi załącznik do niniejszego Porozumienia.

§ 3

Porozumienie wchodzi w życie z dniem..... i obowiązuje do czasu powierzenia Zespołowi zadań nałożonych przez organ powołujący Zespół.

Wzór załącznika do Porozumienia
zawartego dnia.....

Powierzenie obowiązków i odpowiedzialności głównego księgowego Szkoły

Zgodnie z art. 54 ust. 1 ustawy o finansach publicznych, od dnia
powierzam Pani/Panu obowiązki i odpowiedzialność głównego księgowego Szkoły w zakresie:

- prowadzenia ksiąg rachunkowych Szkoły na podstawie dokumentów zatwierdzonych przez Dyrektora Szkoły;
- dokonywania wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym Szkoły;
- dokonywania wstępnej kontroli kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych Szkoły;
- wykonywania dyspozycji środkami pieniężnymi z rachunków bankowych Szkoły, wydanych przez Dyrektora Szkoły.

.....
data i podpis dyrektora Szkoły

Oświadczam, że powyższe obowiązki przyjmuję
.....
data i podpis pracownika przyjmującego obowiązki

Organ prowadzący odpowiada za stworzenie dobrych warunków do pracy szkoły, jednocześnie nadzoruje wykonywanie tych zadań przez dyrektora szkoły. **Do podstawowych zadań samorządu należy zapewnienie warunków działania szkoły, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki oraz wykonywanie remontów obiektów szkolnych oraz zadań inwestycyjnych w tym zakresie.**

Dyrektor jest administratorem obiektu. Zakres odpowiedzialności dyrektora określa, na piśmie, wójt przy powierzeniu stanowiska. W przypadku dyrektora szkoły nie stosuje się ustawy o gospodarce nieruchomościami, nie mówimy też o zarządzie zwykłym czy innym. Zakres administrowania określa wójt reprezentujący właściciela nieruchomości szkolnej. Problem pojawia się w sytuacji, gdy sprawy podziału odpowiedzialności nie są w samorządzie określone. Jest to jednocześnie przyczyna różnych napięć pomiędzy dyrektorem a wójtem. Bez porozumienia się i precyzyjnego określenia spraw, które należą do samorządu, a które do dyrektora szkoły, problemy będą się tylko potęgować.

W sprawach związanych z administrowaniem i utrzymaniem nieruchomości w dobrym stanie technicznym, które zawsze wiążą się z potrzebą znalezienia dodatkowych środków finansowych, dyrektor ma słabszą pozycję. W przypadku, gdy dyrektor stawia sprawy ostro i jednoznacznie (np. grozi zamknięciem obiektu z powodów bezpieczeństwa), konflikt jest prawie pewny. Zasady porozumiewania się i stosowania odpowiednich procedur muszą być wspólnie wypracowane i wdrażane.

5.6.3.6. Obowiązek współpracy ze związkami zawodowymi

Uprawnienia związków zawodowych funkcjonujących w oświacie do wpływania, choćby pośredniego na uchwały rad jednostek samorządu terytorialnego oraz decyzje dyrektora szkoły wynikają z uregulowań, jakie przynosi ustawa o związkach zawodowych, ustawa Karta Nauczyciela oraz Kodeks pracy.

Zakres działalności związków zawodowych określony został ogólnie w art. 4 ustawy związkowej, według którego związki mają za zadanie reprezentować pracowników, a także bronić ich godności, praw oraz interesów materialnych i moralnych, zarówno zbiorowych, jak i indywidualnych. Wyrażona w ustawie zasada oznacza dla związków zawodowych przyznanie wyłączności do reprezentowania interesów i praw pracowników w negocjacjach z organami administracji samorządu terytorialnego, a dla ogółu pracowników szkoły jej konsekwencją jest wzmocnienie ochrony praw i interesów pracowników.

Wójt prowadzi zasadnicze negocjacje w sprawach regulaminu wynagradzania oraz innych uchwał związanych z realizacją uprawnień nauczycieli. Procedury postępowania są w tych przypadkach utrwalone i poprawne. **Na tym etapie kończy się konsultowanie spraw ze związkami zawodowymi. Dyrektor szkoły na podstawie dostępnych aktów prawnych, w tym uchwał rad jednostek samorządowych podejmuje decyzje o przyznaniu dodatków, nagród i ich wysokości już bez potrzeby jakichkolwiek konsultacji z przedstawicielami związków zawodowych.**

Dyrektor szkoły napotyka na trudności w kontaktach ze związkami zawodowymi przy podejmowaniu decyzji kadrowych. Przypominam, że dyrektor powinien wystąpić o opinię do międzyzakładowej komisji związkowej (**w szkołach nie mamy komisji zakładowych, a ich rolę przejmują międzyzakładowe komisje związkowe usytuowane w gminach lub powiatach**) w sprawach:

- przyczyny uzasadniającej zamiar wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony – art. 38 Kodeksu pracy;

- zamiaru wypowiedzenia nauczycielowi stosunku pracy z przyczyn określonych w art. 20 ust. 1 pkt 2 Karty Nauczyciela;
- przyczyny uzasadniającej zamiar wypowiedzenia warunków pracy lub płacy, umowy zawartej na czas nieokreślony – art. 42 § 2 Kodeksu pracy;
- przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z winy pracownika – art. 52 Kodeksu pracy;
- przyczyny uzasadniającej rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia z przyczyn nie zawinionych przez pracownika – art. 53 Kodeksu pracy.

Z kolei uzgodnienia lub konsultacji ze związkami wymaga przykładowo:

- określenie terminu rozwiązania z pracownicą umowy za wypowiedzeniem w okresie ciąży lub urlopu macierzyńskiego w razie likwidacji zakładu pracy (art. 177 § 4 Kodeksu pracy);
- rozpatrzenie sprzeciwu pracownika od wymierzonej mu kary porządkowej (art. 112 Kodeksu pracy).

Dyrektorzy często mają kłopoty w uzyskaniu informacji, który pracownik należy do związku zawodowego lub którzy pracownicy poprosili o pomoc związków zawodowy w sprawach pracowniczych. Brak takich informacji nie pozwala czasami na zastosowanie pełnej procedury opiniowania lub konsultowania decyzji kadrowych. Z informacji uzyskanych od dyrektorów wynika, że jeszcze często mamy przypadki wykorzystywania funkcji związkowych do niezgodnej z prawem ochrony pracowniczej. Szczególnie dotyczy to sytuacji ochrony pracowników należących do związku zawodowego.

Przypomnę, szczególnie chronieni są tylko członkowie związku zawodowego, którzy na podstawie art. 32 ust. 1 ustawy związkowej są imiennie wskazani uchwałą zarządu i upoważnieni są do reprezentowania tej organizacji wobec pracodawcy albo organu lub osoby dokonującej za pracodawcę czynności w sprawach z zakresu prawa pracy. Dyrektor szkoły bez zgody zarządu zakładowej organizacji związkowej nie może wypowiedzieć ani rozwiązać stosunku pracy lub zmienić jednostronnie warunków pracy lub płacy na niekorzyść takiego pracownika.

Liczba tak chronionych związkowców jest ograniczona i zależna od wielkości międzyzakładowej komisji związkowej. Dla międzyzakładowych komisji związkowych w oświacie liczba tak chronionych osób w zasadzie nie przekracza liczby dziesięć. Zdarza się i tak, że dyrektor otrzymuje listę chronionych osób, gdzie jego pracownik znajduje się na 115 miejscu na liście osób chronionych.

W zakresie współpracy ze związkami zawodowymi, tylko organ samorządowy ma możliwości wypracowania właściwych relacji i form współpracy związków zawodowych z samorządem, a także z dyrektorami szkół. Samorząd tworząc warunki podstawowego funkcjonowania międzyzakładowych komisji związkowych może i powinien otrzymać potrzebne od związku zawodowego informacje.

5.7. Relacje dyrektora z kuratorem oświaty

Obecnie w kuratoriach działają zespoły wizytatorów, które zajmują się wyłącznie określonymi zadaniami. Jest zespół do przeprowadzania ewaluacji zewnętrznej szkół, jest też drugi zespół do przeprowadzania tylko kontroli prawnej. Wizytatorzy wykonujący inne zadania kuratora oświaty mogą być organizowani w inne dowolne zespoły bez dodatkowych ograniczeń.

Ustawa o systemie oświaty nie zmieniała się, w zakresie definicji nadzoru pedagogicznego. System nadzoru pedagogicznego uległ zmianom dzięki nowemu rozporządzeniu. Kurator oświaty wykonuje ewaluację zewnętrzną, kontroluje przestrzeganie prawa oraz wspomaga pracę szkół.

Ewaluacja i kontrola mogą być działaniami planowymi lub doraźnymi. Planowe działania realizowane są na podstawie określonych przez Ministra Edukacji Narodowej kierunków polityki oświatowej państwa. Działania doraźne wynikać mają z uzasadnionych przesłanek, a o zakresie doraźnych działań decyduje kurator oświaty.

Przypominam, że zastosowanie art. 34 ust. 2 i 2a ustawy o systemie oświaty upoważniające kuratora oświaty do podjęcia działań wobec dyrektora szkoły następuje tylko w przypadku, gdy raport z ewaluacji zewnętrznej w obszarze efekty zawierać będzie literkę „E” przynajmniej w jednym wymaganiu.

Rozporządzenie wprowadziło jasną i przejrzystą procedurę przeprowadzania ewaluacji zewnętrznej oraz kontroli prawnej. Do przeprowadzenia jednej i drugiej formy nadzoru pedagogicznego wizytatorzy muszą mieć upoważnienie od kuratora oświaty. Przedstawiciele kuratora oświaty mają prawo wstępu do szkół, wglądu do dokumentacji dotyczącej przebiegu nauczania, wychowania i opieki oraz organizacji pracy, a po powiadomieniu dyrektora mogą brać udział w posiedzeniu rady pedagogicznej oraz w charakterze obserwatora mogą uczestniczyć w zajęciach dydaktycznych.

Dodatkowo (art. 31 ustawy o systemie oświaty) kurator oświaty, w imieniu wojewody, wykonuje zadania i kompetencje w zakresie oświaty na obszarze województwa:

- wydaje decyzje administracyjne w sprawach określonych w ustawie, wykonuje zadania organu wyższego stopnia w rozumieniu przepisów Kodeksu postępowania administracyjnego w stosunku do organów jednostek samorządu terytorialnego – w sprawach szkół publicznych oraz w stosunku do dyrektorów szkół – w sprawach z zakresu obowiązku szkolnego i obowiązku nauki oraz w sprawach skreślenia uczniów z listy uczniów;
- realizuje politykę oświatową państwa, a także współdziała z organami jednostek samorządu terytorialnego w tworzeniu i realizowaniu odpowiednio regionalnej i lokalnej polityki oświatowej, zgodnych z polityką oświatową państwa;
- opracowuje programy wykorzystania środków na dofinansowanie doskonalenia nauczycieli, wyodrębnionych w budżecie wojewody, po zasięgnięciu opinii związków zawodowych;
- bada potrzeby nauczycieli w zakresie doskonalenia oraz inicjuje i koordynuje działania związane z doskonaleniem nauczycieli, współdziałając z organami prowadzącymi szkoły, a także może podejmować działania wspomagające materialnie i organizacyjnie doskonalenie nauczycieli, w szczególności promować nowatorstwo dydaktyczno-wychowawcze;
- współdziała z organami jednostek samorządu terytorialnego w zakresie kształtowania i rozwoju bazy materialnej szkół;
- organizuje olimpiady, konkursy, turnieje, przeglądy oraz inne formy współzawodnictwa i prezentacji osiągnięć uczniów szkół na obszarze województwa;
- współdziała z okręgowymi komisjami egzaminacyjnymi;
- wspomaga działania w zakresie organizowania egzaminów i sprawdzianów w szkołach;
- współdziała z właściwymi organami, organizacjami i innymi podmiotami w sprawach dotyczących warunków rozwoju dzieci i młodzieży, w tym w przeciwdziałaniu zjawiskom patologii społecznej, a także może wspomagać działania tych podmiotów;

- koordynuje, wspomaga i nadzoruje organizację wypoczynku dzieci i młodzieży na obszarze województwa w okresie ferii letnich i zimowych;
- wykonuje inne zadania określone w przepisach odrębnych, w szczególności w zakresie obronności.

Kompetencje kuratora oświaty w stosunku do dyrektora szkoły sprowadza się do:

- opiniowania w przypadku powoływania na stanowisko dyrektora osoby niebędącej nauczycielem;
- wyznaczenia/oddelegowania dwóch przedstawicieli w komisji konkursowej na stanowisko dyrektora szkoły;
- uzgodnienia przedłużenia kadencji dyrektora;
- składania wniosku o odwołanie dyrektora (art. 34 ust. 2a ustawy o systemie oświaty);
- wydawaniu opinii przy odwołaniu dyrektora w szczególnie uzasadnionych przypadkach;
- ocenianiu pracy dyrektora szkoły wspólnie z organem prowadzącym;
- składania wniosku o ocenę pracy dyrektora.

Oprócz pracy w komisji i składania tam określonych wniosków, kurator nie ma już kompetencji wniesienia dodatkowych uwag po przeprowadzeniu konkursu.

W sprawie odwołania dyrektora szkoły, kurator powinien przedstawić opinię. Ma na to określony czas. Opinia nie ma jednak charakteru wiążącego dla organu prowadzącego.

Kurator oświaty w ramach procedury dotyczącej oceny pracy dyrektora przekazuje gminie informacje o wynikach sprawowanego nadzoru pedagogicznego nad szkołą. Zebrane opinie i informacje pozwalają na ocenę pracy dyrektora szkoły w zakresie spraw dydaktycznych i efektów pracy szkoły.

Dyrektor występuje do kuratora oświaty w sprawach:

- odwoływania się od uchwał rady pedagogicznej, które uważa za niezgodne z obowiązującym prawem;
- gdy chce zatrudnić nauczyciela bez kwalifikacji;
- z informacją o zmianach w statucie szkoły.

Nauczyciele mogą korzystać z pomocy kuratora oświaty przy procedurze oceniania, gdy nie zgadzają się z oceną dyrektora. Również cała procedura awansu zawodowego dla nauczycieli szkół podlega nadzorowi kuratora oświaty. W każdej sprawie dotyczącej własnego awansu zawodowego, dyrektor i nauczyciel może wystąpić do kuratora.

6. ZADANIA I ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI DYREKTORA

Szkołą kieruje dyrektor, który jest jej przedstawicielem na zewnątrz, przełożonym służbowym wszystkich pracowników szkoły, przewodniczącym rady pedagogicznej. Dyrektor sprawuje opiekę nad dziećmi i młodzieżą uczącą się w szkole. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest w szczególności za (art. 7 Karty Nauczyciela):

- dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- realizację zadań zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących, oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę;
- tworzenie warunków do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniowi wychowanków;
- zapewnienie w miarę możliwości odpowiednich warunków organizacyjnych do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych.

Dyrektor szkoły w szczególności (art. 39 ustawy o systemie oświaty):

- kieruje działalnością szkoły i reprezentuje ją na zewnątrz;
- sprawuje nadzór pedagogiczny;
- sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne;
- realizuje uchwały rady szkoły oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiących;
- dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły zaopiniowanym przez radę szkoły i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły;
- wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych;
- współdziała ze szkołami wyższymi oraz zakładami kształcenia nauczycieli w organizacji praktyk pedagogicznych;
- odpowiada za właściwą organizację i przebieg sprawdzianu i egzaminów przeprowadzanych w szkole.

Dyrektor szkoły może, w drodze decyzji, skreślić ucznia z listy uczniów w przypadkach określonych w statucie szkoły. Skreślenie następuje na podstawie uchwały rady pedagogicznej, po zasięgnięciu opinii samorządu uczniowskiego. Dyrektor szkoły w wykonywaniu swoich zadań współpracuje z radą szkoły, radą pedagogiczną, rodzicami i samorządem uczniowskim.

6.1. Zadania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (personelem)

Dyrektor jako kierownik zakładu pracy wykonuje czynności z zakresu prawa pracy określone w ustawie Karta Nauczyciela, ustawie o pracownikach samorządowych i w Kodeksie pracy. Trudno wymienić wszystkie zadania dyrektora w zakresie zatrudniania, w tej części przedstawię tylko czynności określone ustawą Karta Nauczyciela:

- ocenia pracę nauczyciela (art. 6a);

- nadaje nauczycielowi stażyscie stopień nauczyciela kontraktowego (art. 9b);
- zatwierdza plan rozwoju zawodowego na każdy stopień awansu, przydziela opiekuna stażu i ocenia dorobek zawodowy nauczyciela kończącego staż (art. 9c);
- nawiązuje z nauczycielem stosunek pracy odpowiednio na podstawie umowy o pracę lub mianowania na stanowisku zgodnym z posiadanymi przez nauczyciela kwalifikacjami oraz zgodnie z posiadanym przez nauczyciela stopniem awansu zawodowego (art. 11);
- przenosi nauczyciela zatrudnionego na podstawie mianowania do innej szkoły, do której nauczyciel otrzymał skierowanie, w porozumieniu z organem prowadzącym (art. 18);
- rozwiązuje z nauczycielem stosunek pracy w przypadku częściowej likwidacji szkoły, albo w razie zmian organizacyjnych (na wniosek nauczyciela przenosi go w stan nieczynny (art. 20);
- kieruje nauczyciela na badania okresowe lub kontrolne z własnej inicjatywy w każdym czasie (art. 23);
- wypłaca odprawy (art. 28);
- obniża tygodniowy obowiązkowy wymiar godzin zajęć – za zgodą organu prowadzącego (art. 42a);
- realizuje lokalowe uprawnienia nauczyciela (art. 54);
- zobowiązuje nauczyciela do wykonywania w czasie ferii zadań (art. 64);
- zawiesza w pełnieniu obowiązków nauczyciela (art. 83).

Dyrektor wykonuje inne zadania wynikające z prawa pracy, które określone są Kodeksem pracy, rozporządzeniami wykonawczymi oraz prawem lokalnym uchwalonym przez organy samorządowe.

Z ustawy o systemie oświaty wynikają między innymi takie zadania:

- powierza i odwołuje ze stanowisk kierowniczych w szkole, po zasięgnięciu opinii organu prowadzącego, rady szkoły oraz rady pedagogicznej (art. 37);
- wnioskuje o przyznanie nauczycielom odznaczeń, nagród i innych wyróżnień (art. 41);
- składa propozycje w sprawach przydziału nauczycielom stałych prac i zajęć w ramach wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatkowo płatnych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych (art. 41).

6.2. Zadania w zakresie administracji i finansów szkoły

Na dyrektorze szkoły, jako kierowniku jednostki sektora finansów publicznych III stopnia, ciąży obowiązek i odpowiedzialność w zakresie zadań wynikających z ustawy o rachunkowości, ustawy o finansach publicznych oraz rozporządzenia w sprawie sprawozdawczości budżetowej. Dyrektor, przyjmując powierzenie stanowiska, staje się odpowiedzialnym za całą gospodarkę finansową szkoły.

W stosunku do osób kierujących pracą zakładu pracy szczególnie obowiązująca jest zasada, że nieznanomość prawa nie zwalania od odpowiedzialności za naruszenie prawa, w tym przypadku przepisów z zakresu finansów publicznych.

Dyrektor, z racji pełnionej funkcji, powinien znać zasady wydatkowania i rozliczania środków publicznych oraz konsekwencje ich naruszenia. W razie wątpliwości interpretacyjnych powinien dokładnie przeanalizować przepisy przed podjęciem decyzji, nie ograniczając się np. tylko do jednej opinii. W sprawach finansowych nie powinno się bazować

wyłącznie na bezgranicznym zaufaniu do podległych pracowników i zaniechaniu dokonywania dodatkowych interpretacji.

Dyrektor odpowiada za całość gospodarki finansowej szkoły. Jest to odpowiedzialność karna i karno-skarbowa. Dyrektor może też ponosić odpowiedzialność cywilną, odszkodowawczą z tytułu np. źle zawartej umowy z kontrahentem.

Kierownik jednostki budżetowej odpowiada, między innymi za:

- zapewnienie jawności i przejrzystości finansów publicznych;
- politykę rachunkowości;
- proces planowania i wykonywania budżetu;
- zamówienia publiczne;
- kontrolę zarządczą.

6.2.1. Sporządzanie planów finansowych szkół

Plan finansowy szkoły jest częścią budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Prace związane z przygotowaniem projektu planu finansowego przebiegają zgodnie z wytycznymi uchwalonymi przez radę jednostki samorządowej. Organ wykonawczy, czyli zarząd jednostki samorządu terytorialnego (w gminach wójt), określa terminy, które są obowiązujące w procedurze pracy nad projektem uchwały budżetowej. Podawana jest też szczegółowość projektu planu finansowego oraz wymogi dotyczące uzasadniania poszczególnych pozycji planu i materiały informacyjne, jakie powinny być dostarczone do projektu uchwały budżetowej.

Ustawa o finansach publicznych określa graniczne terminy, związane z pracami nad budżetem gminy i tworzenia planów finansowych szkół, które muszą być dotrzymane przez samorząd. Do 15 listopada wójt (zarząd powiatu lub województwa samorządowego) musi przedłożyć swojej radzie oraz regionalnej izbie obrachunkowej (RIO kontroluje uchwały gminy, które dotyczą finansów) projekt uchwały budżetowej. Projekt ten uwzględniać powinien potrzeby szkół.

Po przekazaniu projektu budżetu wójt (w ciągu 7 dni od przedłożenia projektu uchwały budżetowej radzie jednostki samorządu terytorialnego), przekazuje podległym jednostkom organizacyjnym samorządu, w tym szkołom, niezbędne informacje do przygotowania projektu planu finansowego na następny rok.

Od przekazania dyrektorowi informacji, ma on 30 dni, ale nie później niż do 22 grudnia, na przygotowanie projektu planu finansowego szkoły na kolejny rok budżetowy.

Tak przygotowany projekt planu finansowego dyrektor przekazuje radzie pedagogicznej oraz radzie rodziców i radzie szkoły (jeżeli jest w szkole powołana) do zaopiniowania. Czynność ta jest formalnym uprawnieniem. Praktycznie opinie te mają niewielki wpływ na dalsze decyzje organu prowadzącego. Organy opiniujące nie mają nawet informacji zwrotnej, jak ta opinia wpłynęła na ostateczny kształt planu finansowego. Mimo tego warto namawiać dyrektora i rady pedagogiczne do rzetelnej opinii planu finansowego.

Tworzenie przepisów prawa, które nie mają większego znaczenia, w tym przypadku przy procedurze tworzenia planu finansowego szkoły, nie wzmacnia szacunku do ustawodawcy. Wskazane jest, by sprawa ta była dokładniej zbadana. Jeżeli taki przepis miałby funkcjonować, to przynajmniej trzeba dopisać, że samorząd powinien odpowiedzieć na przekazywane opinie w sprawie planu finansowego.

Zgodnie z ustawą o finansach publicznych rada jednostki samorządu terytorialnego jest zobowiązana do podjęcia uchwały budżetowej swojej jednostki do 31 stycznia roku budżetowego. Ustawa określa też kolejne terminy. Po uchwaleniu budżetu przez radę, w terminie 21 dni od tego dnia, wójt (zarząd powiatu, województwa samorządowego) zobowiązany jest przekazać dyrektorowi szkoły informacje o ostatecznych kwotach dochodów i wydatków. Na podstawie tych informacji, dyrektor tworzy ostateczny plan finansowy swojej szkoły. Dyrektor dostosowuje otrzymane informacje do wcześniejszego projektu i ostatecznie powstaje dokument, za którego realizację dyrektor jest odpowiedzialny.

Ostateczny i zatwierdzony plan finansowy szkoły powinien być w dokumentacji szkolnej, niezależnie od rodzaju obsługi finansowej szkoły²⁷.

Ustawa o finansach publicznych wprowadziła zmianę dotyczącą likwidacji rachunku dochodów własnych, które mogły być tworzone przez samorządowe jednostki budżetowe. Odstępstwem od zasady likwidacji rachunku dochodów jest możliwość tworzenia takiego rachunku w samorządowych jednostkach budżetowych prowadzących działalność określoną w ustawie o systemie oświaty, czyli również w szkołach. Art. 223 ust. 1 ustawy o finansach publicznych stanowi, że jednostki te gromadzą na wydzielonym rachunku dochody określone przez organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego pochodzące w szczególności:

- ze spadków, zapisów i darowizn w postaci pieniężnej na rzecz jednostki budżetowej;
- z odszkodowań i wpłat za utracone lub uszkodzone mienie będące w zarządzie lub użytkowaniu jednostki budżetowej.

Kolejny ust. 2 stanowi, iż organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego określi w uchwale, w szczególności:

- jednostki budżetowe, które gromadzą dochody;
- źródła, z których dochody są gromadzone na rachunku;
- przeznaczenie dochodów, z tym, że dochody wraz z odsetkami nie mogą być przeznaczone na finansowanie wynagrodzeń osobowych;
- sposób i tryb sporządzania planu finansowego dochodów i wydatków nimi sfinansowanych, dokonywania zmian w tym planie oraz ich zatwierdzania.

Dochodami mogą być, między innymi:

- opłaty za udostępnianie dokumentacji przetargowej;
- darowizny w postaci pieniężnej na rzecz szkoły;
- odszkodowania i wpłaty za utracone lub uszkodzone mienie oddane jednostce;
- opłaty z tytułu sprzedaży usług – żywienie;
- opłaty za wynajem pomieszczeń szkolnych.

Tak uzyskane środki można przeznaczać między innymi na:

- finansowanie wydatków bieżących związanych z uzyskiwaniem dochodów z tytułu opłat za udostępnienie dokumentacji przetargowej bądź za wynajem pomieszczeń;
- finansowanie celów wskazanych przez darczyńców dokonujących darowizn;
- remont bądź odtworzenia mienia w przypadku uzyskania dochodów z odszkodowań i wpłat za utracone lub uszkodzone mienie;
- wydatki na zakup żywności, związane z uzyskaniem dochodów ze sprzedaży posiłków.

²⁷Na podstawie materiałów pani Anny Żyły, Monitor prawny dla dyrektorów szkół, 2011 r., wydawnictwo RAABE.

Zasady ewidencji dochodów gromadzonych na wyodrębnionym rachunku szkoły zostały ustalone w rozporządzeniu w sprawie szczególnych zasad rachunkowości.

6.2.2. Sprawozdania finansowe szkół

Dyrektor szkoły, jako kierownik jednostki budżetowej lub zakładu budżetowego, jest zobowiązany do sporządzenia sprawozdania finansowego za rok budżetowy, czyli do zamknięcia ksiąg rachunkowych. Rozdział 5 rozporządzenia w sprawie planów kont określa zasady sporządzania sprawozdania finansowego przez szkoły. Sprawozdanie finansowe szkoły (§ 14 rozporządzenia w sprawie planów kont), obejmuje:

- bilans;
- rachunek zysków i strat jednostki (wariant porównawczy);
- zestawienie zmian w funduszu jednostki.

Wszystkie wzory potrzebnych sprawozdań finansowych określone są w załącznikach do rozporządzenia. Ostateczny termin sporządzenia i składania sprawozdania finansowego upływa w terminie 3 miesięcy od dnia, na który zamyka się księgi rachunkowe.

Zamknięcie roku budżetowego to między innymi sporządzenie rocznych sprawozdań Rb-27S i Rb-28S. Na dzień 31 grudnia szkoła zobowiązana jest do sporządzenia innych sprawozdań. W przypadku, gdy szkoła posiada rachunek dochodów własnych, konieczne jest sporządzenie sprawozdania Rb-34.

Koniec roku jest jednocześnie końcem kwartału, dlatego jednocześnie trzeba przygotować sprawozdania:

- Rb-Z kwartalne sprawozdanie o stanie zobowiązań według tytułów dłużnych oraz gwarancji i poręczeń;
- Rb-N kwartalne sprawozdanie o stanie należności oraz wybranych aktywów finansowych.

Sprawozdanie sporządza się w określonej szczegółowości (dział, rozdział, paragraf). Wykazać trzeba plan dochodów i wydatków, kwoty uzyskanych dochodów i zrealizowanych wydatków, stan środków finansowych na rachunku bankowym, na początku roku i na koniec roku oraz stan należności i zobowiązań na początek i koniec roku budżetowego.

6.2.3. Naruszenie dyscypliny finansów publicznych

Ustawa o finansach publicznych wprowadziła istotne zmiany dotyczące odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Niektóre obowiązują dopiero od 1 stycznia 2011 r. Pojęcie związane z dyscypliną finansów publicznych nie jest jednoznacznie zdefiniowane w ustawie o finansach publicznych i w ustawie o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Regulacje prawne określają przypadki, w których występuje naruszenie określonych przepisów ustawy o finansach publicznych. Zatem dyrektor szkoły ponosi odpowiedzialność tylko w przypadkach określonych w ustawie. Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, w artykułach od 5 do 18a, określa zakres odpowiedzialności. Katalog naruszeń dyscypliny finansów publicznych jest zamknięty. Dokładna analiza tych zapisów potwierdza, że nie wszystkie naruszenia dyscypliny finansów publicznych mogą być przypisane dyrektorowi szkoły.

W szkole, niezależnie od formy obsługi finansowej, odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych ponoszą:

- **dyrektorzy szkół, jako kierownicy jednostek sektora finansów publicznych;**

• **pracownicy szkół, którym powierzono obowiązki w zakresie gospodarki finansowej lub czynności przewidziane w przepisach o zamówieniach publicznych.**

Dyrektor szkoły ponosi odpowiedzialność (art. 53 ust. 1 ustawy o finansach publicznych) za całość gospodarki finansowej jednostki. Na dyrektorze spoczywa też obowiązek zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej (art. 69 ustawy o finansach publicznych). **Dyrektor powierza określone czynności swoim pracownikom. Jeżeli dyrektor powierza zadania pracownikom sam jest zwolniony od ewentualnej odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów, w zakresie związanym z wykonaniem powierzonych czynności.** Powierzenie obowiązków określonym pracownikom odbyć się może na podstawie art. 53 ust. 2 ustawy o finansach publicznych. Forma powierzenia zadań może być dokonana za pomocą indywidualnego upoważnienia i zapisania w zakresie obowiązków pracownika. Dopuszczalna jest forma regulaminu wewnętrznego. Powierzenie będzie się wiązało z określonym stanowiskiem pracy w szkole. W przypadku upoważnienia w regulaminie organizacyjnym szkoły, dyrektor wskazuje, jakie uprawnienia i obowiązki (oraz odpowiedzialność) spoczywa na osobie, która pełni daną funkcję lub wykonuje w jednostce określone obowiązki.

Warto podkreślić, że regulamin organizacyjny szkoły muszą znać wszyscy pracownicy i najlepiej, gdyby jego znajomość była potwierdzona podpisem pracownika i by przy podpisie podana była data zapoznania się z dokumentem.

Skuteczne powierzenie określonych obowiązków i odpowiedzialności z tytułu naruszenia dyscypliny finansów publicznych będzie wtedy, gdy w upoważnieniu dyrektor przedstawi przepis określający naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Np. jeżeli pracownik może zaciągać zobowiązania, to dyrektor powinien w upoważnieniu określić do jakiej kwoty.

Szczególny status w szkole dotyczy głównego księgowego. Warto w tym miejscu przedstawić obowiązki i odpowiedzialność głównego księgowego w zakresie (art. 54 ust. 1 ustawy o finansach publicznych):

- prowadzenia rachunkowości szkoły;
- wykonywania dyspozycji środkami pieniężnymi;
- dokonywania wstępnej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym oraz kompletności i rzetelności dokumentów dotyczących operacji gospodarczych i finansowych.

Dla dyrektora szkoły najważniejszym podpisem pod dokumentami finansowymi jest podpis głównego księgowego. **Oznacza on, że główny księgowy nie zgłasza uwag do prawidłowości i zgodności z prawem danej operacji, ale też potwierdza, że zobowiązania wynikające z danej operacji mieszczą się w planie finansowym szkoły.**

W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości, główny księgowy odmawia złożenia podpisu na dokumencie. Niezłożenie podpisu powinno się wiązać z pisemnym wyjaśnieniem i zawiadomieniem dyrektora o zauważonych nieprawidłowościach. Mimo braku podpisu – dyrektor może podjąć decyzję finansową, ale wtedy całą ewentualną odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych bierze na siebie.

Dyrektor szkoły powinien, powierzyć głównemu księgowemu część swoich obowiązków na podstawie art. 53 ust. 2 ustawy o finansach publicznych. Jeżeli dyrektor tego nie zrobi, główny księgowy nie ponosi odpowiedzialności za czynności, których dyrektor mu nie powierzył. Funkcja głównego księgowego nie jest związana z określonym zakresem odpowiedzialności. Tą odpowiedzialnością dyrektor musi się podzielić, by jednoosobowo nie odpowiadał za wszystkie finansowe sprawy szkoły. Np. powierzenie pracownikowi

obowiązków głównego księgowego nie oznacza przekazania mu odpowiedzialności za dokonywanie wydatków lub zaciąganie zobowiązań bez upoważnienia.

Główny księgowy ma uprawnienia wynikające z ustawy o finansach publicznych do żądania od innych pracowników szkoły przekazywania niezbędnych informacji i wyjaśnień.

Dyrektor szkoły, który chce uwolnić się od pełnej odpowiedzialności za czynności wykonywane lub nadzorowane przez głównego księgowego, powinien dać upoważnienie dotyczące zadań określonych w art. 54 ustawy o finansach publicznych oraz odrębne upoważnienia (może być jednym pismem) na podstawie art. 53 ust. 2 ustawy o finansach publicznych²⁸.

6.2.4. Kontrola zarządcza w szkole

Ustawa o finansach publicznych zobowiązuje dyrektorów szkół do prowadzenia kontroli zarządczej. Na taką kontrolę składa się ogół działań podejmowanych przez dyrektora szkoły dla zapewnienia realizacji celów i zadań szkoły w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. **Podstawowym celem kontroli zarządczej jest zapewnienie, iż działalność szkoły prowadzona będzie skutecznie oraz zgodnie z przepisami prawa.** Minister Finansów ogłosił w formie komunikatu standardy kontroli zarządczej. Komunikat ten został wydany na podstawie art. 69 ust. 3 ustawy o finansach publicznych, ale komunikat nie stanowi źródła prawa, jest jedynie zbiorem wskazówek i pomaga dyrektorom szkół w ustaleniu kierunków w budowaniu systemu kontroli zarządczej.

Pierwsza wskazana grupa standardów wiąże się ze środowiskiem wewnętrznym szkoły. Standardy kontroli dotyczą szkoły jako struktury organizacyjnej, wewnętrznego podziału zadań i obowiązków oraz dotyczą kompetencji zatrudnionych w szkole pracowników. Dyrektor przez przestrzeganie wartości etycznych w pracy szkoły, dbania o właściwe kompetencje zawodowe, praktyczną strukturę organizacyjną i prawidłową politykę kadrową, w tym mobilizowania pracowników, np. przez delegowanie uprawnień wpływać ma na jakość i skuteczność realizowanych przez szkołę podstawowych zadań.

W funkcjonowaniu szkoły istotne są cele i zarządzanie ryzykiem. Dyrektor jako zarządzający szkołą powinien doceniać potrzebę dobrego planowania, które zaczyna się od tworzenia misji. Główne wyzwanie dla szkoły powinno być doprecyzowane przez określenie celów i zadań. Prowadzona przez dyrektora kontrola nie może „zgubić” misji celów określanych przez szkołę. Przez ewaluację i monitorowanie dyrektor powinien oceniać ich realizację. Szkoła jako organizm bardzo zróżnicowany i złożony ma wiele możliwości wystąpienia ryzyka. Obszary takie trzeba identyfikować, analizować i odpowiednio reagować w sytuacjach wskazujących na zagrożenie. Dobrze funkcjonująca szkoła łącznie z dyrektorem zadania takie wykonywała już wcześniej, może tylko pracownicy nie nazywali wykonywanych przez siebie zadań, tak jak to jest teraz określone w procedurze kontroli zarządczej. Dla wielu dyrektorów dokonywanie kontroli zarządczej według omawianych standardów jest jednak dużą pomocą. Ustalenie hierarchii celów i zadań oraz efektywne zarządzanie ryzykiem, to w naszych szkołach naprawdę nic innego jak dobrze przeprowadzana ewaluacja czy monitorowanie podejmowanych działań, analiza tych procesów i w końcu prawidłowa ocena wyników.

²⁸ Na podstawie materiałów pana Karola Kosińskiego, Monitor prawny dla dyrektorów szkół, 2011 r., wydawnictwo RAABE.

Standardy dotyczące mechanizmów kontroli zarządczej podpowiadają dyrektorowi jak skutecznie prowadzić nadzór nad działalnością szkoły. Ważne jest dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, określenia zasad i trybu nadzoru (kontroli), zapewnienie ciągłości działania. Tylko systematyczność i konsekwencja w postępowaniu nadzorczym przynosi dobre efekty. **Dyrektor powinien zadbać o szczegółowe mechanizmy kontroli dotyczące operacji finansowych i gospodarczych oraz o mechanizmy kontroli dotyczące systemów informatycznych.** Wiąże się to z wprowadzeniem w życie niezbędnych wytycznych, instrukcji oraz regulaminów.

Kolejne standardy dotyczą zarządzania informacją i komunikacją w szkole. W szkole, dyrektor powinien zadbać o dobry system komunikacji wewnętrznej werbalnej i niewerbalnej. Dobry przepływ informacji powinien odbywać się we wszystkich kierunkach, przełożony – pracownik, pracownik – przełożony oraz pracownik – pracownik. Ale dobra komunikacja powinna dotyczyć też kontaktów szkoły z podmiotami zewnętrznymi. Umiejętność komunikacji może być także elementem oceny pracy pracownika.

Określone standardy ostatniej grupy dotyczą procesu kontroli, monitoringu oraz oceny wynikającej z funkcjonowania tych procesów. Monitorowanie systemu kontroli zarządczej, w tym np. audyt wewnętrzny jest ważnym elementem kontroli zarządczej.

Każda szkoła funkcjonuje na podstawie prawa zewnętrznego i wewnętrznego, w tym statutu, regulaminów, instrukcji i zarządzeń dyrektora. Wszystkie te dokumenty są punktem wyjścia do budowania i wprowadzenia systemu kontroli zarządczej. Obecny zbiór różnych procedur wewnętrznych trzeba zaktualizować, udoskonalić i dostosować do nowych przepisów.

Kontrola zarządcza odniesie zamierzony efekt, gdy w szkole przestrzegać się będzie zasad i procedur zapisanych w regulaminach, zarządzeniach dyrektora i instrukcjach funkcjonujących w szkole²⁹. Przypomnę, że do istotnych instrukcji, które należy wprowadzić w życie zarządzeniem dyrektora szkoły należy:

- instrukcja w sprawie organizacji kontroli zarządczej;
- instrukcja w sprawie kontroli dokumentów finansowo-księgowych;
- zasady rachunkowości z planem kont;
- instrukcja kasowa;
- instrukcja inwentaryzacyjna;
- instrukcja gospodarowania drukami ścisłego zarachowania;
- regulamin udzielania zamówień publicznych;
- kodeks etyki pracowników.

6.2.5. Zarządzanie nieruchomościami szkolnymi

Samorząd odpowiada za stworzenie dobrych warunków do pracy prowadzonych przez siebie szkół, jednocześnie nadzoruje wykonywanie tych zadań przez dyrektorów, w tym kontroluje, jak dyrektor gospodaruje powierzonym mieniem, jak przestrzega obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników i uczniów oraz jak wykonuje przepisy dotyczące organizacji pracy szkoły.

Ustawa o gospodarce nieruchomościami stanowi, że nieruchomości wchodzące w skład m.in. gminnego zasobu nieruchomości (nieruchomości szkolne należą do tego zasobu) mogą być zarządzane przez zarządców licencjonowanych albo przez przedsię-

²⁹Na podstawie materiałów pani Anny Żyły, Monitor prawny dla dyrektorów szkół, 2011 r., wydawnictwo RAABE.



biorców zatrudniających takich licencjonowanych zarządców. Ustawa zezwala właścicielom i użytkownikom wieczystym nieruchomości na sprawowanie zarządu bezpośrednio. Dyrektorzy szkół wykonują czynności z zakresu obowiązków właścicieli nieruchomości i w imieniu właścicieli, czyli organów prowadzących. Dyrektorzy działają na podstawie pełnomocnictwa udzielonego przez samorząd. **Przypominam, że takie pełnomocnictwo (na piśmie), z określonym zakresem zarządu nad nieruchomością szkolną, dyrektor otrzymuje od organu wykonawczego samorządu, czyli wójta.**

Pełnomocnictwo może dotyczyć następujących czynności:

- zawierania umów o dostawę mediów;
- najmu pomieszczeń i nieruchomości szkolnej;
- zawierania umów na usuwanie awarii i remonty (do określonej w danym roku budżetowym kwoty);
- zbycia środków trwałych (do określonej kwoty).

W ramach przekazanych przez wójta kompetencji dyrektor szkoły jest zobowiązany do podejmowania decyzji i dokonywania czynności mających na celu zapewnienie właściwej gospodarki ekonomiczno-finansowej nieruchomości oraz zapewniania właściwej eksploatacji i utrzymania nieruchomości w stanie nie pogorszonym. Dyrektor zobowiązany jest też do zgłaszania wniosków do organu prowadzącego o podejmowanie działań inwestycyjnych.

Dyrektor nie powinien być pozostawiony bez pomocy specjalistów z samorządowego organu prowadzącego. Wsparcie powinno dotyczyć zadań związanych z przygotowaniem odpowiedniej dokumentacji przetargowej, dokumentacji wykonawczej, przeglądu nieruchomości szkolnej i innych spraw związanych z jakością, by stan bezpieczeństwa osób przebywających w obiekcie nie był zagrożony. W tych zadaniach dyrektor powinien uzyskiwać pomoc wydziałów, komórek i referatów zajmujących się odpowiednio: inwestycjami, zamówieniami publicznymi, czy remontami.

Dyrektor jest zobowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, organizować pracę w sposób zapewniający takie warunki. **Bardzo ważnym i niedocenianym przez dyrektorów obszarem jest zapewnienie przestrzegania przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.** To wiąże się z przestrzeganiem prawa zewnętrznego, ale także wewnętrznych regulaminów i zarządzeń dyrektora. Dokumenty te powinny być znane wszystkim pracownikom

i uczniom, powinny być napisane językiem prostym, zrozumiałym i praktycznym. Często jeszcze jest tak, że regulaminy w szkole są, ale ich znajomość oraz przestrzeganie jest niedostateczne. Dyrektorzy muszą być sami do tego przekonani, że praktyczne prawo wewnętrzne w szkole jest dobrym narzędziem ustalania i egzekwowania zasad postępowania obowiązujących w szkole.

Dyrektor szkoły ma obowiązek wydawać polecenia usunięcia uchybień w zakresie bezpieczeństwa oraz kontrolować wykonanie tych poleceń. W stosunku do organu prowadzącego powinien domagać się zapewnienia środków finansowych, jeżeli plan finansowy szkoły nie zawiera potrzebnych kwot. W przypadku pokontrolnych nakazów, wystąpień, decyzji i zarządzeń wydawanych przez organy nadzoru, dyrektor jest zobowiązany do ich wykonania. Zalecenia społecznego inspektora pracy również są dla dyrektora zobowiązujące.

Odpowiedzialność dyrektora szkoły za bezpieczeństwo i higienę pracy jest określona przepisami prawa. Możliwości dyrektora są w tym zakresie ograniczone, jeżeli do zapewnienia bezpieczeństwa potrzebne są dodatkowe środki finansowe. Dyrektor często ma poważny dylemat czy ostro przeciwstawiać się swojemu organowi prowadzącemu (co często prowadzi do zmiany na stanowisku dyrektora przy najbliższej okazji), czy też stan zagrożenia przeciągać w czasie, ryzykując poważny wypadek. Ustawodawca powinien zdecydować kto i w jakim zakresie ponosi odpowiedzialność, gdy warunki bezpieczeństwa i higieny pracy wymagają dodatkowych środków finansowych.

Na mocy jedynego obecnie prawnego rozwiązania w sytuacji wystąpienia zagrożenia dla bezpieczeństwa w szkole dyrektor jest zobowiązany do natychmiastowego powiadomienia organu prowadzącego i nadzoru pedagogicznego, a w przypadku braku interwencji tych organów wstrzymania pracy placówki. Bezpieczeństwo życia i zdrowia pracowników i uczniów jest najważniejsze.

Dyrektor, jako zarządzający nieruchomością, jest zobowiązany do prowadzenia książki obiektu, która jest zakładana w dniu przekazania obiektu budowlanego do użytkowania i systematycznie prowadzona przez okres jego użytkowania. Książka powinna mieć strony ponumerowane oraz zabezpieczone w sposób chroniący przed ich usunięciem lub wymianą. W przypadku wypełnienia całej książki zakłada się jej kolejny tom, wpisując na stronie tytułowej numer kolejny tomu oraz datę założenia. W książce dokonuje się następujących wpisów:

- podstawowe dane identyfikujące obiekt (rodzaj obiektu i jego adres, właściciela, zarządcę, protokół odbioru obiektu – numer i datę sporządzenia, pozwolenie na użytkowanie obiektu – nazwę organu, który wydał, numer i datę wydania, zmianę właściciela lub zarządcy – numer i datę protokołu przejęcia obiektu oraz wpis o zamknięciu książki, datę jej założenia);
- dane ogólne o obiekcie wraz z wykazem dokumentacji, w tym dokumentacji technicznej przekazanej właścicielowi (zarządcy) przy zakładaniu książki;
- plan sytuacyjny obiektu, z zaznaczonymi granicami nieruchomości, określający również usytuowanie miejsc przyłączenia obiektu do sieci uzbrojenia terenu oraz armatury lub urządzeń przeznaczonych do odcięcia czynnika dostarczanego za pomocą tych sieci, a w szczególności gazu, energii elektrycznej i ciepła;
- protokoły kontroli oraz badań określonych w art. 62 ust. 1 i 2 ustawy prawo budowlane oraz przeprowadzonych remontów i przebudowy obiektu.

Zgodnie z przepisami ustawy Prawo budowlane, obiekty szkolne powinny być w czasie ich użytkowania poddawane, w szczególności:

- okresowej kontroli, przeprowadzanej co najmniej raz w roku, w czasie której sprawdza się stan techniczny elementów budynku i instalacji narażonych na szkodliwe wpływy atmosferyczne i niszczące działania czynników występujących podczas użytkowania obiektu, instalacji gazowych oraz przewodów kominowych (dymowych i wentylacyjnych);
- okresowej kontroli, którą przeprowadza się co najmniej raz na 5 lat, polegającej na sprawdzeniu stanu technicznego i przydatności do użytkowania obiektu przedszkolnego i otoczenia; kontrola ta powinna objąć również badanie instalacji elektrycznej i piorunochronnej w zakresie stanu sprawności połączeń, osprzętu, zabezpieczeń i środków ochrony od porażeń, oporności izolacji przewodów oraz uziemień instalacji i aparatów.

Ważnym i wymaganym dokumentem jest plan ewakuacji placówki. Obowiązek jego opracowania i wdrożenia wynika z rozporządzenia w sprawie bezpieczeństwa i higieny w szkołach. Plan ewakuacji szkoły umieszcza się w widocznym miejscu w sposób zapewniający łatwy do niego dostęp. Drogi ewakuacyjne oznacza się w sposób wyraźny i trwały, a teren szkoły powinien być ogrodzony. Na terenie szkoły musi być właściwe oświetlenie, równa nawierzchnia dróg, przejść i boisk oraz instalacja do odprowadzania ścieków i wody deszczowej.

Szlaki komunikacyjne wychodzące poza teren szkoły zabezpiecza się w sposób uniemożliwiający bezpośrednie wyjście na jezdnię. W miarę możliwości szlaki komunikacyjne kieruje się na ulicę o najmniejszym natężeniu ruchu. W razie opadów śniegu przejścia na terenie szkoły oczyszcza się ze śniegu i lodu oraz posypuje piaskiem. Sprzęty, z których korzystają dzieci i pracownicy, powinny być wyposażone w odpowiednie atesty lub certyfikaty oraz dostosowane do wymagań ergonomii.

Nowe rozporządzenie zmieniające rozporządzenie w sprawie bezpieczeństwa i higieny w szkołach zobowiązało dyrektora szkoły do dokonywania kontroli i zapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków korzystania z obiektów należących do szkoły, w tym bezpiecznych i higienicznych warunków nauki. **Przy układaniu planu zajęć dydaktyczno-wychowawczych dyrektor powinien zapewnić równomierne obciążenie zajęciami w poszczególnych dniach tygodnia.** Dodatkowym obowiązkiem szkoły jest też umożliwianie uczniom pozostawiania części podręczników i przyborów szkolnych w pomieszczeniach szkoły. **Dyrektorzy szkół winni zadbać o odpowiednie przystosowanie szkół, aby móc zrealizować obowiązek „lżejszych tornistrów”.**

6.3. Zadania w zakresie podstawowej działalności szkoły

Nie sposób wymienić w tej publikacji wszystkich zadań dyrektora szkoły dotyczących organizacyjnej i dydaktycznej działalności szkoły. Skoncentruję się na kilku, moim zdaniem, ważnych lub w ostatnim okresie zmienionych. Warte wyróżnienia są przygotowanie i czuwanie nad prawidłową organizacją pracy szkoły oraz zadania wynikające z przewodniczenia radzie pedagogicznej. W podrozdziałach omówię rolę prawa wewnętrznego w szkole, współpracę dyrektora z podmiotami wewnętrznymi w szkole i nowe zadania związane z administrowaniem bazami danych i ochroną danych osobowych.

Dyrektor szkoły odpowiada za prawidłową organizację roku szkolnego. Wszystkie działania związane z przygotowaniem roku szkolnego powinien zakończyć z dniem 31 sierpnia

nia. Do tego dnia muszą być gotowe dokumenty związane z tygodniowym rozkładem zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych, planem dodatkowych zajęć edukacyjnych oraz z przydziałem zadań dla poszczególnych nauczycieli wynikających z art. 42 ust. 2 pkt 2) ustawy Karta Nauczyciela.

Wykorzystując pierwsze spotkania wychowawców z uczniami i rodzicami, należy pamiętać o poinformowaniu ich między innymi o:

- obowiązującym statucie szkoły lub o jego zmianach oraz o innych nowelizacjach prawa wewnętrznego w szkole;
- obowiązującym wewnątrzszkolnym systemie oceniania i zmianach w tym zakresie;
- zmianach w przepisach dotyczących egzaminów zewnętrznych;
- programie wychowawczym i programie profilaktyki;
- deklaracjach związanych z udziałem uczniów w zajęciach dotyczących wychowania do życia w rodzinie (wypełniają rodzice uczniów niepełnoletnich oraz uczniowie pełnoletni);
- dyżurach dyrektora, pedagoga, psychologa i innych specjalistów w szkole;
- dniach wolnych od zajęć edukacyjnych i o organizacji pracy szkoły w tych dniach.

Ostatnia nowelizacja rozporządzenia o organizacji roku szkolnego daje kompetencje dyrektorowi szkoły do ustalania dodatkowych dni wolnych od zajęć dydaktyczno-wychowawczych poza określonymi w tym rozporządzeniu. Przed podjęciem decyzji dyrektor szkoły musi zasięgnąć opinii rady szkoły (jeżeli jest powołana) lub w przypadku szkół, w których rada szkoły nie została powołana opinię rady pedagogicznej, rady rodziców i samorządu uczniowskiego. Dodatkowo dyrektor przy podejmowaniu decyzji bierze pod uwagę warunki lokalowe i możliwości organizacyjne szkoły.

Dla każdego typu szkoły określona jest maksymalna liczba dni wolnych od zajęć dydaktyczno-wychowawczych. Dla szkół podstawowych, zasadniczych szkół zawodowych, szkół policealnych oraz placówek kształcenia praktycznego i placówek kształcenia ustawicznego – do 6 dni, dla gimnazjów – do 8 dni, a dla liceów ogólnokształcących, liceów profilowanych, liceów uzupełniających, techników i techników uzupełniających – do 10 dni.

Ustalone przez dyrektora dodatkowe dni wolne od zajęć dydaktyczno-wychowawczych, to dni:

- w których w szkole odbywa się zewnętrzny sprawdzian lub egzamin;
- świąt religijnych niebędących dniami ustawowo wolnymi od pracy, określone w przepisach o stosunku państwa do poszczególnych kościołów lub związków wyznaniowych;
- inne dni, jeżeli jest to uzasadnione organizacją pracy szkoły lub potrzebami społeczności lokalnej.

Te ustalone przez dyrektora dni wolne od zajęć dydaktyczno-wychowawczych nie wymagają odpracowania. **Nie są to dni wolne od pracy dla nauczycieli.** Dzień wolny od zajęć dydaktyczno-wychowawczych to określenie wynikające z Karty Nauczyciela i nie jest tożsamy z pojęciem określonym w Kodeksie pracy – dzień wolny od pracy. Szkoła jest zobowiązana do zorganizowania opieki nad uczniami, którzy nie będą mieli zapewnionej opieki w domu. Ponieważ jest to dzień pracy dla nauczycieli, nieobecność nauczycieli musi być tak samo usprawiedliwiana jak w inne dni pracy szkoły.

W przypadku, gdy dyrektor szkoły przekroczy określony limit, w szczególnie uzasadnionych przypadkach, po zasięgnięciu opinii organów wewnętrznych szkoły, może, za zgodą organu prowadzącego, ustalić inne dodatkowe dni wolne od zajęć dydaktyczno-

wychowawczych. Warunkiem koniecznym do ustalenia dodatkowych dni wolnych od zajęć dydaktyczno-wychowawczych jest przeprowadzenie tych zajęć dydaktyczno-wychowawczych w sobotę określoną przez dyrektora.

Dyrektor ma obowiązek poinformowania nauczycieli, uczniów, rodziców (prawnych opiekunów) i uczniów o ustalonych w roku szkolnym dodatkowych dniach wolnych od zajęć dydaktyczno-wychowawczych. Obowiązek ten dyrektor winien wykonać do dnia 30 września danego roku szkolnego.

Sprawa możliwych dni wolnych od zajęć edukacyjnych w szkołach wymaga doprecyzowania. Stosowana przez szkoły praktyka w tym zakresie jest bardzo różna. Dość często dochodzi do sytuacji wymuszania od rodziców opieki nad swoim dzieckiem w tych dniach, a nauczyciele szkoły mają dzień wolny od pracy. Dyrektory szkół nie wymagają obecności nauczycieli w szkole. Powstaje problem prawny czy jest to dzień pracy nauczyciela, czy może dzień urlopu? Podobnie rzecz ma się z dniami określonymi jako przerwa w zajęciach szkolnych (np. przerwa świąteczna). Czy są to dni pracy nauczycieli, czy dni urlopu wypoczynkowego? Problem ten nie jest rozwiązany od czasu uchwalenia ustawy Karta Nauczyciela.

W szkole, w której pracuje więcej niż 2 nauczycieli, tworzy się radę pedagogiczną. Przewodniczącym rady pedagogicznej jest dyrektor szkoły – art. 40 ustawy o systemie oświaty. On przygotowuje i prowadzi zebrania rady pedagogicznej oraz jest odpowiedzialny za zawiadomienie wszystkich jej członków o terminie i porządku zebrania zgodnie z regulaminem rady. Dyrektor ma uprawnienie do wstrzymywania wykonania uchwały rady pedagogicznej, gdy uważa, że jest niezgodna z przepisami prawa. O wstrzymaniu wykonania uchwały dyrektor niezwłocznie zawiadamia organ prowadzący szkołę oraz organ sprawujący nadzór pedagogiczny. Organ sprawujący nadzór pedagogiczny uchyla uchwałę w razie stwierdzenia jej niezgodności z przepisami prawa po zasięgnięciu opinii organu prowadzącego szkołę. Rozstrzygnięcie organu sprawującego nadzór pedagogiczny jest ostateczne (art. 41 ustawy o systemie oświaty).

Dyrektor szkoły może tworzyć zespoły wychowawcze, zespoły przedmiotowe lub inne zespoły problemowo-zadaniowe. Pracą zespołu kieruje przewodniczący powoływany przez dyrektora szkoły na wniosek zespołu – § 14 rozporządzenia w sprawie ramowych statutów.

6.3.1. Prawo wewnętrzne w szkole

System norm i reguł wyznaczających to, co jest dozwolone, a co zakazane oraz określający kary za łamanie tych norm, to obowiązujące i przyjęte do stosowania prawo. Prawo potrzebne jest, by zapewnić porządek i bezpieczeństwo państwa i jego obywateli. Prawo określa podział zadań i stosunki pomiędzy organami władzy oraz określa kompetencje, a także granice władzy. Reguluje również stosunki pomiędzy państwem a obywatelami. Art. 7 Konstytucji RP stanowi: „Organy władzy publicznej działają na podstawie i w granicach prawa.”

Konstytucja określa też źródła prawa. Podstawowym i bezpośrednim źródłem jest Konstytucja RP, potem ustawy uchwalane przez Sejm RP. Ustawy mogą przekazywać część uprawnień do stanowienia prawa przez stosowanie delegacji. Delegacje upoważniają Radę Ministrów i ministrów do wydawania rozporządzeń. Rozporządzenia nie mogą prze-

kroczyć zakresu delegacji ustawowej zapisanej w ustawach. Ustawy upoważniają także rady jednostek samorządu terytorialnego do tworzenia prawa lokalnego. Uchwały rad są źródłami prawa na poziomie lokalnym. Żaden inny organ publiczny, w tym wykonawczy, nie ma uprawnień konstytucyjnych do tworzenia aktów prawnych.

Na poziomie organizacji, instytucji oraz zakładu pracy tworzone jest prawo wewnętrzne, które w ramach powszechnie funkcjonującego prawa tworzą normy i reguły postępowania obowiązujące na terenie danego zakładu. Szkoła jest podstawową jednostką organizacyjną systemu oświaty, której głównym zadaniem jest kształcenie oraz wychowanie dzieci i młodzieży. Szkoła to nie tylko budynek, także wspólnota nauczycieli, rodziców i uczniów. Szkoła zapewnia każdemu uczniowi warunki do jego rozwoju, przygotowuje go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności.

Prawo wewnętrzne może pomóc dyrektorowi szkoły w prowadzeniu szkoły. Warto zadbać o funkcjonalny statut, przydatne regulaminy i zarządzenia dyrektora szkoły. Prawo określające funkcjonowanie szkoły często odwołuje się do statutu szkoły, nakazując umieszczanie w nim różnych uregulowań, które nie są opisane w ustawach czy rozporządzeniach. Używanie pojęcia „statut” w każdym takim przypadku, doprowadza do sytuacji, w których statuty w szkołach liczą po kilkaset stron. Ostatni zanotowany rekord w objętości statutu, to ponad 700 stron. Czy taki dokument jest funkcjonalny i praktyczny, jeżeli trzeba do niego opracowywać instrukcje posługiwania się tym dokumentem?

Ustawa o systemie oświaty w art. 60 określa, że statut szkoły powinien określać w szczególności:

- nazwę i typ szkoły oraz ich cele i zadania;
- organ prowadzący szkołę;
- organy szkoły oraz ich kompetencje;
- organizację szkoły;
- zakres zadań nauczycieli oraz innych pracowników;
- zasady rekrutacji uczniów;
- prawa i obowiązki uczniów, w tym przypadki, w których uczeń może zostać skreślony z listy uczniów szkoły.

Zwracam uwagę na stwierdzenie – „zakres zadań nauczycieli oraz innych pracowników”. Zapis ten sugeruje, że statut szkoły powinien zawierać zakresy zadań pracowników szkoły, a przecież dyrektor szkoły jest kierownikiem zakładu pracy. Umieszczenie zakresów obowiązków pracowników, w tym nauczycieli w statucie szkoły, kłóci się zatem z określonymi w ustawie o systemie oświaty, kompetencjami dyrektora szkoły.

Uporządkowania wymagają zapisy dotyczące tworzenia statutu szkoły i innych dokumentów prawa wewnętrznego szkoły. Dotychczasowe statuty nie są funkcjonalne i nie są praktyczne w stosowaniu, a czasami sprzeczne z innymi normami prawnymi określonymi w ustawie o systemie oświaty (np. umieszczanie zakresu zadań pracowników szkoły).

Statut szkoły powinien określać podstawowe zasady i normy regulujące pracę szkoły. Wszystkie zagadnienia, które można określać przez regulaminy czy zarządzenia dyrektora szkoły, nie powinny być umieszczane w całości w statucie. Statut powinien wprowadzać do obiegu wewnętrznego regulaminy czy zarządzenia. Dla przykładu: Wewnątrzszkolny

System Oceniania jest ważnym wewnętrznym dokumentem. W statucie mogą być następujące zapisy:

- Wewnętrzny System Oceniania opracowany na podstawie obowiązujących przepisów prawa, opisuje zasady, tryb i procedury związane z wewnętrznym systemem oceniania w szkole.
- Wewnętrzny System Oceniania zatwierdza rada pedagogiczna, po konsultacji z samorządem uczniowskim i radą rodziców. Uczniowie, rodzice i nauczyciele mają obowiązek zapoznania się z tym dokumentem.

Pełny dokument (Wewnętrzny System Oceniania) nie stanowi zatem części statutu, ale to nie znaczy, że jego wartość jest mniejsza. Ma on natomiast zaletę – można go zmieniać i doskonalić w trybie prostszym niż zmiana statutu szkoły.

I jeszcze jeden argument. Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie oceniania Wewnętrzny System Oceniania zatwierdzany powinien być przez radę pedagogiczną. Gdyby ten cały dokument stanowił część statutu, to przy istniejącej radzie szkoły, dokument zatwierdzany byłby przez inny organ. Otrzymujemy w tym przypadku sprzeczność, czyli błąd prawny.

Inny przykład. Rozwiązania w sprawie korzystania z telefonów komórkowych na terenie szkoły. W statucie wystarczy zapis:

- Zasady korzystania w szkole z telefonów komórkowych, po uzyskaniu opinii rady rodziców i rady pedagogicznej, ustala dyrektor szkoły.

Taki zapis statutowy upoważnia dyrektora do wydania zarządzenia w sprawie zasad korzystania z telefonów komórkowych w szkole.

Kolejny przykład dotyczy funkcjonowania biblioteki szkolnej. Statut powinien określać zadania biblioteki, ale inne sprawy związane z funkcjonowaniem wystarczy opisać następująco:

- Zasady pracy biblioteki szkolnej, sposoby korzystania z biblioteki, prowadzenie przysposobienia czytelniczo-informacyjnego uczniów, godziny pracy biblioteki określa regulamin pracy biblioteki szkolnej przedstawiony przez pracowników biblioteki oraz zaopiniowany przez samorząd uczniowski, radę rodziców i radę pedagogiczną zatwierdzony przez dyrektora szkoły.
- Zadania i obowiązki nauczyciela bibliotekarza ustala dyrektor szkoły.

Tak tworzone prawo wewnętrzne szkoły, na pewno ułatwi dyrektorowi prace związane z zarządzaniem szkołą. Lista dokumentów, w tym regulaminów określających wewnętrzny system prawny, jest długa. Poniżej przedstawiam tylko najważniejsze:

- Program rozwoju szkoły;
- Arkusz organizacyjny szkoły;
- Plan nauczania;
- Tygodniowy rozkład zajęć;
- Szkolne zestawy programów nauczania;
- Program wychowawczy szkoły;
- Program profilaktyki szkoły;
- Wewnętrzny system oceniania;
- Plan wewnętrznego doskonalenia nauczycieli;
- Plan nadzoru pedagogicznego;
- Regulamin pracy rady pedagogicznej;

- Regulamin pracy rady rodziców;
- Regulamin pracy samorządu uczniowskiego;
- Instrukcja kontroli zarządczej;
- Instrukcja wewnętrznego obiegu dokumentów;
- Regulamin Pracy;
- Regulamin Funduszu Świadczeń Socjalnych;
- Regulamin oceny pracy nauczyciela;
- Regulamin wynagradzania pracowników niebędących nauczycielami;
- Regulamin uczestnictwa opiekunów w zielonych szkołach;
- Instrukcja bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowisku pracy;
- Regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze w szkole;
- Regulamin pełnienia dyżurów w czasie przerw;
- Regulamin szkoleń pracowników niepedagogicznych;
- Regulamin postępowania przy zamówieniach publicznych;
- Regulamin przyjmowania i odpowiedzi na skargi i wnioski;
- Regulamin przetwarzania danych osobowych;
- Regulamin w sprawie procedury postępowania przy zagubieniu lub zniszczeniu dziennika zajęć;
- Regulamin w sprawie przygotowania i organizacji sprawdzianu/egzaminu;
- Regulamin działania oddziałów przedszkolnych dla dzieci sześciolatków;
- Regulamin w sprawie postępowania przy wypadkach przy pracy i w drodze do pracy lub z pracy;
- Regulamin zachowania się uczniów w czasie przerw;
- Regulamin przyjmowania dzieci do szkoły i odbierania ich z placówki;
- Regulamin wycieczek szkolnych;
- Regulamin zielonej szkoły;
- Regulamin biblioteki szkolnej;
- Regulamin świetlicy z dożywianiem;
- Regulamin korzystania z pracowni chemicznej;
- Regulamin korzystania z pracowni fizycznej;
- Regulamin korzystania z pracowni komputerowej;
- Regulamin korzystania z sali gimnastycznej;
- Regulamin korzystania z siłowni;
- Regulamin korzystania z szatni;
- Regulamin bezpiecznego użytkowania urządzeń i sprzętu sportowego;
- Regulamin korzystania z terenu szkoły;
- Regulamin placu zabaw.

6.3.2. Administrator danych osobowych

Dyrektor szkoły jest administratorem danych osobowych i nie ma prawnych możliwości, by inny podmiot stał się administratorem danych gromadzonych w szkole. Szkoła nie może korzystać z usług dostawcy, który oczekuje od szkoły przekazania danych osobowych zgromadzonych w księdze uczniów czy w dzienniku elektronicznym. Procedury postępowania określone są w ustawie o ochronie danych osobowych i dotyczą wyłącznie danych osobowych. Za dane osobowe uważa się wszelkie informacje dotyczące zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osoby fizycznej.

Danymi osobowymi są informacje dotyczące osoby znanej albo takiej, które bezpośrednio lub pośrednio pozwolą zidentyfikować osobę. Nie jest możliwe stworzenie zamkniętego katalogu danych osobowych. To, czy mamy do czynienia z takimi danymi, oceniać należy biorąc pod uwagę konkretną sytuację. Dla przykładu – adres poczty elektronicznej może, ale nie musi wchodzić w skład danych osobowych. Jeżeli treść adresu poczty elektronicznej pozwala bez nadmiernych kosztów, czasu lub działań na ustalenie tożsamości osoby, uznaje się go za należący do danych osobowych.

Warto podkreślić, że dane osobowe są wyłącznie informacjami o osobach fizycznych, a nie o osobach prawnych, jednostkach organizacyjnych niemających osobowości prawnej (np. szkole), przedsiębiorcach (np. tzw. firmach jednoosobowych).

W szkole mamy informacje o osobach zidentyfikowanych, o uczniach, rodzicach, nauczycielach, pracownikach administracji. Te dane to na przykład: imiona, nazwiska, daty urodzenia, miejsca urodzenia, adresy zamieszkania, numery PESEL, numery NIP, numery telefonów, informacje o współmałżonkach, dzieciach, stanie zdrowia itp.

Oprócz danych osobowych zwykłych odróżnia się dane wrażliwe, w tym:

- dane ujawniające pochodzenie rasowe lub etniczne;
- poglądy polityczne;
- przekonania religijne lub filozoficzne;
- przynależność wyznaniową, partyjną lub związkową;
- dane o stanie zdrowia, kodzie genetycznym, nałogach lub życiu seksualnym;
- dane dotyczące skazania, orzeczeń o ukaraniu i mandatów karnych;
- orzeczenia wydane w postępowaniu sądowym lub administracyjnym.

Obowiązek przetwarzania danych zgodnie z przepisami ustawy o ochronie danych osobowych jest niezależny od tego czy zbiór jest rejestrowany w ewidencji prowadzonej przez GIODO, czy też nie. Każda czynność, którą wykonuje się w szkole z użyciem danych osobowych, jest procesem przetwarzania danych. Jest to tworzenie papierowych ewidencji, przechowywanie danych w kartotekach, wykazach, zbiorach umów, aktach osobowych, a także przy wykorzystaniu systemu informatycznego w komputerowych tabelach, dokumentach, programach, w ramach strony internetowej szkoły, przez wprowadzanie danych do systemu informacji oświatowej. **Każde użycie danych osobowych musi mieć uzasadnienie w prawie. Dyrektor szkoły powinien szukać podstawy prawnej w ustawach lub rozporządzeniach.**

W przypadku podjęcia działania z wykorzystaniem danych osobowych w celu realizacji obowiązków lub uprawnień określonych w przepisach prawa nie jest potrzebna zgoda na przetwarzanie danych (art. 23 ust. 1). Przetwarzanie danych jest możliwe, jeżeli potrzebne jest do realizacji umowy, gdy osoba, której dane dotyczą, jest jej stroną lub gdy jest to niezbędne do podjęcia działań przed zawarciem umowy na żądanie tej osoby.

Z obowiązku rejestracji zbioru danych zwolnieni są administratorzy, którzy przetwarzają dane w związku z zatrudnieniem u nich, świadczeniem im usług na podstawie umów cywilnoprawnych, a także dotyczących osób u nich zrzeszonych lub uczących się. Szkoła jest zwolniona z obowiązku rejestracji zbioru dziennika elektronicznego, a także wszystkich innych zbiorów dotyczących osób zatrudnionych i uczących się bez względu na formę prowadzenia tego zbioru (elektroniczną lub papierową).

Zgoda na przetwarzanie danych jest potrzebna, gdy informacje lub wizerunki uczniów i pracowników mają ukazać się na stronie internetowej szkoły. Zgoda jest potrzebna także w przypadkach podawania do wiadomości publicznej imion i nazwisk uczniów przydzie-

lonych do grup zdających egzamin klasyfikacyjny, pozyskiwania danych biometrycznych uczniów i pracowników placówki. Uzyskanie od kandydata do pracy innych informacji niż wskazane w kodeksie pracy oraz w oświatowych przepisach prawa pracy niezbędnych do zatrudnienia też musi odbyć się przy zgodzie zainteresowanych.

Przetwarzanie i udostępnianie danych wrażliwych musi mieć wyjątkowy charakter i może nastąpić wyłącznie w szczególnych przypadkach (art. 27 ust. 2). W praktyce ujawnienie, np. mediom danych wrażliwych możliwe jest przede wszystkim na podstawie pisemnej zgody pracownika. **Niedopuszczalne jest na przykład przekazanie mediom, bez zgody pracownika informacji o ukaraniu go karą dyscyplinarną przez komisję dyscyplinarną, informacji o jego zdrowiu, preferencjach seksualnych, przynależności związkowej czy partyjnej, chyba że nauczyciel sam wcześniej taką informację podał do publicznej wiadomości³⁰.**

6.3.3. Organy społeczne w szkole

Partnerska współpraca dyrektora szkoły z przedstawicielami uczniów, nauczycieli, rodziców i władz lokalnych jest niezbędnym warunkiem budowania demokracji szkolnej i społeczeństwa obywatelskiego.

Kompetencje wszystkich organów funkcjonujących w szkole są określone w prawie oświatowym, głównie w ustawie o systemie oświaty. Zadaniom i kompetencjom dyrektora szkoły poświęcona jest ta publikacja, dlatego omówię krótko kompetencje innych organów szkoły.

W tabeli zamieszczam kompetencje rady pedagogicznej wynikające z ustawy o systemie oświaty i dwóch rozporządzeń wykonawczych.

Kompetencje stanowiące	Kompetencje opiniujące
<ul style="list-style-type: none"> • zatwierdza plany pracy szkoły po zaopiniowaniu planów przez radę szkoły • podejmuje uchwały w sprawie wyników klasyfikacji i promocji uczniów • podejmuje uchwały w sprawie innowacji i eksperymentów pedagogicznych w szkole, po zaopiniowaniu ich przez radę szkoły • ustala organizację doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły • podejmuje uchwały w sprawach skreślenia z listy uczniów art. 41 ust. 1 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje kandydata do stypendium za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe • opiniuje wysokość stypendium za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe • opiniuje przyznanie stypendium za wyniki w nauce lub za osiągnięcia sportowe z środków przyznanych przez organ prowadzący zapisanych w budżecie szkoły (art. 90g)
<ul style="list-style-type: none"> • przygotowuje projekt statutu szkoły albo zmiany w statucie (art. 42 ust. 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje powierzenie stanowiska dyrektora szkoły, gdy konkurs nie wyłonił kandydata albo do konkursu nikt się nie zgłosił (art. 36a ust. 4) • opiniuje przedłużenie powierzenia stanowiska dyrektora (art. 36a i ust. 9)
<ul style="list-style-type: none"> • ustala regulamin swojej działalności (art. 43 ust. 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje powierzenie stanowiska wicedyrektora lub innego stanowiska kierowniczego w szkole (art. 37 ust. 1)

³⁰ Na podstawie materiałów pani Marleny Sakowskiej-Baryły, Monitor prawny dla dyrektorów szkół, 2011 r., wydawnictwo RAABE.

<ul style="list-style-type: none"> • uchwała program wychowawczy i profilaktyki – dotyczy szkół i placówek, w których nie tworzy się rady rodziców (art.54 ust. 5) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje odwołanie ze stanowiska wicedyrektora lub z innego stanowiska kierowniczego (art. 37 ust. 3)
<ul style="list-style-type: none"> • zezwala na indywidualny program nauki (art. 66) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje wnioski dyrektora w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli (art. 39 ust. 3 pkt. 3)
<ul style="list-style-type: none"> • zezwala na indywidualny tok nauki (art. 66) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje organizację pracy szkoły w tym tygodniowy rozkład zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych art. 41 ust. 2)
<ul style="list-style-type: none"> • zgoda rady pedagogicznej szkoły niepublicznej o uznanie szkoły za eksperymentalną (art. 86) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje projekt planu finansowego szkoły (art. 41 ust. 2)
<ul style="list-style-type: none"> • uchwała zmiany w statucie szkoły, gdy rada szkoły nie została powołana, (art. 52 ust. 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje propozycje dyrektora szkoły w sprawach przydziału nauczycielom stałych prac i zajęć w ramach wynagrodzenia zasadniczego oraz dodatkowo płatnych zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych (art. 41 ust. 2)
<p>Z rozporządzenia w sprawie warunków i sposobu klasyfikowania</p> <ul style="list-style-type: none"> • wyraża zgodę na egzaminy klasyfikacyjne z powodu nieusprawiedliwionej nieobecności na zajęciach (§ 17 ust. 3) • postanawia o promowaniu ucznia klasy I i II szkoły podstawowej do klasy programowo wyższej w ciągu roku szkolnego (§ 20 ust. 2) • wyraża zgodę na egzaminy poprawkowe z dwóch obowiązkowych zajęć edukacyjnych (§ 21 ust. 1) • postanawia o promowaniu do klasy programowo wyższej ucznia szkoły podstawowej i gimnazjum, który nie zdał egzaminu poprawkowego z jednych obowiązkowych zajęć edukacyjnych (§ 21 ust. 10) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje wzór jednolitego stroju uczniowskiego – jeżeli strój taki będzie w szkole prowadzony • opiniuje zgoda (na wniosek innych organów szkoły) na wprowadzenie obowiązku noszenia przez uczniów jednolitego stroju na terenie szkoły • opiniuje określenie sytuacji, w których przebywanie ucznia na terenie szkoły nie wymaga jednolitego stroju (art. 64a)
<p>Z rozporządzenia w sprawie stypendiów</p> <ul style="list-style-type: none"> • zatwierdza kandydatury ucznia do wniosku o przyznanie stypendium Prezesa Rady Ministrów – dotyczy szkół, w których nie ma rady szkoły (§ 2 ust. 4) • przedstawia kuratorowi oświaty wniosek o przyznanie uczniowi stypendium Ministra Edukacji Narodowej (§ 3 ust. 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje utworzenie zespołu szkół, zaopiniowanie aktu założycielskiego (w sprawie połączenia szkół) (art. 62 ust. 3)
	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje program wychowawczy i program profilaktyki szkoły (art. 54 ust. 2)
	<ul style="list-style-type: none"> • opiniuje program wychowania przedszkolnego lub program nauczania nauczycieli (art. 22a ust. 2)

Do wyżej wymienionych kompetencji rady pedagogicznej dodać należy te dotyczące wnioskowania i wynikające z ustawy o systemie oświaty:

- wnioskowanie o wprowadzenie lub zniesienie obowiązku noszenia przez uczniów jednolitego stroju na terenie szkoły (art. 64a);

- możliwość wystąpienia z wnioskiem o odwołanie nauczyciela ze stanowiska dyrektora lub innego stanowiska kierowniczego (art. 42 ust. 2).

Rodzice w sprawach swoich dzieci mają prawa dotyczące współdecydowania o ich losie i ścieżce kształcenia. Egzekucja tego prawa nie jest już tak prosta z różnych względów. Podstawowy to ten, że większość rodziców bardzo słabo orientuje się w przysługujących im prawach i uprawnieniach. Polska honoruje międzynarodowe akty prawne gwarantujące status prawny rodzica, w tym Powszechną Deklarację Praw Człowieka i Europejską Konwencję o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności. Konstytucja RP ujmuje prawa rodziców w nawiązaniu do ochrony wolności przekonań, praw ekonomicznych, socjalnych i kulturalnych obywatela, rodziny i dziecka. Rodzice mają prawo do wychowania swoich dzieci zgodnie z własnymi przekonaniami. Wychowanie to powinno uwzględniać stopień dojrzałości dziecka, a także wolność jego sumienia i wyznania oraz jego przekonania. Tylko przepisami zawartymi w ustawie można ograniczyć lub pozbawić praw rodzicielskich.

Gwarantowane jest, między innymi, prawo rodziców do:

- wyboru szkoły dla dziecka;
- wychowywania dzieci zgodnie z ich przekonaniami religijnymi;
- wychowywania swoich dzieci w duchu tolerancji i zrozumienia dla innych, bez dyskryminacji wynikającej z koloru skóry, rasy, narodowości, wyznania, płci oraz pozycji ekonomicznej;
- pełnego dostępu do formalnego systemu edukacji dla swoich dzieci z uwzględnieniem ich potrzeb, możliwości i osiągnięć;
- dostępu do wszelkich informacji o instytucjach oświatowych, które mogą dotyczyć ich dzieci;
- pomocy materialnej ze strony władz publicznych, eliminującej wszelkie bariery finansowe, które mogłyby utrudnić dostęp ich dzieci do edukacji;
- żądania od odpowiedzialnych władz publicznych wysokiej jakości usługi edukacyjnej.

Ustawa o systemie oświaty znosi obowiązek posyłania dzieci do szkół według zasady rejonizacji. Co prawda, dla szkół podstawowych i gimnazjów gminy ustalają rejon, ale rodzice mogą wybrać inną szkołę dla swojego dziecka, w tym szkoły które prowadzone są przez różne podmioty prawne i osoby fizyczne. Państwo zapewnia pokrywanie przez państwo kosztów utrzymania szkół publicznych i częściowe szkół niepublicznych. Dla uczniów ze specjalnymi potrzebami rodzicom oddano prawo wyboru typu szkoły, do której trafi uczeń. Może to być zarówno szkoła ogólnodostępna, szkoła z oddziałami integracyjnymi, szkoła z oddziałami specjalnymi lub szkoła specjalna. Ustawa przewiduje dla takich uczniów również nauczanie indywidualne.

Grupowe prawa rodziców gwarantowane są przez funkcjonowanie organów społecznych w szkole, szczególnie przez obowiązkowy organ – radę rodziców. Rada rodziców, jako autonomiczny organ, uchwała regulamin swojej działalności, w którym określa w szczególności:

- wewnętrzną strukturę i tryb pracy rady;
- szczegółowy tryb przeprowadzania wyborów do rad oraz przedstawicieli rad oddziałowych do rady rodziców szkoły.

Rada rodziców zapewnia grupowe prawo rodziców do wpływania na pracę szkoły. Rodzice mają tu np. podstawowy głos w sprawach programu wychowania i programu profilaktyki

w szkole – rada rodziców zatwierdza te programy. Rada może też występować do dyrektora i innych organów szkoły, organu prowadzącego szkołę oraz organu sprawującego nadzór pedagogiczny z wnioskami i opiniami we wszystkich sprawach szkoły. Występowanie z wnioskami i opiniami wymaga od rodziców znajomości prawa w zakresie funkcjonowania szkoły i realiów jej funkcjonowania, a z tym, wśród rodziców, nie jest najlepiej. Dyrektorzy nie zawsze podejmują wysiłek, by ten stan zmienić i uaktywnić radę rodziców.

Z kolei prawo do wychowywania swoich dzieci, zgodnie z oczekiwaniami rodziców, realizowane jest między innymi przez opiniowanie podjęcia działalności w szkole przez stowarzyszenie lub inną organizację. Opinia rady rodziców musi być pozytywna. Inaczej mówiąc – bez pozytywnej opinii rodziców w szkole nie pojawi się organizacja, której rodzice nie akceptują.

Wpływanie rodziców na pracę szkoły dokonuje się także przez dofinansowanie zadań statutowych szkoły. Rada rodziców ma takie możliwości prowadząc zbiórkę pieniędzy (głównie darowizn) i przeznaczając je na realizację zadań szkoły.

Samorząd uczniowski ma przede wszystkim głos doradczo-opiniujący. Przedstawiciele samorządu mogą współdecydować o organizacji zajęć pozalekcyjnych, rozwijających zainteresowania uczniów, o imprezach i konkursach odbywających się w szkole, o sposobie realizacji praw człowieka w szkole. Samorząd może także przedstawiać radzie szkoły, radzie pedagogicznej oraz dyrektorowi wnioski i opinie we wszystkich sprawach szkoły, w szczególności dotyczących realizacji podstawowych praw uczniów. Samorząd powinien opiniować szkolny system oceniania i przekazywać dyrektorowi informacje o jego realizacji. Wreszcie samorząd może zostać włączony w opiniowanie pracy nauczycieli.

Jeżeli samorząd uczniowski chce korzystać ze swoich praw określonych w ustawie o systemie oświaty, dyrektor powinien zrobić wszystko, by to prawo zrealizować. Np. **gdy uczniowie będą chcieli wybierać opiekuna samorządu drogą wyboru przez wszystkich uczniów szkoły, takie wybory trzeba w szkole zorganizować.** Podobnie sprawa wygląda, gdy samorząd uczniowski zdecyduje się wydawać gazetkę szkolną. Dyrektor, przy pomocy rady rodziców, powinien stworzyć warunki do wydawania takiej szkolnej gazetki.

Ustawa o systemie oświaty daje możliwość tworzenia rady szkoły – organu, który w swoim składzie ma przedstawicieli rodziców, nauczycieli i uczniów (uczniowie mogą być w radzie szkoły już w gimnazjum, a w szkołach wyższego poziomu są obowiązkowo w składzie rady szkoły). W skład rady szkoły wchodzi w równej liczbie:

- nauczyciele wybrani przez ogół nauczycieli;
- rodzice wybrani przez ogół rodziców;
- uczniowie wybrani przez ogół uczniów.

Powstanie rady szkoły organizuje dyrektor szkoły z własnej inicjatywy albo na wniosek rady rodziców, a w przypadku gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych także na wniosek samorządu uczniowskiego. Rada szkoły powinna liczyć co najmniej 6 osób. Tryb wyboru członków rady szkoły określa statut szkoły. Statut szkoły może przewidywać rozszerzenie składu rady o inne osoby. Kadencja rady szkoły trwa 3 lata. Statut szkoły może dopuszczać dokonywanie corocznej zmiany jednej trzeciej składu rady.

Rada szkoły uczestniczy w rozwiązywaniu spraw wewnętrznych szkoły, a także:

- uchwała statut szkoły;
- przedstawia wnioski w sprawie rocznego planu finansowego dochodów własnych szkoły i opiniuje projekt planu finansowego szkoły;

- może występować do organu sprawującego nadzór pedagogiczny nad szkołą z wnioskami o zbadanie i dokonanie oceny działalności szkoły, jej dyrektora lub innego nauczyciela zatrudnionego w szkole – wnioski te mają dla organu charakter wiążący;
- opiniuje plan pracy szkoły, projekty innowacji i eksperymentów pedagogicznych oraz inne sprawy istotne dla szkoły;
- z własnej inicjatywy ocenia sytuację oraz stan szkoły i występuje z wnioskami do dyrektora, rady pedagogicznej, organu prowadzącego szkołę oraz do wojewódzkiej rady oświatowej, w szczególności w sprawach organizacji zajęć pozalekcyjnych i przedmiotów nadobowiązkowych.

W posiedzeniach rady szkoły może brać udział, jako głos doradczy, dyrektor szkoły. Do udziału w posiedzeniach rady szkoły mogą być zapraszane przez przewodniczącego, za zgodą lub na wniosek rady, inne osoby z głosem doradczym. W celu wspierania działalności statutowej szkoły rada szkoły może gromadzić fundusze z dobrowolnych składek oraz innych źródeł. Zasady wydatkowania funduszy rady szkoły określa regulamin.

Współdziałanie pomiędzy organami szkoły powinno zapewniać właściwe wykonywanie kompetencji organów określonych w przepisach prawa i w statucie szkoły oraz bieżącą wymianę informacji. Statut musi określić procedury rozwiązywania sporów między organami szkoły oraz rozwiązywania problemów szkolnych. W przypadku problemów, sporów lub konfliktów kompetencyjnych czy zasad współpracy pomiędzy organami szkoły, dyrektor szkoły może sprawę przekazać do rozstrzygnięcia radzie szkoły (jeżeli jest powołana) lub powołać zespół w składzie:

- dyrektor (lub wicedyrektor) szkoły;
 - przedstawiciel rady pedagogicznej;
 - przewodniczący rady rodziców;
 - przewodniczący samorządu uczniowskiego
- w celu wypracowania dobrego rozwiązania.

Dyrektor szkoły może powołać taki zespół w każdej ważnej bieżącej sprawie szkoły. Dyrektor szkoły podejmuje decyzje po wysłuchaniu stanowiska rady szkoły lub powołanego zespołu.

6.4. Instytucje kontrolujące pracę dyrektora szkoły

Kontrola jest porównywaniem stanu faktycznego ze stanem założonym, dla instytucji publicznych, ze stanem prawnym. Państwo, poprzez różne instytucje kontrolne, sprawdza i pilnuje, aby np. szkoła funkcjonowała zgodnie z ustalonymi zasadami i prawem. Zespół kontrolny, obojętnie z jakiej instytucji kontrolnej, przed przystąpieniem do czynności kontrolnych musi przedstawić upoważnienie podpisane przez upoważnioną osobę. W upoważnieniu powinna być zawarta informacja o zakresie kontroli i terminie jej przeprowadzenia.

Dyrektor szkoły często spotyka się z inspekcją sanitarną. Warunki stworzone dla uczniów, wyżywienie oraz proces dydaktyczno wychowawczy – to zakres działalności szkoły, która jest szczególnie nadzorowana. Obserwacji i ocenie podlega między innymi:

- woda do spożycia, czystość powietrza atmosferycznego;
- utrzymanie należytego stanu higienicznego całej nieruchomości;
- warunki produkcji, transportu, przechowywania żywności;

- zapobieganie powstawaniu chorób zawodowych;
- higiena pomieszczeń i wymagania w stosunku do sprzętu i pomocy dydaktycznych;
- higiena procesów nauczania.

Podkreślić trzeba, że innym ważnym zadaniem Inspekcji Sanitarnej jest inicjowanie, organizowanie i prowadzenie działalności oświatowo-zdrowotnej. Dyrektor szkoły może wystąpić do sanepidu o pomoc w realizacji zadań placówki związanych z ukształtowaniem odpowiednich postaw i zachowań zdrowotnych. Dyrektor szkoły musi w przypadku kontroli zapewnić inspektorowi sanitarnemu wszelkie warunki do pracy oraz przekazywania wszystkich niezbędnych materiałów, dokumentów i informacji. Utrudnianie pracy jest niedozwolone i może skutkować nałożoną karą administracyjną.

W każdym roku, Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) wyznacza główne zadania związane z kontrolą przeprowadzaną w instytucjach i zakładach pracy. Do zadań PIP, wprowadzonych ostatnią zmianą ustawy, oprócz wszystkich zagadnień z zakresu prawa pracy należy, między innymi, nadzór i kontrola zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy osobom fizycznym wykonującym pracę na innej podstawie niż stosunek pracy oraz osobom wykonującym na własny rachunek działalność gospodarczą w miejscu wyznaczonym przez pracodawcę, na rzecz którego ta praca jest świadczona. Inspektor może nadzorować stan bhp tam, gdzie do tej pory nie miał prawa – np. na terenie szkoły, w której wykonują swoją pracę osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych.

Zwiększyły się także kary. Mandat inspektora za pojedyncze przewinienie może obecnie wynosić do 2000 zł, a w przypadku „recydywy” – nawet 5000 zł. Jeśli zaś inspektor skieruje sprawę do sądu, ten ostatni może wymierzyć nawet 30 000 zł grzywny. Jeżeli natomiast pracodawca nie wykona nakazu inspektora pracy, grozi mu aż 200 000 zł kary.

Wizyta strażaka w szkole może być spowodowana, między innymi:

- przyjęciem projektu budowlanego nowego obiektu szkolnego;
- przyjęciem budynku szkolnego po zakończonej inwestycji;
- przyjęciem zmian dokonywanych przy wykonywaniu remontów budynku szkolnego lub terenu szkolnego;
- wystąpieniem klęski żywiołowej na terenie, na którym znajduje się szkoła;
- wystąpieniem pożaru budynku;
- zgłaszanymi nieprawidłowościami związanymi z bezpieczeństwem przeciwpożarowym;
- okresowymi kontrolami budynku i nieruchomości szkolnej;
- planowanymi kontrolami obiektów publicznych.

Dla dyrektorów szkół poważnym problemem jest realizacja zaleceń i nakazów straży pożarnej (innych służb kontrolnych także). Zalecenia dostaje dyrektor szkoły jako kierownik zakładu pracy, a dysponentem środków finansowych jest samorząd. Stan budynków szkolnych w wielu wypadkach nie zapewnia bezpiecznych warunków. Normy obowiązujące jeszcze kilkanaście lat temu różnią się od dotychczasowych, a do tego dochodzi sumiennosc w wykonywaniu obowiązków przez służby kontrolujące.

Straż pożarna często zaleca np.: montaż urządzeń zapobiegających zadymianiu oraz urządzeń zapewniających usuwanie dymu, wykonanie hydrantów wewnętrznych, zainstalowanie drzwi ognioodpornych itp. W planach finansowych dyrektorzy nie mają takich pieniędzy i wszystkie sprawy wrócić powinny do samorządów. Samorządy często negocjują i ustalają ze strażą pożarną harmonogram wprowadzanych zaleceń i nakazów – w ten sposób pomagają dyrektorom realizować wyniki i zalecenia kontroli.

Ostatnie zmiany w ustawie o prawie budowlanym wprowadzają dodatkowe obowiązki na zarządzających obiektami, w tym szkołami. Zmiany te dotyczą urządzeń energetycznych i gazowych. Okresowe przeglądy pod kątem poprawności działania urządzeń powinny przeprowadzać fachowcy o kompetencjach określonych ustawą.

Dyrektor szkoły nie ma tak częstych kontaktów ze służbami nadzoru budowlanego. Jeżeli budynek jest od dawna użytkowany, a przeglądy dokonywane zgodnie z ustawą lub jeżeli budynek nie był ostatnio remontowany, to nie ma konieczności kontroli szkoły pod względem budowlanym.

Nadzór pojawi się wtedy, gdy wystąpią zagrożenia budowlane i odpowiedni powiatowy organ uzyska o tym fakcie zgłoszenie. Dla bezpieczeństwa uczniów oraz pracowników inspektor nadzoru może podjąć decyzję o zamknięciu obiektu. Często taka decyzja jest wystarczającym argumentem do sfinansowania koniecznych napraw i przeprowadzenia remontu szkoły przez samorząd.

Powiatowe Inspektoraty Nadzoru Budowlanego mają także swoje roczne plany i zgodnie z nimi dokonują sprawdzenia stanu budynków. Placówki oświatowe sprawdzane są przede wszystkim pod kątem:

- sposobu utrzymania i stanu technicznego budynków oraz towarzyszących im placów zabaw i gier;
- bezpieczeństwa użytkowników;
- dokumentacji technicznej związanej z obiektem (książka obiektu budowlanego, aktualne protokoły z przeglądów i badań technicznych – rocznych i pięcioletnich);
- właściwej wentylacji pomieszczeń (kuchnie, łazienki, ubikacje, pomieszczenia dla uczniów);
- estetyki otoczenia obiektu.

Kontrola Regionalnej Izby Obrachunkowej w szkole może odbyć się w ramach kontroli finansowej organu prowadzącego lub oddzielnie tylko dla danej szkoły. Wniosek o kontrolę szkoły w zakresie działań finansowych może zgłosić organ prowadzący. Zakres kontroli zależy od tematyki kontroli. W tym zakresie nie ma ograniczeń ustawowych.

Inspektorzy RIO przy badaniu gospodarki finansowej szkoły zwracają uwagę między innymi na:

- nieprawidłowości z zakresu uregulowań wewnętrznych szkoły i ich stosowania (np. niezgodność w prawie wewnętrznym szkoły);
- niewprowadzeniu przez dyrektora szkoły, w formie pisemnej dokumentacji opisującej przyjęte zasady rachunkowości;
- wypłaty pracownikom szkoły wynagrodzeń i dodatków do wynagrodzeń i ich zgodność z obowiązującym prawem, w tym regulaminach;
- prawidłowość zapisów do ksiąg rachunkowych szkoły, biorąc pod uwagę dowody źródłowe;
- stosowanie klasyfikacji budżetowej wydatków;
- ewidencję analityczną pozostałych środków trwałych;
- stosowanie ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych;
- sporządzanie sprawozdań budżetowych;
- i wiele innych problemów związanych z finansami.

Po kontroli Regionalna Izba Obrachunkowa wnosi o podjęcie skutecznych działań zmierzających do usunięcia ujawnionych nieprawidłowości poprzez realizację następują-

cych wniosków pokontrolnych. Wnioski te wskazują na szczegółowe działania do podjęcia. Za wykonanie tych wniosków odpowiedzialni są zawsze dyrektor oraz główny księgowy. Takie wnioski pokontrolne zawsze otrzymuje wójt.

Najwyższa Izba Kontroli przeprowadza kontrolę pod względem legalności, gospodarności i rzetelności. Bada w szczególności realizację ustaw i innych aktów prawnych w zakresie działalności finansowej, gospodarczej i organizacyjno-administracyjnej jednostek.

ZUS przeprowadza kontrolę płatników składek na ubezpieczenia społeczne. Kontrola może obejmować w szczególności zgłaszanie do ubezpieczeń społecznych, ustalanie uprawnień do świadczeń z ubezpieczeń społecznych, wypłacanie tych świadczeń i dokonywanie rozliczeń z tego tytułu, prawidłowość i rzetelność obliczania, potrącania i opłacania składek oraz innych wpłat, a także prawidłowość i terminowość opracowywania wniosków o świadczenia emerytalne i rentowe.

W trakcie przeprowadzania kontroli inspektor kontroli ZUS ma prawo między innymi badać wszelkie księgi, dokumenty finansowo-księgowo i osobowe oraz inne nośniki informacji związane z zakresem kontroli.

Obowiązkiem płatnika składek jest w szczególności zapewnienie niezbędnych warunków do przeprowadzenia czynności kontrolnych, udzielanie wyjaśnień kontrolującemu, udostępnienie wszelkich dokumentów związanych z zakresem kontroli, sporządzenie i wydanie kopii określonych przez inspektora kontroli, dokumentów związanych z zakresem kontroli.

Urząd Skarbowy dokonuje czynności sprawdzających mających na celu zbadanie terminowości wpłacania podatków, a także terminowości oraz formalnej poprawności składanych deklaracji rozliczeniowych. Kontrola podatkowa podejmowana jest z urzędu. Jej celem jest sprawdzenie czy kontrolowani wywiązują się z obowiązków wynikających z przepisów prawa podatkowego. Kontrolujący uprawnieni są między innymi do żądania udostępniania akt, ksiąg i wszelkiego rodzaju dokumentów związanych z przedmiotem kontroli oraz do sporządzania z nich odpisów, kopii, wyciągów, notatek, wydruków i udokumentowanego pobierania danych w formie elektronicznej.

7. OCENA PRACY DYREKTORA SZKOŁY

Ocenianie jest procesem bardzo złożonym i trudnym – nie muszą nikogo o tym przekonywać. Zadanie jest tym trudniejsze, gdy dokonują tego organy nie mające możliwości oglądania pracy dyrektora szkoły w naturalnym środowisku. Wszystkie potrzebne do oceny informacje zdobywane są w specyficznej, nienaturalnej sytuacji. Nikt także nie określił wymagań, jakie spełnić musi dyrektor na określony poziom oceny; nie ma też narzędzi i procedur oraz określonej formy potrzebnej dokumentacji.

Spółeczeństwo oczekuje od oceniających sprawiedliwych, niezależnych i uczciwych ocen. Ocena powinna być:

- trafna – zgodna z kryteriami, odnoszącymi się do rzeczywistych osiągnięć dyrektora;
- rzetelna – niepodatna na wpływ czynników ubocznych;
- całościowa – w pełni uwzględniająca efekty pracy dyrektora szkoły.

Mamy wielką różnorodność sposobów dokonywania oceny pracy dyrektora szkoły. Samorząd często przyjmuje doświadczenia wynikające z pracy kuratoriów oświaty. One stosują bardzo różne podejścia do procedury oceniania. Pilnym zadaniem staje się wypracowanie dobrego prawa w tym zakresie, określenia standardów, kryteriów i wskaźników, a także procedur i narzędzi. I do tego długi etap przygotowania osób do przeprowadzenia procesu oceny pracy dyrektora.

7.1. Podstawa prawna oceny dyrektora

Podstawą prawną dokonywania oceny dyrektora szkoły (nauczyciela) jest art. 6a ustawy Karta Nauczyciela oraz rozporządzenie w sprawie oceny pracy. Dla dyrektora niebędącego nauczycielem, właściwe jest rozporządzenie w sprawie oceny pracowników samorządowych.

7.1.1. Warunki formalne – procedura oceny

Z ustawy Karta Nauczyciela wynika, że oceny pracy dyrektora (nauczyciela) szkoły dokonuje organ prowadzący szkołę w porozumieniu z organem sprawującym nadzór pedagogiczny. Organ prowadzący dokonuje oceny po zasięgnięciu opinii rady szkoły (jeżeli taka została w szkole utworzona) i zakładowych organizacji związkowych działających w tej szkole. Opinie powinny być wyrażone w postaci uchwał (na piśmie) upoważnionych organów. Nie ma żadnego określonego wzoru takich uchwał, w tym zakresu informacji ujmowanych w opinii.

Przed wójtem stoi ważne wyzwanie – porozumienie się z kuratorem oświaty. Co to znaczy porozumieć się? Kiedy można stwierdzić, że proces porozumiewania się przebiega poprawnie i jakimi wynikami powinien się kończyć? Wszystko, moim zdaniem, zależy od konkretnych organów, a właściwie rzecz ujmując – od osób, które reprezentują określone urzędy. Praktyka prawna określa ogólne zasady, których trzeba się trzymać by proces porozumiewania się był prawidłowy. Inicjatywę w sprawie oceny dyrektora ma wójt. To on powinien zaproponować formy współpracy z organem nadzoru pedagogicznego. Zadanie niełatwe, gdyż pracownicy kuratorium często narzucają swoje rozwiązania wynikające z doświadczeń z okresu, gdy to kurator był organem wiodącym w procesie ustalania oceny pracy dyrektora.

Procedura oceny pracy dyrektora powinna być rozpoczęta z inicjatywy dyrektora szkoły lub na wniosek:

- organu sprawującego nadzór pedagogiczny;
- organu prowadzącego szkołę;
- rady szkoły (jeżeli jest powołana);
- rady rodziców.

Ocena pracy dyrektora może być dokonana w każdym czasie, nie wcześniej jednak niż po upływie roku od dokonania poprzedniej oceny lub oceny dorobku zawodowego. Oceny pracy nauczyciela należy dokonać w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące od dnia złożenia wniosku. Do trzymiesięcznego okresu nie wlicza się okresów usprawiedliwionej nieobecności w pracy nauczyciela trwającej dłużej niż miesiąc i okresów ferii wynikających z przepisów w sprawie organizacji roku szkolnego.

Z projektem oceny pracy zapoznaje się dyrektora i wysłuchuje jego uwag i zastrzeżeń. Najlepiej, gdyby rozmowę taką przeprowadzali wspólnie przedstawiciel wójta oraz kuratora oświaty. Marzeniem byłoby, gdyby takie rozmowy przeprowadzali szefowie organów nadzorujących prace dyrektora szkoły. Nikogo nie trzeba przekonywać jaki to byłby motywujący model współpracy.

Po wysłuchaniu dyrektora, organ prowadzący podejmuje decyzję o ostatecznej ocenie. Ocena pracy dyrektora szkoły ma charakter opisowy i jest zakończona stwierdzeniem uogólniającym:

- ocena wyróżniająca;
- ocena dobra;
- ocena negatywna.

Od ustalonej oceny pracy, w terminie 14 dni od dnia jej doręczenia, dyrektorowi przysługuje prawo złożenia wniosku o ponowne ustalenie oceny jego pracy do organu prowadzącego. Wniosek dyrektora szkoły o ponowne ustalenie oceny jego pracy rozpatruje w terminie 30 dni od dnia złożenia wniosku powołany przez organ prowadzący szkołę zespół oceniający w składzie:

- przedstawiciel organu prowadzącego szkołę, jako przewodniczący zespołu;
- przedstawiciel organu sprawującego nadzór pedagogiczny;
- przedstawiciel rodziców wchodzący w skład rady szkoły, a w szkole, w której rada szkoły nie została powołana – przedstawiciel rady rodziców;
- na wniosek ocenianego dyrektora szkoły – nauczyciel doradca metodyczny;
- na wniosek ocenianego dyrektora szkoły – przedstawiciel wskazanej przez niego zakładowej organizacji związkowej.

Od oceny dokonanej przez zespół oceniający już nie przysługuje odwołanie.

7.1.1.1. Procedura dla dyrektora – pracownika samorządowego

Okresowa ocena pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku dyrektora szkoły dokonywana jest przez wójta, który określa, w drodze zarządzenia, sposób dokonywania okresowych ocen, okresy, za które jest sporządzana ocena, kryteria, na podstawie których jest sporządzana ocena, oraz skalę ocen, biorąc pod uwagę potrzebę prawidłowego dokonywania tych ocen oraz specyfikę funkcjonowania jednostki. Wójt wyznacza

termin sporządzenia oceny na piśmie określając miesiąc i rok. Wybrane kryteria i informację o terminie sporządzenia oceny na piśmie oceniający wpisuje do, ustalonego zarządzeniem, arkusza okresowej oceny kwalifikacyjnej pracownika samorządowego.

Kryteria oceny ustalane są przez wójta. Praktyka pokazuje, że pomocnym materiałem do określania przez wójtów kryteriów oceny jest nieobowiązujące już rozporządzenie w sprawie oceny pracowników samorządowych z 2007 roku.

W przypadku uzyskania negatywnej oceny pracy, kolejna ocena pracy tego pracownika dokonywana jest nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny. Dwukrotne, kolejne uzyskanie negatywnej oceny pracy przez pracownika samorządowego skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

Wójt niezwłocznie po sporządzeniu oceny na piśmie przekazuje ją ocenianemu dyrektorowi i poucza go o przysługującym mu prawie złożenia odwołania w terminie 7 dni od dnia doręczenia. Dyrektor potwierdza w formie pisemnej przekazanie oceny pracy. Odwołanie od okresowej oceny pracy rozpatrywane jest w ciągu 14 dni od jego złożenia.

W przypadku uwzględnienia odwołania dyrektora ocena zostaje zmieniona lub dokonuje się ponownej oceny. Wypełniony arkusz okresowej oceny pracy włącza się do akt osobowych dyrektora.

7.1.2. Zakres merytorycznej oceny pracy dyrektora

Kryterium oceny pracy dyrektora szkoły (nauczyciela) stanowi stopień realizacji zadań określonych w art. 6, 7 i 42 ust. 2 ustawy Karty Nauczyciela oraz art. 4 i 39 ustawy o systemie oświaty – ustalony w wyniku sprawowanego nadzoru pedagogicznego oraz nadzoru w zakresie spraw finansowych i administracyjnych.

Organ prowadzący szkołę dokonuje oceny częściowej w zakresie realizacji zadań wymienionych w:

- art. 39 ust. 1 pkt 5 ustawy o systemie oświaty – dyrektor dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także za administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły;
- art. 39 ust. 3 ustawy o systemie oświaty – dyrektor jest kierownikiem zakładu pracy dla zatrudnionych w szkole nauczycieli i pracowników niebędących nauczycielami i decyduje w sprawach:
 - ✓ zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz innych pracowników szkoły;
 - ✓ przyznawania nagród oraz wymierzania kar porządkowych nauczycielom i innym pracownikom szkoły;
 - ✓ występowania z wnioskami, po zasięgnięciu opinii rady pedagogicznej i rady szkoły, w sprawach odznaczeń, nagród i innych wyróżnień dla nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły;
- art. 7 ust. 2 pkt 5 Karty Nauczyciela – dyrektor zapewnia w miarę możliwości odpowiednie warunki organizacyjne do realizacji zadań dydaktycznych i opiekuńczo-wychowawczych.

Organ sprawujący nadzór pedagogiczny dokonuje oceny częściowej w zakresie realizacji zadań wymienionych w:

- art. 4 ustawy o systemie oświaty – dyrektor w swoich działaniach dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych ma obowiązek kierowania się dobrem uczniów, troską o ich zdrowie, postawę moralną i obywatelską z poszanowaniem godności osobistej ucznia;

- art. 39 ust. 1 pkt 2 ustawy o systemie oświaty – dyrektor sprawuje nadzór pedagogiczny;
- art. 39 ust. 1 pkt 7 ustawy o systemie oświaty – dyrektor współdziała ze szkołami wyższymi oraz zakładami kształcenia nauczycieli w organizacji praktyk pedagogicznych;
- art. 7 ust. 2 pkt 1 ustawy Karta Nauczyciela – dyrektor odpowiedzialny jest za dydaktyczny i wychowawczy poziom szkoły;
- art. 42 ust. 2 ustawy Karta Nauczyciela – dyrektor odpowiada za realizację czasu pracy nauczyciela, w tym:
 - ✓ zajęcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze, prowadzone bezpośrednio z uczniami;
 - ✓ inne zajęcia i czynności wynikające z zadań statutowych szkoły, w tym zajęcia opiekuńcze i wychowawcze uwzględniające potrzeby i zainteresowania uczniów (w tym również tzw. „godziny karciane”);
 - ✓ zajęcia i czynności związane z przygotowaniem się do zajęć, samokształceniem i doskonaleniem zawodowym.

Organ sprawujący nadzór pedagogiczny w porozumieniu z organem prowadzącym szkołę dokonuje oceny cząstkowej w zakresie realizacji zadań wymienionych w:

- art. 39 ust. 1 pkt 1 ustawy o systemie oświaty – dyrektor kieruje działalnością szkoły i reprezentuje ją na zewnątrz;
- art. 39 ust. 1 pkt 3 ustawy o systemie oświaty – dyrektor sprawuje opiekę nad uczniami oraz stwarza warunki harmonijnego rozwoju psychofizycznego poprzez aktywne działania prozdrowotne;
- art. 39 ust. 1 pkt 4 ustawy o systemie oświaty – dyrektor realizuje uchwały rady szkoły oraz rady pedagogicznej, podjęte w ramach ich kompetencji stanowiących;
- art. 39 ust. 1 pkt 6 ustawy o systemie oświaty – dyrektor wykonuje inne zadania wynikające z przepisów szczególnych;
- art. 6 ustawy Karta Nauczyciela – dyrektor obowiązany jest:
 - ✓ rzetelnie realizować zadania związane z powierzonym mu stanowiskiem oraz podstawowymi funkcjami szkoły: dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, w tym zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę;
 - ✓ wspierać każdego ucznia w jego rozwoju;
 - ✓ dążyć do pełni własnego rozwoju osobowego;
 - ✓ kształcić i wychowywać młodzież w umiłowaniu Ojczyzny, w poszanowaniu Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w atmosferze wolności sumienia i szacunku dla każdego człowieka;
 - ✓ dbać o kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich zgodnie z ideą demokracji, pokoju i przyjaźni między ludźmi różnych narodów, ras i światopoglądów;
- art. 7 ust. 2 pkt 2 ustawy Karta Nauczyciela – dyrektor realizuje zadania zgodnie z uchwałami rady pedagogicznej i rady szkoły, podjętymi w ramach ich kompetencji stanowiących oraz zarządzeniami organów nadzorujących szkołę;
- art. 7 ust. 2 pkt 3 ustawy Karta Nauczyciela – dyrektor tworzy warunki do rozwijania samorządnej i samodzielnej pracy uczniów i wychowanków;
- art. 7 ust. 2 pkt 4 ustawy Karta Nauczyciela – dyrektor zapewnia pomoc nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym.

Dyrektor oprócz wymienionych wyżej i ocenianych zadań wykonuje też zadania określone innymi aktami prawnymi. Ograniczanie zakresu oceny pracy dyrektora

tylko do wybranych zagadnień wynikających z ustawy o systemie oświaty oraz Karty Nauczyciela jest dla procedury oceny pracy dyrektora niewskazane.

7.1.2.1. Kryteria oceny dyrektora – pracownika samorządowego

Okresowa ocena kwalifikacyjna pracownika samorządowego (dyrektora niebędącego dyrektorem szkoły) jest sporządzana na podstawie kryteriów określonych przez bezpośredniego przełożonego. W tym przypadku oceny pracy dyrektora dokonuje wójt. On często korzysta z nieobowiązującego już rozporządzenia o ocenie pracy pracownika samorządowego i określa zakres oceny.

Poniżej przedstawiam listę kryteriów obowiązkowych i dobrowolnych z wyżej wymienionego rozporządzenia.

Lp.	Kryterium obowiązkowe
1	Sumiennosc
2	Sprawność
3	Bezstronność
4	Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów
5	Planowanie i organizowanie pracy
6	Postawa etyczna

Kryteria do wyboru

Lp.	Kryterium do wyboru
1	Wiedza specjalistyczna
2	Umiejętność obsługi urządzeń technicznych
3	Znajomość języka obcego (czynna i bierna)
4	Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji
5	Komunikacja werbalna
6	Komunikacja pisemna
7	Komunikatywność
8	Pozytywne podejście do obywatela
9	Umiejętność pracy w zespole
10	Umiejętność negocjowania
11	Zarządzanie informacją /dzielenie się informacjami
12	Zarządzanie zasobami
13	Zarządzanie personelem
14	Zarządzanie jakością realizowanych zadań
15	Zarządzanie wprowadzaniem zmian
16	Zorientowanie na rezultaty pracy
17	Podejmowanie decyzji
18	Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych
19	Samodzielność
20	Inicjatywa
21	Kreatywność
22	Myślenie strategiczne
23	Umiejętności analityczne

7.2. Standardy i kryteria oceny pracy dyrektora

Z rozporządzenia o ocenie pracy nauczyciela wynika, że ocenę pracy dyrektora należy ustalić „w wyniku sprawowanego nadzoru pedagogicznego oraz nadzoru w zakresie spraw finansowych i administracyjnych”. Jest to bardzo niefortunny przepis. Sugeruje on, że organy oceniające pracę dyrektora szkoły powinny najpierw przeprowadzać kontrolę (forma nadzoru pedagogicznego i forma nadzoru organu prowadzącego), a potem należy ustalać ocenę pracy. Z tego wynika, że ocena pracy ma wynikać z przeprowadzonej kontroli.

Na dowód tego, że proces oceny pracy dyrektora jest wiązany z przeprowadzoną kontrolą, przedstawiam cytat z zarządzenia burmistrza jednej z gmin (nie jest to odosobniony przypadek) – „Na podstawie art. 6a ust. 6 ustawy ..., **przeprowadzono kontrolę pracy pana dyrektora (nazwa szkoły) w związku z dokonywaną oceną pracy**, w zakresie określonym powołanymi przepisami.”

Pilnie należy wprowadzić zmiany dotyczące zakresu, kryteriów, narzędzi i procedur związanych z oceną pracy dyrektora. Jest to najłabszy element statusu zawodowego dyrektora szkoły. Ocena nie powinna, moim zdaniem, łączyć się bezpośrednio z kontrolą i nadzorem.

Jeżeli uda się oddzielić całą procedurę oceny pracy dyrektora od prowadzonego nadzoru pedagogicznego, w tym od kontroli prowadzonej przez organ prowadzący, ocena pracy może spełniać swoje ważne funkcje związane z jakościowym rozwojem szkoły i motywowaniem do pracy. Oczywiście, że pewne informacje wynikające z raportów i protokołów pokontrolnych można wykorzystać do ostatecznego formułowania oceny pracy, ale nie mogą to być podstawowe i jedyne informacje.

Kontrole mają na celu sprawdzenie czy dyrektor szkoły wykonując swoje zadania postępuje zgodnie z obowiązującym prawem. W przypadku uchybień i postępowania niezgodnego z prawem, organ prowadzący i organ nadzoru pedagogicznego uruchamia określone procedury, łącznie z odwołaniem dyrektora ze stanowiska.

Celem oceny pracy dyrektora jest przede wszystkim udzielenie informacji zwrotnej dyrektorowi o stanie jego wiedzy i umiejętności. Informacje takie mogą być pomocne w ustalaniu wysokości płac, dodatków i nagród. Określenie poziomu spełniania wymagań stawianych wobec dyrektorów mogą też pomóc w planowaniu szkoleń i w samodoskonaleniu dyrektorów. Prawidłowe przeprowadzenie procesu oceny pracy dyrektora jest ważnym elementem motywacyjnym. Jeżeli informacje zwrotne, uzyskane w procesie oceny pracy, pomagają w rozwoju zawodowym dyrektora i szkoły uznać można, że ocena pracy spełniła swoją rolę.

Ocena typu szkolnego, czyli informacja o tym co, gdzie i w którym przypadku dyrektor postąpił nieprawidłowo i niezgodnie z prawem, jest tylko końcowym elementem kontroli i nie wpływa na rozwój dyrektora i szkoły. Pozwala tylko uporządkować prawne uchybienia.

Organ prowadzący wspólnie z kuratorem oświaty powinien zadbać o to, by przed rozpoczęciem procedury oceny pracy dyrektor znał stawiane wymagania i by były one określone dla istotnych aspektów (priorytetów) pracy dyrektora. Dyrektor powinien mieć przekonanie, że ocena będzie obiektywna dzięki przygotowaniu i opracowaniu jednolitych

standardów. Jeżeli dyrektor przez dokonanie oceny jego pracy będzie miał możliwość poprawy swoich słabych stron i w tym pomogą mu oba organy oceniające, to możemy być pewni, że proces przebiegał prawidłowo.

Proponuję zacząć od określenia standardów oceny pracy dyrektora, w zakresie jego wiedzy i umiejętności.

Wiedza dyrektora szkoły

- ogólna teoria organizacji i zarządzania;
- prawo oświatowe;
- psychologia w kierowaniu placówką oświatową;
- kierowanie zmianą;
- zarządzanie jakością;
- kierowanie i administrowanie placówką oświatową;
- projektowanie programu placówki oświatowej;
- organizacja procesu pedagogicznego placówki w warunkach reform systemu edukacji;
- placówka a środowisko lokalne.

Umiejętności dyrektora szkoły

- komunikacja społeczna;
- kierowanie zespołem ludzkim;
- stosowanie prawa oświatowego i finansowego;
- kierowanie procesem wspierania jakości pracy szkoły;
- kierowanie rozwojem szkoły, samokształcenia i planowania własnego rozwoju;
- wspieranie rozwoju zawodowego nauczyciela;
- stosowanie nowoczesnych technik informacyjnych w zarządzaniu;
- organizacja pracy administracyjno-biurowej;
- współpracy z otoczeniem szkoły.

7.3. Terminy i procedura oceny pracy dyrektora

Zasady, zakres i procedurę oceny pracy dyrektora szkoły należy opracować ze szczególną starannością. Jeżeli uświadomimy sobie, że dobrze przeprowadzona ocena pracy może być działaniem motywującym dyrektora szkoły i wskazującym priorytety jego działań, nie należy jej wiązać z przeprowadzaną w szkole kontrolą.

Ocena powinna, moim zdaniem, wiązać się z obserwacją dyrektora jako osoby, która ma wiedzę i umiejętności potrzebne w zarządzaniu placówką. Organ prowadzący od kilku lat jest zobowiązany do dokonania oceny pracy urzędników samorządowych. Przecież podobną procedurę zastosować można w stosunku do dyrektora szkoły. Również kryteria oceny mogą być zaczerpnięte z rozporządzenia o ocenie pracowników samorządowych (nieobowiązującego, ale zawierającego dobre pomysły i propozycje kryteriów).

Głównym zadaniem oceny pracy powinno być zmobilizowanie ocenia-



nej osoby do spojrzenia na rozwój własny, by poprzez doskonalenie umiejętności coraz lepiej wykonywał swoje zadania.

W praktyce funkcjonują różne sposoby dokonywania oceny. Osoby przeprowadzające ocenę pracy mogą to zrobić przez formę rozmowy. Dobrze przygotowana i przeprowadzona rozmowa, zgodnie z przyjętym zakresem i kryteriami oceny pracy, prowadzi do jej ustalenia. Rozmowa powinna być przeprowadzona według wypracowanego, jednoznacznego arkusza i najlepiej wspólnie przez przedstawiciela organu prowadzącego i nadzorującego. Z takiego spotkania dyrektor szkoły powinien wyjść zmotywowany do dalszej pracy.

Oceny można dokonać przez zastosowanie różnych narzędzi: wywiadów, ankiet, arkuszy przeglądu dokumentacji, arkuszy obserwacji itp.

W jednym i drugim przypadku zacząć trzeba od ustalenia kryteriów oceny pracy dyrektora, ponieważ zakres oceny jest ustalony w ustawie o systemie oświaty. Moja propozycja sprowadza się do dziesięciu kryteriów, które opracowałem na podstawie powyższego rozporządzenia.

Kryterium	Opis kryterium
Myślenie strategiczne	Tworzenie planów lub koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje przez: <ul style="list-style-type: none"> • identyfikowanie fundamentalnych dla szkoły potrzeb i generalnych kierunków działania i przewidywanie konsekwencji w dłuższym okresie; • ocenianie ryzyka i korzyści różnych kierunków działania; • tworzenie strategii lub kierunków działania – wizja szkoły oraz długoletni plan strategiczny – na podstawie koncepcji pracy dyrektora; • precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania; • ustalanie priorytetów działania – uwzględnienie wniosków wynikających z nadzoru i ewaluacji wewnętrznej; • tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych – uwzględniających potrzeby i zmiany oraz wnioski z ewaluacji wewnętrznej.
Umiejętność pracy w zespole	Realizacja zadań w zespole przez: <ul style="list-style-type: none"> • pomoc i doradzanie pracownikom; • zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań; • współpracę, a nie rywalizację z pracownikami; • aktywne słuchanie innych, wzbudzanie zaufania.
Zarządzanie personelem	Motywowanie pracowników do osiągnięcia wyższej skuteczności i jakości pracy przez: <ul style="list-style-type: none"> • zrozumiałe tłumaczenie zadań, określanie odpowiedzialności za ich realizację, ustalanie realnych terminów ich wykonania oraz określenie oczekiwanego efektu działania; • komunikowanie pracownikom oczekiwań dotyczących jakości ich pracy i potrzeb szkoły; • rozpoznawanie mocnych i słabych stron pracowników oraz równomierne przydzielanie zadań wynikających z zadań statutowych szkoły; • podejmowanie decyzji kadrowych po pełnej analizie i wykorzystywaniu dozwolonej prawem procedury; • wiązanie pracowników ze szkołą przez stabilne formy zatrudniania; • wspieranie ich rozwoju w celu poprawy jakości pracy; • określanie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych; • traktowanie pracowników w uczciwy i bezstronny sposób, zachęcanie ich do wyrażania własnych opinii oraz włączanie ich w proces podejmowania decyzji;

	<ul style="list-style-type: none"> ocenę osiągnięć pracowników; wykorzystywanie możliwości wynikających z systemu wynagrodzeń oraz motywującej roli awansu w celu zachęcenia pracowników do uzyskiwania jak najlepszych wyników; dopasowanie indywidualnych oczekiwań pracowników dotyczących własnego rozwoju do potrzeb szkoły; inspirowanie i motywowanie pracowników do realizowania celów i zadań szkoły; stymulowanie pracowników do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji.
Umiejętność stosowania odpowiednich przepisów	Znajomość przepisów niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków dyrektora szkoły. Umiejętność wyszukiwania potrzebnych przepisów. Umiejętność zastosowania właściwych przepisów w zależności od rodzaju sprawy. Rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
Sprawność	Dbałość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań, umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
Postawa etyczna	Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbalność o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.
Nastawienie na własny rozwój, podnoszenie kwalifikacji	Zdolność i skłonność do uczenia się, uzupełniania wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji tak, aby zawsze posiadać aktualną wiedzę.
Komunikatywność i umiejętność negocjowania	Umiejętność budowania kontaktu z inną osobą przez: <ul style="list-style-type: none"> okazywanie poszanowania drugiej stronie; próbę aktywnego zrozumienia jej sytuacji; okazanie zainteresowania jej opiniami; umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami. Wypracowywanie stanowiska akceptowanego przez zainteresowanych dzięki: <ul style="list-style-type: none"> dążeniu do zrozumienia stanowiska (opinii) innych osób; przygotowaniu i prezentowaniu różnorodnych argumentów w celu wsparcia swojego stanowiska; przekonywaniu innych do weryfikacji własnych sądów lub zmiany stanowiska; rozpoznawaniu najlepszych propozycji; stymulowaniu otwartej dyskusji na temat źródeł konfliktów; ułatwianiu rozwiązywania problemu, kwestii spornej przy tworzeniu i proponowaniu nowych rozwiązań.
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	Pokonywanie sytuacji kryzysowych oraz rozwiązywanie skomplikowanych problemów przez: <ul style="list-style-type: none"> wczesne rozpoznawanie potencjalnych sytuacji kryzysowych; szybkie działanie mające na celu rozwiązanie kryzysu; dostosowywanie działania do zmieniających się warunków; wcześniejsze rozważanie potencjalnych problemów i zapobieganie ich skutkom; mówienie otwarcie o problemach, badanie źródeł ich powstania; informowanie wszystkich, którzy będą musieli zareagować na kryzys; wyciąganie wniosków z sytuacji kryzysowych tak, żeby można było w przyszłości uniknąć podobnych sytuacji; skuteczne działanie (także) w okresach przejściowych lub wprowadzania zmian.

Kreatywność	<p>Wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami; • wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych; • otwartość na zmiany, poszukiwanie i tworzenie nowych koncepcji i metod; • inicjowanie lub wynajdywanie nowych możliwości lub sposobów działania; • badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego; • zachęcanie innych do proponowania, wdrażania i doskonalenia nowych rozwiązań.
-------------	--

Zaplanowanie i wykonanie narzędzi do przeprowadzenia oceny, w tym propozycji wywiadów, ankiet, arkuszy przeglądu dokumentacji, arkuszy obserwacji itp. jest zadaniem trudnym do indywidualnego stosowania. Może wzorem narzędzi do ewaluacji zewnętrznej Minister Edukacji Narodowej wypracuje dobre narzędzia oceny pracy dyrektora wspólnie ze specjalistami w tej dziedzinie.

Procedurę oceny pracy dyrektora szkoły można połączyć z procedurą konkursową na stanowisko dyrektora szkoły, jeżeli dalej konkurs będzie obowiązywał. Dobrze przeprowadzona ocena pracy dyrektora w połowie kadencji, a następnie pod jej koniec, przyniesie organowi prowadzącemu odpowiedź na pytanie, czy dyrektor ten powinien mieć przedłużoną kadencję na kolejne pięć lat. Nie ma najmniejszej potrzeby organizowania konkursu, jeżeli urzędujący dyrektor szkoły otrzymuje wyróżniającą ocenę swojej pracy. Do ustawy można wpisać warunek, że otrzymanie dwóch ocen wyróżniających podczas trwającej kadencji, automatycznie przedłuży urzędowanie dyrektora na kolejne pięć lat. Takie zasady może przyjąć też każdy samorząd bez zmiany ustawy o systemie oświaty.

8. ROZWÓJ ZAWODOWY DYREKTORA

Doskonalenie kadry to jeden z najważniejszych mechanizmów rozwoju edukacji i najskuteczniejsza droga do podnoszenia jakości oświaty na każdym poziomie: pojedynczego nauczyciela, dyrektora, szkoły (jako organizacji), wreszcie całego systemu oświaty.

Podstawowe środki finansowe na doskonalenie nauczycieli szkół znajdują się w budżetach samorządów. W skali roku jest to 1% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli³¹. Środki te, zgodnie z ustawą Karta Nauczyciela, powinny być wykorzystane między innymi na:

- doradztwo metodyczne, w wysokości nie większej niż 20%, na dofinansowanie kosztów obniżenia tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych nauczycielom dyplomowanym, którym powierzono zadania doradcy metodycznego;
- finansowanie lub współfinansowanie różnych form indywidualnego lub grupowego (rady pedagogicznej) doskonalenia;
- finansowanie lub współfinansowanie różnych materiałów metodycznych dla nauczycieli, w tym dyrektorów.

Środki te nie mogą być przeznaczane na finansowanie placówek doskonalenia nauczycieli zakładanych przez gminy. Podziału tych środków dokonuje samorząd po zasięgnięciu opinii związków zawodowych zrzeszających nauczycieli.

W budżecie każdego wojewody znajdują się również środki na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli w łącznej wysokości 5000 średnich wynagrodzeń nauczyciela stażysty. Wojewoda corocznie ustala priorytety i potrzeby regionalne. Wojewoda ogłasza konkursy na organizację priorytetowych form doskonalenia zawodowego i w ten sposób wykorzystuje przyznane ustawą środki. Warto zaglądać na stronę internetową kuratora oświaty, by sprawdzić czy w danym roku będą, i przez jaki podmiot, organizowane formy doskonalenia dla nauczycieli, w tym dyrektorów.

Ustawa Karta Nauczyciela przewiduje jeszcze jedno źródło na doskonalenie zawodowe nauczycieli. W budżecie Ministra Edukacji Narodowej wyodrębnia się środki na realizację ogólnokrajowych zadań w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli w łącznej wysokości 5000 średnich wynagrodzeń nauczyciela stażysty. W tym przypadku priorytety ustala minister.

Ważnym źródłem finansowania doskonalenia nauczycieli, szczególnie w ostatnich latach, są środki strukturalne Unii Europejskiej. Organy prowadzące i dyrektorzy szkół powinni być zainteresowani propozycjami, które dotyczą oświaty, czyli dwóch priorytetów:

- *Priorytet III PO KL – Wysoka jakość systemu oświaty* – priorytet, którym zajmuje się Ministerstwo Edukacji Narodowej;
- *Priorytet IX PO KL – Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach* – priorytet, którym zajmują się samorządy poszczególnych województw i z którego mogą korzystać wyłącznie placówki oświatowe znajdujące na terenie danego województwa.

Pełne informacje dostępne są na stronach internetowych instytucji, których adresy znajdują się na stronie <http://www.efs.gov.pl>, w zakładce *Instytucje realizujące program*. W oparciu o plany działania instytucje odpowiedzialne za wdrażanie PO KL ogłaszają konkursy i nabory.

³¹ Ustawa Karta Nauczyciela – art. 70a.

Celem Priorytetu III PO KL jest zwiększenie efektywności funkcjonowania systemu oświaty w Polsce. W ramach tego priorytetu dofinansowanie otrzymują projekty duże, obejmujące swoim zasięgiem kilka województw albo cały kraj. W tym priorytecie placówki oświatowe są bardziej odbiorcą wsparcia niż jego organizatorem.

Najbardziej odpowiednim priorytetem dla przedszkoli i szkół jest Priorytet IX PO KL, w ramach którego można ubiegać się o środki między innymi na:

- przedszkola/inne formy wychowania przedszkolnego – na rozszerzenie swojej działalności, która skutkować będzie zwiększeniem odsetka dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym lub na założenie i prowadzenie innej formy wychowania przedszkolnego (*Poddziałanie 9.1.1*);
- szkoły podstawowe i licea – na programy rozwojowe szkół (*Poddziałanie 9.1.2*);
- szkoły zawodowe – na programy rozwojowe szkół (*Działanie 9.2*);
- wszystkie placówki oświatowe – na podniesienie kwalifikacji zawodowych nauczycieli (*Działanie 9.4*);
- wszystkie placówki oświatowe z terenów wiejsko-miejskich do 25 tys. mieszkańców – na oddolne inicjatywy oświatowe.

Aby uzyskać środki z PO KL należy:

- poczekać na ogłoszenie konkursu/naboru i opublikowanie Dokumentacji konkursowej/Regulaminu naboru;
- przygotować projekt zgodnie z Dokumentacją konkursową/Regulaminem naboru i wypełnić wniosek w *Generatorze Wniosków Aplikacyjnych* zgodnie z *Instrukcją wypełniania wniosku o dofinansowanie*;
- złożyć w terminie wniosek w instytucji, która ogłosiła konkurs/nabór;
- w razie konieczności poprawić/uzupełnić wniosek w terminie wskazanym przez instytucję, do której wniosek został złożony;
- poczekać na ogłoszenie wyników konkursu/naboru;
- w przypadku informacji o możliwości uzyskania dofinansowanie przygotować załączniki do umowy o dofinansowanie.

Beneficjenci PO KL mogą uzyskać bezpłatną pomoc w ubieganiu się o środki PO KL w instytucjach ogłaszających konkurs lub Regionalnych Ośrodkach Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS), których całą listę można uzyskać na stronie www.roefs.pl³².

8.1. Awans zawodowy dyrektora

Dyrektor szkoły posiada co najmniej stopień nauczyciela mianowanego. W jego przypadku mogą zachodzić dwie sytuacje. Pierwsza – dyrektor przed objęciem funkcji nie rozpoczął stażu na kolejny stopień awansu. Druga sytuacja – dyrektor jest w trakcie trwania stażu na stopień nauczyciela dyplomowanego, wtedy gdy rozpoczął staż jako nauczyciel przed objęciem funkcji dyrektora.

Przypadek pierwszy

Dyrektor nie odbywa stażu na kolejne stopnie awansu zawodowego. Nie przygotowuje planu rozwoju zawodowego. Dyrektor szkoły może złożyć wniosek o podjęcie postępowania kwalifikacyjnego na stopień nauczyciela dyplomowanego po upływie czterech lat

³² Na podstawie materiałów pani Marii Wiro Kiro, Monitor prawny dla dyrektorów szkół, 2011 r., wydawnictwo RAABE.

od dnia nadania stopnia nauczyciela mianowanego (bądź po upływie trzech lat – w przypadku gdy posiada on stopień naukowy doktora). Spełniać musi jednocześnie warunki:

- posiada nieprzerwany okres pracy na stanowisku dyrektora wynoszący co najmniej trzy lata (lub dwa lata, jeżeli posiada co najmniej stopień naukowy doktora);
- legitymuje się wyróżniającą oceną pracy.

Nieprzerwany okres pracy na stanowisku należy rozumieć następująco: jeżeli dyrektor nie był odwoływany ze stanowiska, posiada nieprzerwany okres pracy.

Wyróżniająca ocena pracy dotyczyć powinna okresu pełnienia funkcji. Ustawa Karta Nauczyciela oraz rozporządzenie w sprawie awansu zawodowego nie określa ważności oceny, ale byłoby zasadne gdyby ocena dotyczyła jak najdłuższego okresu pełnienia funkcji i była dokonana przed wystąpieniem o postępowanie kwalifikacyjne.

Nauczyciel mianowany (dyrektor też) ubiegający się o awans na stopień nauczyciela dyplomowanego w okresie odbywania stażu (pełnienia funkcji) powinien w szczególności:

- podejmować działania mające na celu doskonalenie warsztatu i metod pracy, w tym doskonalenie umiejętności stosowania technologii informacyjnej i komunikacyjnej;
- realizować zadania służące podniesieniu jakości pracy szkoły;
- pogłębiać wiedzę i umiejętności służące własnemu rozwojowi oraz podniesieniu jakości pracy szkoły, samodzielnie lub przez udział w różnych formach kształcenia ustawicznego – z uwzględnieniem specyfiki typu i rodzaju szkoły.

Wymagania niezbędne do uzyskania stopnia nauczyciela dyplomowanego obejmują:

- uzyskanie pozytywnych efektów w pracy dydaktycznej, wychowawczej lub opiekuńczej na skutek wdrożenia działań mających na celu doskonalenie pracy własnej i podniesienie jakości pracy szkoły;
- wykorzystywanie w pracy technologii informacyjnej i komunikacyjnej;
- umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z innymi nauczycielami, w tym przez prowadzenie otwartych zajęć, w szczególności dla nauczycieli stażystów i nauczycieli kontraktowych, prowadzenie zajęć dla nauczycieli w ramach wewnątrzszkolnego doskonalenia zawodowego lub innych zajęć.

Nauczyciel (dyrektor) powinien też zrealizować co najmniej trzy zadania z następujących:

- opracowanie i wdrożenie programu działań edukacyjnych, wychowawczych, opiekuńczych lub innych związanych z oświatą;
- wykonywanie zadań doradcy metodycznego, egzaminatora okręgowej komisji egzaminacyjnej, eksperta komisji kwalifikacyjnej lub egzaminacyjnej, rzeczoznawcy do spraw programów nauczania, programów wychowania przedszkolnego, podręczników lub środków dydaktycznych;
- poszerzenie zakresu działań szkoły, w szczególności dotyczących zadań dydaktycznych, wychowawczych lub opiekuńczych;
- uzyskanie umiejętności posługiwania się językiem obcym na poziomie zaawansowanym, a w przypadku nauczycieli języków obcych – uzyskanie umiejętności posługiwania się drugim językiem obcym na poziomie zaawansowanym;
- wykonywanie zadań na rzecz oświaty, pomocy społecznej lub postępowania w sprawach nieletnich we współpracy z innymi osobami, instytucjami samorządowymi lub innymi podmiotami;
- uzyskanie innych znaczących osiągnięć w pracy zawodowej;
- posiadanie umiejętności rozpoznawania i rozwiązywania problemów edukacyjnych, wychowawczych lub innych, z uwzględnieniem specyfiki typu i rodzaju szkoły, w której nauczyciel jest zatrudniony.

Dokumentacja składana przez dyrektorów i załączona do wniosku o podjęcie postępowania kwalifikacyjnego, obejmuje:

- dokumenty potwierdzające posiadane kwalifikacje zawodowe, także akt nadania stopnia nauczyciela mianowanego – poświadczony kopie;
- zaświadczenie wójta (lub kopie świadectw pracy) o spełnieniu wymagań dotyczących okresów pracy, wymaganych do złożenia wniosku;
- w przypadku nauczyciela mianowanego realizującego wybrane zadania (opis i analizę realizacji wymagań określonych w § 8 ust. 2 rozporządzenia o awansie zawodowym, w szczególności ze wskazaniem uzyskanych efektów oraz dyplom lub świadectwo potwierdzające zaawansowaną znajomość języka obcego w rozumieniu przepisów w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli – jeżeli nauczyciel realizował zadanie, o którym mowa w § 8 ust. 2 pkt 4 lit. d. rozporządzenia);
- sprawozdanie z ostatnich 3 lat pracy obejmujące w szczególności charakterystykę i rozwój kierowanej szkoły w tym okresie, z uwzględnieniem efektów kształcenia i wychowania, a także wyróżniającą ocenę pracy uzyskaną w okresie zajmowania stanowiska dyrektora szkoły.

Przypadek drugi

Dyrektorowi szkoły powierzono stanowisko w trakcie realizacji stażu na stopień nauczyciela dyplomowanego. W takim przypadku do okresu trzech lat (lub dwóch lat w przypadku tytułu doktora) pełnienia funkcji zalicza się okres odbytego stażu. Zakładając, że staż trwał np. jeden rok, to dyrektor po dwóch latach może wystąpić o postępowanie kwalifikacyjne.

Do wniosku o postępowanie kwalifikacyjne musi wtedy dołączyć, oprócz dokumentów jakie składa dyrektor szkoły, dokumenty dotyczące jednego roku odbytego stażu na stopień nauczyciela dyplomowanego. Dyrektor po objęciu stanowiska musi pamiętać, by za zakończony staż nauczycielski uzyskać od dyrektora szkoły, który ten staż prowadził, ocenę dorobku zawodowego za ten okres.

W pierwszym i drugim przypadku złożenie wniosku o postępowanie kwalifikacyjne rozpoczyna administracyjną procedurę uzyskiwania stopnia nauczyciela dyplomowanego.

Kurator oświaty sprawdza dokumentację. W przypadku stwierdzenia braków formalnych w dokumentacji załączonej do wniosku o podjęcie postępowania, dyrektor powinien uzupełnić te braki w terminie 14 dni pod rygorem pozostawienia wniosku bez rozpatrzenia.

W komisji kwalifikacyjnej musi być co najmniej dwóch ekspertów zajmujących stanowisko związane ze sprawowaniem nadzoru pedagogicznego, z których co najmniej jeden zajmuje stanowisko kierownicze w szkole oraz co najmniej jeden ekspert nauczający tego samego przedmiotu lub prowadzący ten sam rodzaj zajęć, co nauczyciel, któremu powierzono stanowisko dyrektora szkoły.

Dyrektorom, którzy złożą wnioski o podjęcie postępowania kwalifikacyjnego do dnia 30 czerwca danego roku, kurator oświaty wydaje decyzję o nadaniu lub o odmowie nadania stopnia awansu zawodowego w terminie do 31 sierpnia danego roku (art. 9b ust. 3 ustawy – Karta Nauczyciela). Gdy wniosek wpłynie do 31 października danego roku kurator oświaty wydaje decyzję o nadaniu lub o odmowie nadania stopnia awansu zawodowego w terminie do 31 grudnia danego roku (art. 9b ust. 3a ustawy – Karta Nauczyciela).

Dyrektor, który nie uzyskał akceptacji przed komisją, może ponownie złożyć wniosek o podjęcie postępowania kwalifikacyjnego po upływie roku.

I jeszcze jedna możliwość. Nauczyciele, którzy w danym roku szkolnym przestali zajmować stanowisko dyrektora szkoły, mogą złożyć wniosek o podjęcie postępowania kwalifikacyjnego na stopień nauczyciela dyplomowanego po odbyciu stażu w wymiarze rok i 9 miesięcy, o ile staż rozpoczęli z dniem 1 września roku szkolnego następującego bezpośrednio po tym roku szkolnym.

Przy ewentualnych zmianach dotyczących statusu zawodowego dyrektora szkoły należy wypracować nowy system awansu zawodowego dla tej grupy pracowników. Wiem, że różne gremia dyrektorów szkół skłonne są zaakceptować system inny, stworzony specjalnie dla tej grupy zawodowej. Rozwiązania dotyczyć powinny wtedy prawie każdego elementu statusu, poczynając od wynagrodzeń, poprzez sposób powoływania i warunków pracy, urlopów itp. Nowy system mógłby wtedy zakładać odejście od powszechnych konkursów raz na pięć lat.

8.2. Oferty placówek doskonalenia

Nowe rozporządzenie w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli obowiązuje od 5 grudnia 2009 roku. Warto by dyrektor szkoły, ale też organ prowadzący, dobrze zapoznali się z tym aktem prawnym. **Dobrze jest wiedzieć, jakiej pomocy i wsparcia można oczekiwać od placówek, które są powołane w celu wspierania działalności szkół i ich dyrektorów.**

Przegląd placówek rozpoczynam od publicznych placówek doskonalenia o zasięgu ogólnokrajowym prowadzonych przez Ministra Edukacji Narodowej³³. Do obowiązkowych zadań tych placówek należy:

- **przygotowywanie ogólnokrajowych programów doskonalenia zawodowego nauczycieli, opracowywanie materiałów edukacyjnych i przygotowywanie osób realizujących te programy;**
- realizacja ogólnokrajowych programów doskonalenia zawodowego nauczycieli publicznych placówek doskonalenia, zakładów kształcenia nauczycieli, bibliotek pedagogicznych, prowadzonych przez samorząd województwa, oraz osób wykonujących zadania z zakresu nadzoru pedagogicznego;
- organizowanie szkoleń dla kandydatów na ekspertów komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych awansu zawodowego nauczycieli, prowadzonych zgodnie z przepisami w sprawie ramowego programu szkolenia kandydatów na ekspertów wchodzących w skład komisji egzaminacyjnych i kwalifikacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o awans na stopień zawodowy, sposobu prowadzenia listy ekspertów oraz trybu wpisywania i skreślenia ekspertów z listy;
- **prowadzenie ogólnokrajowego systemu informacji pedagogicznej, w tym gromadzenie i udostępnianie informacji dotyczących dostępnych form kształcenia i doskonalenia nauczycieli;**
- opracowywanie i publikacja materiałów informacyjnych i metodycznych oraz promowanie działalności innowacyjnej i eksperymentalnej w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli, w tym prowadzenie działalności wydawniczej.

³³ Rozporządzenie o placówkach doskonalenia – § 11.

Zwracam uwagę na pierwsze cytowane z rozporządzenia zadanie. Centralne placówki mają obowiązek przygotowywać ogólnokrajowe programy doskonalenia, dodam, że szczególnie w sytuacjach, gdy wprowadza się do systemu edukacji zasadnicze zmiany.

W systemie doskonalenia, na poziomie województw, funkcjonują samorządowe publiczne placówki doskonalenia. Do obowiązkowych zadań tych placówek³⁴ należy:

- opracowywanie, we współpracy z organami sprawującymi nadzór pedagogiczny, priorytetów doskonalenia zawodowego nauczycieli w województwie;
- **przygotowywanie i realizacja, we współpracy z organami sprawującymi nadzór pedagogiczny, programów doskonalenia zawodowego nauczycieli-doradców metodycznych;**
- **przygotowywanie i realizacja programów doskonalenia zawodowego w zakresie zarządzania oświatą dla dyrektorów szkół, pracowników urzędu organu prowadzącego szkołę oraz pracowników urzędu organu sprawującego nadzór pedagogiczny;**
- organizowanie i prowadzenie, stosownie do potrzeb, doradztwa metodycznego dla nauczycieli, w tym dla nauczycieli przedmiotów zawodowych nauczanych w zawodach unikatowych, zatrudnionych w szkołach z językiem nauczania mniejszości narodowych i etnicznych;
- prowadzenie wojewódzkiego systemu informacji pedagogicznej, w tym gromadzenie i udostępnianie informacji dotyczących dostępnych form kształcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli;
- organizowanie różnorodnych form współpracy i wymiany doświadczeń, w tym warsztatów, konferencji i seminariów, dla nauczycieli poszczególnych typów szkół i rodzajów placówek;
- wspieranie inicjatyw nauczycieli oraz wspomaganie samokształcenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli;
- organizowanie działań na rzecz rozwoju zawodowego nauczycieli, w szczególności we współpracy z organami sprawującymi nadzór pedagogiczny;
- współpraca z organami prowadzącymi szkoły i placówki w zakresie doradztwa metodycznego dla nauczycieli.

Wojewódzkie placówki doskonalenia mogą realizować również inne zadania z zakresu doskonalenia zawodowego nauczycieli zlecone przez organ prowadzący.

Z powyższego wynika, że to samorządowe regionalne placówki doskonalenia odpowiedzialne są za doskonalenie pracowników, którzy zarządzają oświatą na szczeblu lokalnym. Placówka powinna nieodpłatnie proponować formy doskonalenia dla dyrektorów szkół, pracowników samorządowych, a także doradców metodycznych.

Oprócz centralnych i wojewódzkich placówek gminy i powiaty mogą tworzyć, publiczne placówki doskonalenia. Od kilku lat funkcjonują w różnych częściach kraju powiatowe placówki, które powstały w wyniku porozumiewania się gmin z powiatami i które głównie prowadzą działania wspierające kierowane do doradców metodycznych. **Działalność tych placówek jest finansowana z dochodów własnych samorządów.**

Wszystkie publiczne placówki doskonalenia realizują zadania obowiązkowe przez prowadzenie prac koncepcyjnych dotyczących zakresu i sposobu organizowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli, udzielanie konsultacji oraz prowadzenie form doskonalenia, w tym seminariów, konferencji, wykładów, warsztatów i szkoleń, uwzględniających

³⁴tamże, § 17.

specyfikę nauczanych przedmiotów lub prowadzonych zajęć oraz dotyczących ogólnej wiedzy i umiejętności zawodowych nauczyciela.

System doskonalenia nauczycieli uzupełniają inne placówki i instytucje, w tym:

- zakłady kształcenia nauczycieli;
- szkoły wyższe;
- inne jednostki, których zadania statutowe są związane z doskonaleniem zawodowym nauczycieli;
- niepubliczne placówki doskonalenia prowadzone przez podmioty prawne lub fizyczne.

Zadania z zakresu doskonalenia zawodowego nauczycieli są również realizowane przez zatrudnionych w publicznych szkołach nauczycieli-doradców metodycznych. Do zadań nauczyciela-doradcy metodycznego należy w szczególności wspomaganie nauczycieli oraz rad pedagogicznych. Zadania doradcy metodycznego powierza nauczycielowi organ prowadzący publiczną szkołę w uzgodnieniu z dyrektorem szkoły, w której nauczyciel jest zatrudniony, po uzyskaniu pozytywnej opinii dyrektora wojewódzkiej placówki doskonalenia. Zadania doradcy metodycznego mogą być wykonywane przez nauczyciela:

- w ramach stosunku pracy w publicznej szkole, w której nauczyciel jest zatrudniony, z jednoczesnym obniżeniem wysokości obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych;
- w ramach dodatkowej umowy o pracę w publicznej placówce doskonalenia.

System doskonalenia nauczycieli nie funkcjonuje poprawnie. Centralne placówki nie wspomagają wprowadzanych zmian poprzez centralne programy doskonalące i przygotowujące do zmian, wojewódzkie placówki nie wykonują prawidłowo swoich statutowych zadań, a wszystkie placówki prześcigają się w różny sposób, by zdobyć klienta i funkcjonować na rynku. Dyrektorzy i organy prowadzące nie mają wystarczającego wsparcia. Aktualnie realizowany jest projekt współfinansowany przez Unię Europejską – System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, który przygotowuje zmiany w systemie doskonalenia nauczycieli i wspomaganie szkół. Jest ona nadzieją na poprawę obecnej sytuacji, konieczne są bowiem zdecydowane zmiany w omawianym zakresie.

8.3. Kształcenie ustawiczne

Dotychczasowy pogląd na temat podziału życia ludzkiego na okres przygotowywania się do życia poprzez naukę szkolną i dalej na okres pracy i dojrzałego uczestnictwa w życiu społecznym został gruntownie przewartościowany. Pojęcie kształcenia ustawicznego jest definiowane w różnych dokumentach i raportach międzynarodowych organizacji oświatowych. Kształcenie ustawiczne staje się priorytetem polityki oświatowej każdego państwa pragnącego uczestniczyć w ogólnooświatowym programie społecznego rozwoju. W związku z tym w tworzeniu rozwiązań i instrumentów realizacji musi uczestniczyć zarówno administracja państwowa, samorząd, instytucje naukowe i oświatowe oraz organizacje wspierające najszerzej rozumianą działalność oświatową np. media, fundacje, niezależnie od zasięgu oddziaływania. Szczególnie ważne jest zaangażowanie środowiska oświatowego w proces kształcenia ustawicznego poprzez zastosowanie nowoczesnych technik i technologii nauczania np. nauczanie na odległość.



Dyrektor odpowiedzialny jest za rozwój własny oraz rozwój indywidualny nauczyciela. Rozwój ten może odbywać się w różnych formach. W ramach samodoskonalenia może sięgać po fachową literaturę, zdobywać wiedzę w Internecie, czytać.

Przewodnikami indywidualnego rozwoju dla nauczycieli są opiekunowie stażu. Ich rola polega na zdiagnozowaniu potrzeb nauczyciela, na wybraniu priorytetów, dobraniu metod, monitorowaniu i ocenie rozwoju. System awansu nadał funkcji opiekuna duże znaczenie.

Doradcy metodyczni to osoby wspomagające rozwój indywidualny nauczyciela.

Z założenia pomagają w merytorycznych i dydaktycznych elementach pracy. Ułatwiają dobór programów, prezentują nowoczesne metody nauczania, obserwowania dzieci i oceniania ich rozwoju. Dobrze przygotowany doradca może być nieocenioną pomocą dla nauczyciela, także w razie pojawiających się problemów.

Dyrektor ma obowiązek zapewnić nauczycielowi warunki do indywidualnego rozwoju zawodowego oraz powinien dbać o własny rozwój. Dzięki nadzorowi, hospitacji i ocenie pracy nauczyciela dyrektor poznaje jego silne i słabe strony. Każda rozmowa na ten temat, w tym rozmowa pohospitacyjna, powinna kończyć się ustaleniem: jakie elementy można poprawić, jak to zrobić i kiedy nauczyciel będzie gotów ponownie – już po wprowadzeniu koniecznych zmian – przeprowadzić zajęcia w obecności dyrektora.

Metod doskonalenia zawodowego jest bardzo wiele. Można je pogrupować stosując różne kryteria podziału. Wymienię kilka przykładów:

- „Oferta nie do odrzucenia” to jeden temat zaproponowany przez organizatorów, bez prawa dodatkowego wyboru;
- „Karta dań (Menu)” to przygotowana oferta 2 – 3 tematów, z których uczestnicy wybierają odpowiedni dla nich temat zajęć;
- „Szwedzki stół” to bardzo bogata oferta z wieloma ćwiczeniami, które można zrealizować w czasie zajęć, zdarza się, że różni uczestnicy szkolenia wybierają różne zadania, a po ich wykonaniu dzielą się doświadczeniami z pozostałymi słuchaczami;
- Coaching – to szkolenie trenerskiego typu, najczęściej dla osób, które nie mają dużego doświadczenia, wymagają bezpośrednich kontaktów szkolącego ze szkolonym, mogą być realizowane w odmianie „Siedzenie obok Nelly”, np. nowy pracownik przez kilka dni towarzyszy bardziej doświadczonemu, ucząc się przy jego miejscu pracy;
- Mentoring – to szkolenie, w którym bardziej doświadczony pracownik przez dłuższy czas obserwuje pracę mniej doświadczonego i udziela mu wsparcia, rad i pomocy;
- Tutoring – opieka nad zaplanowanym rozwojem, tutor nie zachowuje się jak mentor, nie udziela rad, raczej tworzy warunki wspomagające rozwój.

Wszystkie formy doksztalcania i doskonalenia zawodowego, w tym samodoskonalenie, składają się na kształcenie ustawiczne. Doksztalcanie rozumiane jako zdobywanie

kolejnych specjalności i kwalifikacji wiąże się z ukończeniem kolejnego kierunku lub studium podyplomowego na wyższej uczelni.

Zdobycie kwalifikacji nauczyciel uzyskać może także w przypadku ukończenia kursu kwalifikacyjnego organizowanego przez placówki doskonalenia lub inne podmioty. Warunkiem prowadzenia kursu kwalifikacyjnego jest uzyskanie zgody u właściwego miejscowo kuratora oświaty.

Do form doskonalenia zawodowego zaliczyć można:

- studia podyplomowe prowadzone przez uczelnie (nie każde studium podyplomowe daje dodatkowe kwalifikacje);
- kursy doskonalące, w tym dłuższe i krótsze formy;
- warsztaty;
- seminaria, konferencje;
- spotkania metodyczne;
- samokształceniowe rady pedagogicznej;
- edukacja na odległość;
- formy samodoskonalenia.

Zapewnienie pomocy nauczycielom w realizacji ich zadań i ich doskonaleniu zawodowym jest jedną ze szczególnych odpowiedzialności dyrektora szkoły. Organizacja doskonalenia nauczycieli powinna mieć charakter spójnego systemu.

Dyrektor jest zobowiązany do opracowania wieloletniego planu doskonalenia zawodowego nauczycieli. Powinien to zrobić biorąc pod uwagę potrzeby szkoły. Na etapie decyzji (na poziomie samorządu), jakie formy kształcenia ustawicznego mają być dofinansowane, dyrektorzy powinni zadbać o to, by potrzeby szkoły były zapewnione w sposób szczególny. Zdiagnozowane potrzeby i oczekiwania nauczycieli powinny być dla dyrektora pomocą przy podejmowaniu decyzji na kogo ma postawić i jakie doskonalenie dofinansować, ponieważ środki nie wystarczą na wszystkie oczekiwania nauczycieli.

Przypominam jednocześnie, że nauczyciel realizując awans zawodowy na kolejny stopień planuje również swój rozwój i ukończenie różnych form doskonalenia. Już na etapie zatwierdzania planu dyrektor powinien dokładnie określić jakie formy będą dofinansowane, biorąc pod uwagę podstawowy warunek – potrzeby szkoły.

Potrzeby szkoły wynikają często z realizacji różnych programów i projektów edukacyjnych w szkole, a także przez odgórne wprowadzanie zmian w systemie edukacji. Środki na doskonalenie zawodowe muszą być wydawane w pierwszej kolejności na prawidłowe ich wprowadzanie.

Nauczyciele (dyrektorzy też) są grupą zawodową, która powinna nieustannie się doskonalić. Oferta szkoleniowa dla dyrektorów i nauczycieli kierowana jest z różnych placówek (np. placówki wojewódzkie) i jest różnorodna, w tym często nieodpłatna (szczególnie ze środków Unii Europejskiej). Przy ograniczonych możliwościach finansowych szkoły (organu prowadzącego) i niedoskonałym funkcjonowaniu placówek publicznych trzeba wykorzystywać wszystkie możliwości, które istnieją w różnych programach systemowych i regionalnych.

Rozważyć należy możliwość wprowadzenia obowiązkowego doskonalenia zawodowego dyrektorów. Najlepszym sposobem wydaje się wprowadzenie systemu modułowego doskonalenia zawodowego. Wzorem kursu kwalifikacyjnego, trzeba opracować ramowe programy dla tych modułów. Powinno to być zadanie centralnych placówek doskonalenia nauczycieli.

8.4. Formy wsparcia dyrektorów

Potrzeby i oczekiwania dyrektorów w zakresie pomocy i wsparcia należy systematycznie badać i dostosowywać ich formy do potrzeb dyrektorów. Według mojej oceny powinno to być zadanie organu prowadzącego, gdyż organ ten ma też pewne środki na realizację i jest najbliżej swoich dyrektorów. W tym podrozdziale przedstawię propozycje wypracowane przez uczestników seminarium *Dyrektor placówki*, zorganizowanego przez Pracownię Rozwoju Kadr Zarządzających ORE – propozycje form wsparcia oraz doskonalenia kompetencji zawodowych dyrektorów szkół i placówek na początku pełnienia funkcji. Jest to obraz wypracowany przez 28 dyrektorów szkół różnych typów.

Wyniki pracy uczestników seminarium³⁵ pokazują, jak ważne jest wspieranie dyrektorów na początku pełnienia funkcji. W wyniku prac podczas seminarium utworzono katalog form, które wzmocniłyby dyrektora szczególnie na początku kadencji, niektóre jednak oczekiwania dyrektorów okazały się bardzo długotrwałe. Dyrektorzy oczekują:

- organizowania spotkań, podczas których dyrektorzy byłiby informowani o planowanych zmianach w prawie i wynikających z tych zmian konsekwencjach po to, by dyrektor spokojnie mógł te zmiany wprowadzać;
- pomocy eksperta (który zna specyfikę pracy szkoły) we wdrożeniu zmian – szkolenia, konsultacje, wypracowanie narzędzi i praktycznych rozwiązań;
- zorganizowania grupy liderów szkolnych, którzy współpracowaliby z dyrektorem w danym obszarze np. ewaluacji;
- stworzenia możliwości konsultacji z prawnikiem, by uzyskiwać interpretacje przepisów prawa;
- powołania ogólnopolskiego ośrodka informacji prawnej z infolinią i platformą prawną;
- szkolenia (również on-line) dotyczącego, między innymi, awansu zawodowego;
- umieszczenia na stronach internetowych prowadzonych przez wiarygodne podmioty list sprawdzonych i polecanych firm szkoleniowych, źródeł wiedzy prawniczej w tym publikacji i dostępu do orzeczeń;
- podejmowania mediacji przez organ prowadzący w przypadku spornych kwestii np. między dyrektorem i nauczycielami;
- wymiany doświadczeń między dyrektorami, w większych grupach lub duetach (rolę organizatora spotkań grup mógłby pełnić organ prowadzący).

Kolejnym ważnym i trudnym problemem podkreślanym przez dyrektorów jest prowadzenie dokumentacji. Proponowanym wsparciem byłaby aktualizowana lista obowiązujących dokumentów umieszczona na tematycznej platformie e-learningowej wraz z kryteriami jakości tych dokumentów. Platforma taka mogłaby zawierać zakładki tematyczne zgodne z potrzebami korzystających osób. Ważne byłoby również publikowanie przykładów dobrych rozwiązań stosowanych w praktyce oraz organizowanie spotkań w celu wspólnego opracowywania przykładowych dokumentów, np. regulaminów. Rolę organizatora takich spotkań przypisano organowi prowadzącemu. Wspierać dyrektora w zakresie prowadzenia dokumentacji mógłby lider ze środowiska, np. doświadczony dyrektor lub rodzic fachowiec w danej dziedzinie, np. księgowości.

³⁵ Opracowanie przygotowane na podstawie materiałów z seminarium: „Dyrektor placówki – propozycje form wsparcia oraz doskonalenia kompetencji zawodowych dyrektorów szkół i placówek na początku pełnienia funkcji”, zorganizowanego przez Pracownię Rozwoju Kadr Zarządzających ORE.

Innym, trudnym dla dyrektorów problemem są sprawy kadrowe, w tym zwalnianie nauczycieli i zarządzanie zasobami ludzkimi. Wymienioną formą wsparcia może być dostęp do jasnej interpretacji prawa w tym zakresie, opracowanie przykładowych kryteriów zwalniania pracowników oraz efektywne szkolenia, między innymi z zakresu prowadzenia tzw. „trudnej rozmowy”. Dobra współpraca, zrozumienie i wzajemny przepływ informacji z organem prowadzącym to ważny czynnik wspierający dyrektora.

Dyrektorzy zwrócili uwagę na duże problemy związane z różnymi kontrolami przeprowadzanymi w szkołach. Wymieniają tu kontrole przeprowadzane przez NIK, np. dotyczące remontów. Stąd powstały kolejne propozycje:

- szkolenia w zakresie prawa zamówień publicznych;
- pomocy organu prowadzącego w przygotowaniu i specyfikacji istotnych warunków zamówienia (dokumentacja robót, kosztorysy);
- przeprowadzenia przetargów przez organ prowadzący;
- udostępnienia rejestru kontaktów do specjalistów z różnych dziedzin.

Przy omawianiu problemów związanych z prowadzonymi kontrolami przez kuratora oświaty oraz kontaktami z organem prowadzącym dyrektorzy proponowali:

- szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnej i nadzoru pedagogicznego;
- powołanie klubów dyrektora, gdzie tworzyłyby się możliwości osobistej wymiany doświadczeń i mniej formalnych kontaktów;
- prowadzenie platformy internetowej, która dzięki odpowiedniej organizacji stałaby się źródłem łatwych do zdobycia informacji (zdaniem uczestników warto zamieścić tam bazę teleadresową ekspertów/specjalistów z różnych dziedzin, np. zakresu nadzoru pedagogicznego – mogliby to być doświadczeni dyrektorzy lub pracownicy ośrodków doskonalenia nauczycieli);
- szkolenia obejmujące umiejętności interpersonalne: komunikację, negocjacje i mediacje;
- utworzenie sieci koordynatorów, np. ds. kontaktów z rodzicami;
- superwizję dla dyrektora prowadzone przez eksperta z zewnątrz.

8.5. Motywowanie dyrektorów

Oczywistym jest twierdzenie, że osoby które mają dobrą motywację, lepiej pracują. Problemem organu prowadzącego, przy współpracy w tym zakresie z kuratorem oświaty, jest pytanie – jak to skutecznie robić, jeżeli w potocznym rozumieniu nie ma „armat”. System motywacyjny w ujęciu potocznym utożsamiany jest głównie ze stworzeniem możliwości zdobywania wyższych wynagrodzeń oraz dodatkowych przywilejów.

Obecny stan prawny i możliwości finansowe pozwalają na wynagradzanie oraz przyznawanie uprawnień znanych wszystkim dyrektorom. Można oczywiście zawsze lepiej i ekonomiczniej nimi dysponować i doprowadzić do nieco większych środków przyznawanych na różnego rodzaju dodatki do wynagrodzeń, w tym motywacyjne. Warto zastanowić się czy nie ma możliwości zmian w uchwalanych przez samorzady regulaminach wynagrodzeń.

Twierdzę, a na to pozwala moje doświadczenie w pracy na różnych stanowiskach w systemie oświaty, że samo zwiększanie środków na wynagrodzenia, bez innych elementów motywujących, nie przynosi znaczącej poprawy jakości pracy dyrektorów i zarządzanych przez nich szkół.

Nie zapominając o sprawach finansowych warto stosować także inne środki motywujące. Pełnienie ważnej funkcji i wykonywanie zadań potrzebnych społecznie to poważne pragnienie każdej osoby. Warto to podkreślać i doceniać w bardzo różny sposób. **Spotkania bezpośrednie z wójtem, zespołowe i indywidualne, rozmowa na temat wykonywanych zadań, na temat potrzeb i oczekiwań, wsparcie werbalne i niewerbalne – to elementy zachowań, które dowartościowują dyrektorów, mobilizują ich do lepszej pracy. Sposoby proste, ale jakże bardzo rzadko występujące w relacjach wójt – dyrektor oraz kurator – dyrektor.** A przecież takie postępowanie mobilizuje obie strony.

Warto pomyśleć o takiej pomocy, która nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych. W tym przypadku dobrze jest dyrektorów zorganizować w zespół, który będzie współpracował, a nie rywalizował. Zespół, który będzie sobie pomagał i kontaktował się w trudnych sprawach. Wójt z kuratorem powinni zadbać o specjalistów (również z własnych urzędów), którzy swoją pomocą dadzą dyrektorom poczucie bezpieczeństwa. Dyrektor pozostawiony z własnymi problemami nie będzie zmotywowany. Nie ma takiej możliwości.

Zadbajmy także o ich indywidualny rozwój w szerokim tego słowa znaczeniu. Jeżeli nie możemy zapewnić im środków z samorządu na profesjonalne doskonalenie zawodowe oraz doskonalenie własnej osoby, stwórzmy im takie możliwości z innych źródeł, by mogli się rozwijać. Jeszcze przez kilka lat będziemy mogli czerpać ze środków Unii Europejskiej. Możliwości te wykorzystać trzeba maksymalnie, ponieważ środki na rozwój zasobów ludzkich i kadry oświatowej są w tych projektach duże.

Wtedy, gdy szkołą zarządzać będzie fachowiec profesjonalista, lepiej będzie funkcjonowała szkoła, dyrektor będzie znakomicie zmotywowany. Takiego specjalistę wykorzystać będzie można do doskonalenia innych pracowników, przygotowania rezerwy kadrowej kierowniczej. Dla dobrze przygotowanych dyrektorów będzie to dodatkowa propozycja ciekawych zadań oraz ważne źródło dodatkowych dochodów. Same plusy.

Stawianie przed dyrektorem ważnych i trudnych zadań może być również elementem motywacji. Ważne, żeby działania takie nie były odbierane jako obarczanie dodatkowymi mało potrzebnymi zadaniami czy wręcz wykorzystywaniem danej osoby. Warto stawiać trudne zadania i nowe wyzwania.

Przy tym wszystkim zapewnić trzeba dobre i bezpieczne warunki pracy, by o losie dyrektora nie decydował przypadek czy niepotwierdzone, niesprawdzone i krzywdzące informacje. W całej publikacji akcentowałem te elementy systemu i warunki prawne, które wymagają poprawy, zmian i szczególnej uwagi.

9. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE A ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ

Zgodnie z konstytucyjną zasadą pomocniczości samorządy powinny dążyć do tego, aby jak najwięcej zadań było realizowanych przez wspólnoty lokalne oraz lokalne organizacje pozarządowe. Tak jak w skali kraju sprawy powinny być przekazywane do prowadzenia samorządom terytorialnym, tak samorządy powinny ją przekazywać dalej. Pisząc o organizacjach pozarządowych będą miał na myśli stowarzyszenia lub fundacje.

Fundacja tworzona jest dla dobra publicznego i realizacji celów społecznie użytecznych, w tym oświatowych. W fundacji majątek jest przekazany przez fundatora lub fundatorów, by realizować cele określone przez fundatora. Stowarzyszenie to dobrowolne zrzeszenie o celach niezarobkowych. Członkowie stowarzyszenia sami określają cele, które będą realizowali przez ich pracę społeczną. Organizacje pozarządowe odgrywają dużą rolę w tworzeniu społeczeństwa aktywnych obywateli. To swoisty kontakt władzy ze społeczeństwem i często organizacje te ułatwiają rozwiązywanie konfliktów społecznych. Dużo dobrych przykładów dotyczy rozwiązywania problemów np. z małymi szkołami.

Wyróżniamy trzy grupy organizacji wspierających system oświaty:

- organizacje prowadzące szkoły;
- organizacje działające przy szkołach publicznych;
- organizacje wspierające wychowanie i edukację.

Prowadzenie szkół nie jest obowiązkowym zadaniem samorządu. Samorząd odpowiada za oświatę na określonym poziomie i nie musi sam prowadzić placówek – przypominam zasadę pomocniczości. Można zatem powiedzieć, że szkoły prowadzone przez inne podmioty różne od samorządu, są szkołami, które samorząd powinien wspierać, ponieważ one realizują potrzeby mieszkańców.

Przy niektórych szkołach działają organizacje pozarządowe o zasięgu lokalnym. Mogą to być stowarzyszenia wychowanków, rodziców, inne stowarzyszenia oraz fundacje szkolne. Stowarzyszenia wychowanków często powstają w szkołach ponadgimnazjalnych. Główny cel to podtrzymywanie więzi absolwentów z dawną szkołą, tworzenie wokół niej przyjaznego środowiska, utrzymanie i przekazywanie tradycji oraz praktyczna pomoc szkole i jej uczniom. Ta praktyczna pomoc to również realizacja różnych projektów edukacyjnych.

Więcej o stowarzyszeniach rodziców pisałem w rozdziale 5.7.2. Pozostałe stowarzyszenia działające przy szkołach mogą mieć bardzo różne cele, a członkami mogą być uczniowie, rodzice, nauczyciele czy nawet lokalni mieszkańcy. Korzyść ze współpracy jest zawsze obopólna. Uczniowie mogą uzyskać pomoc w poznawaniu tradycji i kultury własnego regionu, wspólnym uprawianiu turystyki itp. Szkoła może udostępnić pomieszczenia, a stowarzyszenie specjalistów i ekspertów w danej dziedzinie. Istnieje wiele organizacji wspierających wychowanie i edukację, często ogólnopolskich. Ich działalność jest dwojakiego rodzaju. Może być ona nastawiona bezpośrednio na dzieci i młodzież lub nastawiona na wspieranie rozwoju nauczycieli i wprowadzanie nowych programów.

Nie ulega wątpliwości, że samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe mają wspólne cele. Jest to zaspokajanie potrzeb lokalnej społeczności. Organizacje te różnią się możliwościami realizacji tych celów. Samorząd terytorialny oraz szkoła ma legitymację do sprawowania władzy, publiczne pieniądze, dysponuje mieniem komunalnym oraz posiada zorganizowaną administrację.

Organizacje pozarządowe mają swoje atuty, takie jak rozeznanie potrzeb społecznych, metody działania, wolontariuszy, możliwość korzystania z różnych źródeł finansowania oraz niezależność działania. Dlatego razem można zrobić więcej.

9.1. Organizacje pozarządowe i wolontariat w szkole

Ustawa o systemie oświaty stwierdza, że organizacje pozarządowe, w tym organizacje harcerskie, mają wspierać cały system oświaty – art. 2a.

Oprócz organizacji pozarządowych system wspierać mogą inne osoby prawne prowadzące statutową działalność w zakresie oświaty i wychowania. Organy administracji publicznej, w tym samorządy, współdziałają z wyżej wymienionymi podmiotami w wykonywaniu zadań wymienionych w art. 1 ustawy o systemie oświaty. Dla przypomnienia – są to wszystkie zadania systemu określone w ustawie – między innymi:

- realizacja prawa do kształcenia się oraz prawa dzieci i młodzieży do wychowania i opieki, odpowiednich do wieku i osiągniętego rozwoju;
- wspomaganie przez szkołę wychowawczej roli rodziny;
- zakładanie i prowadzenie szkół;
- opieka nad uczniami niepełnosprawnymi;
- opieka nad uczniami szczególnie uzdolnionymi;
- uzupełnianie przez osoby dorosłe wykształcenia ogólnego;
- zmniejszanie różnic w warunkach kształcenia, wychowania i opieki;
- upowszechnianie wśród dzieci i młodzieży wiedzy o zasadach zrównoważonego rozwoju;
- pomoc uczniom pozostającym w trudnej sytuacji materialnej i życiowej;
- kształtowanie u uczniów postaw przedsiębiorczości;
- przygotowywanie uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia;
- stworzenie warunków do rozwoju zainteresowań i uzdolnień uczniów przez organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych oraz kształtowanie aktywności społecznej i umiejętności spędzania czasu wolnego;
- upowszechnianie wśród dzieci i młodzieży wiedzy o bezpieczeństwie oraz kształtowanie właściwych postaw wobec zagrożeń i sytuacji nadzwyczajnych.



Dyrektor może współpracować z organizacjami, które funkcjonują obok szkoły lub z takimi, które powstały przy szkole (zawiazać je mogą absolwenci szkół, rodzice, nauczyciele lub inne osoby działające w środowisku lokalnym). Każda z tych organizacji, jako podmiot prawny, może wspierać szkołę w różny sposób, również przez organizację grantów ze środków Unii Europejskiej lub innych funduszy. Wiele projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe zakłada uczestnictwo dzieci z różnych szkół. Można to wykorzystać do rozszerzenia współpracy z innymi szkołami. Dyrektor często jest inicjatorem powstania takiego stowarzyszenia.

Nawiązanie współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz z wolontariuszami może przynieść szkole wiele korzyści. Dyrektorowi i nauczycielom łatwiej będzie rozszerzyć ofertę edukacyjną i zorganizować np. ciekawe zajęcia pozalekcyjne, utworzyć drużynę harcerską, zorganizować wycieczki itp.

Stowarzyszenie można włączyć do organizacji konkretnego projektu. Może być i tak, że to stowarzyszenie przedstawi dyrektorowi ciekawą propozycję do realizacji. Dyrektor, zanim zdecyduje się na konkretną organizację, z którą będzie współpracował, powinien zapoznać się z osiągnięciami i projektami prowadzonymi przez organizację. Wystarczy wejść na stronę internetową, zapoznać się z programem, realizowanymi projektami i osiągnięciami. Jeżeli organizacja odpowiada oczekiwaniom, należy ją zaprosić do współpracy. Art. 39. Ustawy o systemie oświaty zobowiązuje dyrektora do stwarzania warunków do działania w szkole wolontariuszy, stowarzyszeń i innych organizacji, których celem statutowym jest działalność edukacyjna.

Podjęcie działalności w szkole przez stowarzyszenie lub inną organizację wymaga uzyskania zgody dyrektora szkoły wyrażonej po uprzednim uzgodnieniu warunków tej działalności oraz po uzyskaniu pozytywnej opinii rady szkoły i rady rodziców (art. 56 ustawy o systemie oświaty).

Wolontariat jest szansą dla każdej osoby niezależnie od płci, rasy, narodowości, wyznania, przekonań politycznych, wieku i stanu zdrowia. Każda osoba ma prawo być wolontariuszem. W ten sposób wolontariusz ma szansę wykorzystania własnych umiejętności i doświadczeń, rozwinięcia zainteresowań, zdobycia doświadczeń w nowych dziedzinach, wywarcia wpływu na zmiany społeczne.

Dyrektor szkoły, jak wcześniej wspominałem, powinien też współpracować z wolontariuszami. Wolontariat może być realizowany na różne sposoby. Po pierwsze dyrektor może zapraszać do współpracy pojedynczych wolontariuszy spośród rodziców, absolwentów lub innych zaprzyjaźnionych ze szkołą osób. Innym ciekawym sposobem jest budowanie w szkole, wśród młodzieży i pracowników, grupy wolontariuszy.

Wiem, że dyrektorzy często mają kłopoty z zapewnieniem opieki podczas wycieczek szkolnych oraz rozliczaniem kosztów opiekunów podczas wycieczki. Najlepszym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest zatrudnienie rodzica na podstawie umowy wolontariackiej. Umowa ta daje prawne możliwości zapewnienia opieki podczas wycieczki. Organizator wycieczki może i powinien ubezpieczyć tę osobę od odpowiedzialności cywilnej. Jest też podstawa do rozliczenia kosztów wycieczki, czyli kosztów wyżywienia, podróży i noclegu.

W szkole jest wiele możliwości wykorzystania wolontariuszy, w tym rodziców, do wykonywania zadań szkoły. Może to być prowadzenie zadań edukacyjnych, wychowawczych, wykonywanie prac porządkowych w szkole itp. Rodzice uczniów mają duże możliwości i są specjalistami w różnych dziedzinach. Warto z takiego potencjału korzystać.

POROZUMIENIE O WSPÓŁPRACY

W dniu..... w, pomiędzy z siedzibą w, reprezentowaną przez zwanym w dalszej części Korzystającym, a Panią/Panem dowód osobisty nr, adres zamieszkania: zwaną/y w dalszej części Wolontariuszem, zostało zawarte porozumienie następującej treści:

1. Korzystający i Wolontariusz zawierają porozumienie o współpracy w zakresie ... (np. opieki podczas wycieczki klasy VI a).
2. Wolontariusz zobowiązuje się wykonać w ramach porozumienia następujące świadczenia: ... (szczegółowe zadania związane np. z wycieczką).
3. Rozpoczęcie wykonania świadczeń strony ustalają na dzień....., a zakończenie do dnia.....
4. Strony zgodnie ustalają, że porozumienie niniejsze obejmuje świadczenie o charakterze wolontarystycznym, które ma charakter bezpłatny.
5. Korzystający zobowiązuje się do zwrotu wolontariuszowi wydatków, które ten poczynił w celu należytego wykonania świadczenia, w tym koszty podróży służbowych, diet i noclegów na zasadach wynikających z odrębnych przepisów.
6. Zwrot wydatków o których mowa w pkt. 5 nastąpi w terminie 7 dni po otrzymaniu od Wolontariusza stosownego rozliczenia wraz z dowodami poniesionych wydatków w następującym zakresie: ... (określić zasady rozliczenia).
7. Korzystający poinformował wolontariusza o zasadach bezpiecznego i higienicznego wykonywania świadczeń oraz takie warunki zapewnia.
8. Wolontariuszowi przysługuje zaopatrzenie z tytułu wypadku przy wykonywaniu świadczenia wymienionych w pkt. 2 Porozumienia, na zasadach wynikających z odrębnych przepisów.
10. Wolontariusz zobowiązuje się do zachowania w tajemnicy wszelkich informacji w zakresie wykonywanego porozumienia, a zwłaszcza informacji związanych z sytuacją społeczną i zdrowotną osób, na rzecz których świadczy pomoc.
11. W sprawach nieuregulowanych porozumieniem zastosowanie ma kodeks cywilny oraz Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.
12. Wolontariusz został poinformowany o przysługujących mu prawach i obowiązkach.
13. Porozumienie może być wypowiedziane przez każdą ze stron w terminie.....
14. Porozumienie sporządzono w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze stron.

KORZYSTAJĄCY

WOLONTARIUSZ

Każda szkoła powinna czynić wszystko, aby uczniowie i pracownicy zainteresowani byli tworzeniem grup wolontariackich. Działania takie zwiększą społeczne zaangażowanie młodzieży na rzecz środowiska lokalnego oraz wzmocnią tworzenie społeczeństwa obywatelskiego. Najczęstszą formą szkolną są Kluby Wolontariusza. Kluby rozwijają wśród uczniów postawy otwartości i wrażliwości na potrzeby szkolnego i lokalnego środowiska, umożliwiają młodzieży podejmowanie działań na rzecz potrzebujących pomocy oraz rozwijają pasje i zainteresowania młodzieży. W każdym przypadku wolontariusz powinien mieć jasno określony zakres obowiązków, zdawać sobie sprawę z odpowiedzialności

związanej ze swoją działalnością, wiedzieć przed kim jest odpowiedzialny za wykonanie swoich zadań i mieć regularny kontakt z tą osobą oraz mieć zapewniony udział w tworzeniu programu, w którym uczestniczy, co umożliwi mu realizację własnych potrzeb i zainteresowań.

Wolontariusz powinien być chronionym przed jakimkolwiek ryzykiem związanym z wykonywaniem powierzonych mu zadań, być objęty ubezpieczeniem od odpowiedzialności, mieć satysfakcję z własnej aktywności i sam powinien przestrzegać kodeksu etycznego związanego z realizowaniem powierzonych mu zadań.

9.2. Stowarzyszenia kadry kierowniczej w Polsce

Zmiany w polskim systemie oświaty były impulsem do tworzenia stowarzyszeń wspierających kadre kierowniczą naszych szkół. Członkami tych stowarzyszeń są dyrektorzy szkół, ale też wizytatorzy, inspektorzy zatrudnieni w samorządach i zajmujący się sprawami oświaty, a często też nauczyciele.

Cele organizacji pozarządowych są bardzo ogólne i obejmujące praktycznie cały system edukacji. Są to działania na rzecz zwiększenia efektywności polskiego systemu oświaty, popularyzowania wiedzy z zakresu zarządzania oświatą i prawa stosowanego w oświacie czy wyrażania opinii w sprawach dotyczących oświaty.

Typowe inne działania stowarzyszeń sprowadzają się do:

- oddziaływania na władze samorządowe i państwowe, w sprawach służących rozwojowi oświaty;
- wymiana informacji, doświadczeń oraz ułatwianie kontaktów w środowisku kadry kierowniczej;
- wspomaganie kadry kierowniczej.

Działalność stowarzyszeń kadry kierowniczej jest różna i nie zawsze systematyczna i znacząca. Jest kilka organizacji kadry kierowniczej, które oprócz organizacji konferencji włączają się w działalność konsultacyjną zmieniających się aktów prawnych czy działalność związaną z publikacjami oświatowymi. Na swoich stronach internetowych tworzą fora dyskusyjne lub budują bazę materiałów merytorycznych.

Słabą stroną pracy stowarzyszeń zrzeszających dyrektorów jest brak pracy w zagranicznych organizacjach pozarządowych podobnego typu. Część naszych stowarzyszeń co prawda nawiązuje kontakty z organizacjami pokrewnymi poza granicami kraju, ale moim zdaniem to za mało.

Do najbardziej aktywnych należy Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty – www.oskko.edu.pl

W bazie <http://bazy.ngo.pl/> zawierającej listę organizacji pozarządowych, w tym stowarzyszeń dyrektorów szkół, znalazłem nazwy stowarzyszeń oraz ich siedziby. Do innych danych odsyłam na wskazaną stronę internetową. W Polsce funkcjonują stowarzyszenia:

- Ogólnopolskie Stowarzyszenie Kadry Kierowniczej Oświaty – Olsztyn, woj. warmińsko-mazurskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Gdyńskich Placówek Oświatowych – Gdynia, woj. pomorskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Placówek Oświatowo-Wychowawczych – Warszawa, woj. mazowieckie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Przedszkoli – Warszawa, woj. mazowieckie;

- Ogólnopolskie Stowarzyszenie Dyrektorów Centrów Kształcenia Ustawicznego – Toruń, woj. kujawsko-pomorskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów i Nauczycieli Centrów Kształcenia Praktycznego – Łódź, woj. łódzkie;
- Śląskie Stowarzyszenie Dyrektorów Centrów Kształcenia Ustawicznego i Centrów Kształcenia Praktycznego – Rybnik, woj. śląskie;
- Europejskie Stowarzyszenie Dyrektorów Medycznych – Poznań, woj. wielkopolskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów i Placówek Oświatowo-Wychowawczych Województwa Suwalskiego – Suwałki, woj. podlaskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Rolniczych i Leśnych – Warszawa, woj. mazowieckie;
- Mazowieckie Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół dla Dorosłych – Warszawa, woj. mazowieckie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów i Nauczycieli Twórczych i Aktywnych Szkół Zawodowych – Bydgoszcz, woj. kujawsko-pomorskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Innowacyjnych – Pszczela Wola, woj. lubelskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Rolniczych – Pszczela Wola, woj. lubelskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Średnich – Warszawa, woj. mazowieckie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Zespołów Szkół oraz Placówek – Suwałki, woj. podlaskie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół, Przedszkoli, Placówek Oświatowych i Osób Zarządzających Oświatą – Przemyśl, woj. podkarpackie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół Poznańskich i Placówek Oświatowych – Poznań, woj. wielkopolskie;
- Łódzkie Stowarzyszenie Nauczycieli i Dyrektorów Szkół „Innowator” – Łódź, woj. łódzkie;
- Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół – Gorzów Wielkopolski, woj. lubuskie;
- Polskie Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół – Oddział w Gdańsku – Gdańsk, woj. pomorskie;
- Toruńskie Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół – Toruń, woj. kujawsko-pomorskie;
- Lubelskie Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół – Lublin, woj. lubelskie;
- Polskie Stowarzyszenie Dyrektorów Szkół – Oddział Terenowy – Kraków, woj. małopolskie.

10. STATUS DYREKTORA SZKOŁY W KRAJACH EUROPEJSKICH

Edukacja w Europie odzwierciedla bogactwo języków, kultur i systemów, które są nieodłącznym elementem tożsamości należących do niej krajów i regionów. Systemy edukacyjne rozwijały się przez lata w specyficznych warunkach społecznych i kulturowych danych krajów. W poszczególnych państwach i regionach istnieją rozmaite instytucje edukacyjne, obowiązują odmienne zasady naboru, nauka rozpoczyna się i kończy w innym czasie, a przyznawane kwalifikacje, tytuły i stopnie odzwierciedlają różnorodność programów nauczania i systemów kształcenia i doskonalenia.

Państwa UE bardzo wysoko cenią sobie tę różnorodność; jest ona także wspólnym dobrem Europejczyków. Prawo unijne daje możliwość korzystania z tej różnorodności bez specjalnych ograniczeń.

Państwa członkowskie UE i wchodzące w ich skład regiony odpowiadają za organizację swoich systemów edukacji i treści programów nauczania. Unia Europejska wspiera i uzupełnia działania państw członkowskich chcąc przyczynić się do podwyższenia poziomu edukacji.

Przy opracowaniu tego rozdziału korzystałem z publikacji EURYDICE Europejskiej Sieci Informacji o Edukacji – Dyrektorzy szkół w Unii Europejskiej. Publikacja pochodzi z 2006 roku i chociaż w ostatnich latach mogły nastąpić pewne zmiany w systemach oświaty poszczególnych krajów Unii, to dla naszych potrzeb i również z braku nowszego opracowania, informacje uogólnione dają obraz porównawczy, potrzebny do inspiracji przy zmianie statusu polskiego nauczyciela i dyrektora szkoły.

10.1. Struktura administracji szkolnej

W ośmiu państwach członkowskich (Niemcy, Hiszpania, Francja, Włochy, Luksemburg, Portugalia, Grecja i Austria) Unii Europejskiej dyrektorzy szkół podlegają bezpośrednio władzom: centralnym, autonomicznym prowincji, krajów związkowych czy regionalnych.

W Danii, Finlandii i Szwecji kompetencje w zakresie zarządzania szkołami mają gminy. Dyrektorzy szkół podlegają bezpośrednio gminom. W Szkocji natomiast dyrektor szkoły podlega regionalnym władzom oświatowym.

Zarządzający szkołą w Irlandii dysponują znaczną autonomią, która w ramach decentralizacji została wprowadzona przez Ministerstwo Edukacji. Dyrektorzy szkół podlegają organowi odpowiedzialnemu za organizację szkoły. W organie tym jest również założyciel szkoły.

Jeszcze inaczej jest w Anglii i Walii, gdzie dyrektorzy szkół finansowani są przez lokalne władze oświatowe. Dyrektorzy podlegają tzw. szkolnym radom nadzorczym. Rady nadzorcze mają uprawnienia w zakresie zatrudniania i zwalniania nauczycieli. W Irlandii Północnej dyrektorzy szkół odpowiadają przed lokalnymi władzami oświatowymi albo bezpośrednio przed szkolnymi radami nadzorczymi.

Dwa państwa wyróżniają się formą mieszaną. W Belgii, w zależności od regionu, zarządzanie odbywa się poprzez urzędy centralne lub lokalne.

W państwach EFTA/EOG (Islandia i Liechtenstein) oświata jest zorganizowana w zależności od typu szkół. Dyrektorzy szkół podstawowych są podporządkowani lokalnym władzom i ministerstwu, a dyrektorzy szkół średnich wyższego szczebla podlegają bezpo-

średnio ministerstwu. W Norwegii zarządzanie szkół leży w kompetencji władz lokalnych (szkolnictwo obowiązkowe) i regionalnych (szkoły średnie wyższego szczebla). Organy te są odpowiedzialne za dyrektorów szkół.

Z tego krótkiego porównania wynika, że są trzy modele zarządzania oświatą w krajach europejskich:

- zarządzanie centralne,
- zarządzanie lokalne – gminy lub okręgi czy prowincje,
- zarządzanie zdecentralizowane (rada nadzorcza lub inne gremium niebędące władzą publiczną).

10.2. Wymagania stawiane kandydatom na dyrektora szkoły

We wszystkich państwach europejskich podstawowym wymaganiem w stosunku do kandydata na dyrektora jest posiadanie odpowiednich kwalifikacji pedagogicznych do nauczania w danym typie szkoły oraz doświadczenie w pracy pedagogicznej. Liczba lat jest już uzależniona od danego kraju.

Kraj	Liczba lat pracy pedagogicznej
Belgia, Szkocja	10 lat
Francja, Włochy, Portugalia, Hiszpania, Irlandia	5 lat
Belgia, Dania, Niemcy, Grecja, Luksemburg, Holandia, Austria, Finlandia, Anglia, Walia, Irlandia Północna, Islandia, Liechtenstein, Norwegia	mniej niż 5 lat lub bez określenia lat pracy, lub określają je władze lokalne

Obowiązkowe szkolenie lub specjalne egzaminy przed powierzeniem funkcji dyrektora szkoły to wymagania występujące w Belgii, Hiszpanii, Francji, Portugalii, Finlandii, Austrii czy Szkocji. Po objęciu stanowiska z obowiązkowym szkoleniem spotykamy się w Anglii, Walii i w Szwecji. Zakres szkoleń i egzaminów jest bardzo różnorodny. Programy dostosowywane są do zakresu zadań, odpowiedzialności i uprawnień przyszłego dyrektora. W wielu krajach szkolenia prowadzone są przez wybrane placówki doskonalenia. Wymiar godzin obowiązkowych szkoleń przed objęciem funkcji dyrektora waha się od 120 godzin do 240 godzin lub szkolenia liczone są w dniach – od 70 dni do jednego roku. Podobnie wygląda długość szkoleń po objęciu funkcji.

10.3. Procedura związana z powierzeniem stanowiska dyrektora

Procedury związane z powierzeniem stanowiska dyrektora szkoły też są bardzo różne w różnych krajach. Stosowane rozwiązania przedstawiam w tabelce.

Konkurs na stanowisko dyrektora określonej placówki	Wybór dyrektorów nieodnoszący się do określonej placówki
Wybór na podstawie ofert – Niemcy (Ministerstwo)	Konkurs, otwarta procedura – organizuje nadzór – Francja, Włochy
Wybór przez miejscowe władze szkolne – rozmowa + CV – Dania, Szwecja, Anglia, Holandia	Listy kwalifikacyjne – szkoły podstawowe – Francja

Demokratyczny – wybierają głównie nauczyciele po sprawdzeniu wymogów formalnych – Hiszpania, Portugalia	Prezentacja kwalifikacji i umiejętności – dokumenty + raport regionalnej rady oświatowej – Grecja
---	---

Procedura mianowania kandydata na stanowisko związana jest z procedurą postępowania kwalifikacyjnego stosowanego w danym kraju. Organ, który przeprowadza postępowanie kwalifikacyjne, mianuje dyrektora szkoły. W zależności od kraju będzie to decyzja ministra, organu lokalnego lub organu niepublicznego.

Inaczej jest np. w Grecji. Tam Rada Regionalna przedkłada wniosek prefektowi. Prefekt decyduje o mianowaniu dyrektora szkoły. W Hiszpanii natomiast dyrektor szkoły jest wybierany przez organ społeczny, a następnie oficjalnie mianowany przez administrację.

W zdecydowanej większości krajów dyrektor szkoły jest mianowany na czas nieokreślony lub do końca czasu swojej służby. W Grecji, Hiszpanii i Portugalii sprawowanie tej funkcji jest ograniczone do czterech lat, przy czym w Hiszpanii i Portugalii istnieje możliwość przedłużenia terminu bez konieczności powtarzania całej procedury mianowania.

10.4. Zadania, uprawnienia i odpowiedzialność dyrektora szkoły

Zakres autonomii szkoły i dyrektora decyduje o zakresie zadań, uprawnień i odpowiedzialności. W dużej mierze dyrektor ma status organu wykonawczego wytycznych, poleceń i prawa ustanowionego przez organy centralne, lokalne lub rady nadzorcze. Np. w Finlandii obowiązki te ustala każdorazowo gmina.

W tej części skupię się na wybranych zadaniach, uprawnieniach i odpowiedzialności dyrektora. Porównam kompetencje dyrektorów szkół w zakresie zarządzania szkołą, odpowiedzialności za sprawy finansowe szkół, za działalność dydaktyczno-wychowawczą i współpracę ze środowiskiem.

10.4.1. Zarządzanie szkołą

Dyrektor szkoły odpowiada za postępowanie zgodne z przepisami odpowiedniego ministerstwa (np. Grecja, Belgia, Luksemburg) czy uchwał i postanowień podejmowanych na różnych szczeblach decyzyjnych (władz lokalnych, rady szkoły itp.).

W Holandii i Zjednoczonym Królestwie (oprócz Szkocji) dyrektor ustala wspólnie z organami społecznymi ogólną politykę szkoły i dba o to, aby była ona odpowiednio realizowana. Natomiast w Grecji zadania dyrektora szkoły w tej dziedzinie są ograniczone. W tych przypadkach, gdy dyrektor jest przełożonym nauczycieli, ma uprawnienia do oceny ich pracy.

W takich krajach jak Holandia, Anglia, Walia, Irlandia Północna dyrektor jako współpracownik władz szkolnych lub rady nadzorczej wspiera je przy planowaniu personalnym (zatrudnianie) i przy wykonywaniu obowiązków administracyjnych, finansowych i pedagogicznych.

Także w państwach EFTA/EOG występują różnice w zarządzaniu szkołą. W Islandii dyrektor ściśle współpracuje z radą szkoły, a w Liechtensteinie wypełnia on tylko polecenia ministerstwa.

W Norwegii dyrektor odpowiada za działalność dydaktyczną, wychowawczą i zarządzanie. W szkołach, w których jest obowiązek szkolny, dyrektor wspierany jest przez radę gminy, a w szkołach średnich wyższego szczebla przez radę okręgową.

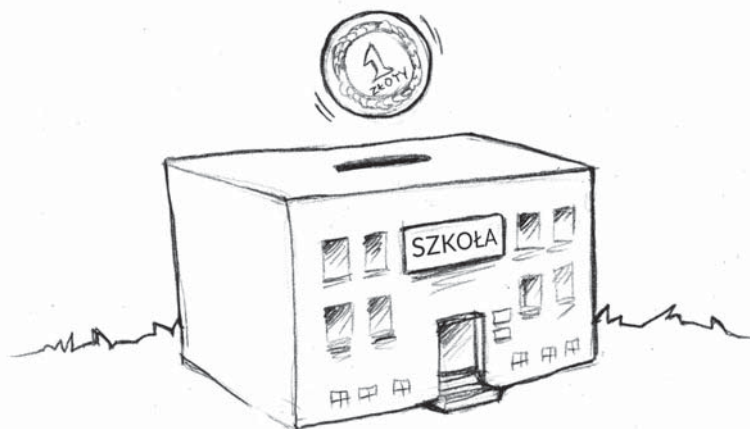
Czynności związane z zarządzaniem i administrowaniem w badanych krajach zajmują średnio – od 40% do 50% czasu pracy dyrektora³⁶.

Po analizie systemów oświaty w krajach europejskich przyznać należy, że takiej autonomii oraz ustawowych zadań i obowiązków jak dyrektor polskiej szkoły nie ma dyrektor w innym kraju europejskim.

10.4.2. Sprawy finansowania szkoły

Dyrektor szkoły w badanych krajach posiada głównie uprawnienia wykonawcze i odpowiada w bardzo niewielkim stopniu za sprawy finansowe. Można stwierdzić, że realizuje plan finansowy szkoły.

W Belgii, Danii, Hiszpanii, Irlandii, Austrii, Portugalii i Szwecji dyrektor szkoły przedkłada do zatwierdzenia właściwemu organowi plan finansowy. Po zaakceptowaniu budżetu dyrektor ma pewną swobodę w kwestii wydatków i wpływów. We Francji (szkoły średnie) i Włoszech dyrektor odpowiada za budżet uchwalony przez administrację i sprawdzony przez organ nadzoru. W Anglii, Walii i Irlandii Północnej dyrektor szkoły musi zdać sprawozdanie z wykorzystania wszystkich zasobów (łącznie ze środkami finansowymi) odpowiedzialnemu organowi za zarządzanie szkołą. W Grecji i Holandii dyrektor szkoły praktycznie nie zajmuje się finansami szkolnymi.



10.4.3. Działalność dydaktyczno-wychowawcza szkoły

Zadania dyrektorów szkół w tym zakresie są znacząco większe. Praktycznie w każdym kraju dyrektor odpowiada za zgodne z przepisami ogólne prowadzenie szkoły, za plany zajęć, tworzenie klas, przydzielanie budynków i pomieszczeń. Opracowywanie planów i programów nauczania zajmuje średnio kilkanaście procent czasu pracy, a kontakty z rodzicami i uczniami, tj. utrzymywanie relacji z rodzicami i społecznością lokalną w większo-

³⁶ Źródło – www.eurydice.org.pl

ści krajów średnio ponad 20% czasu pracy. Czas pracy dyrektora, przy prowadzeniu zajęć edukacyjnych, waha się od 0 do nawet 47%³⁷.

W Szwecji dyrektor szkoły odpowiada za jakość pracy szkoły. Wypracowuje program pracy obowiązujący w szkole oraz system sprawdzania i oceny wyników. Dyrektor musi zagwarantować, że działalność wykonywana w kierowanej przez niego placówce odpowiada krajowym celom nauczania.

Dyrektorzy dbają o przestrzeganie i realizowanie programów nauczania współpracując z nauczycielami i radą pedagogiczną. Są systemy, w których rada pedagogiczna ma kompetencje proponowania i wnioskowania rozwiązań potrzebnych szkole, dyrektor przedstawia uchwały rady pedagogicznej odpowiedniemu organowi zatwierdzającemu (rada szkoły, organy gminne). Część dyrektorów ma uprawnienia do określania oferty przedmiotów fakultatywnych, pomocy naukowych, które będą stosowane, czy metod nauczania. Odpowiadają też za ocenę i monitorowanie postępów uczniów w nauce.

Dyrektor szkoły ocenia nauczycieli i przeprowadza wizytacje lekcji (Belgia, Niemcy, Luksemburg, Austria, Anglia i Walia). Ponadto musi zorganizować im doksztalcenie lub zapewnić odpowiednie wsparcie pedagogiczne (Belgia, Irlandia, Austria, Szwecja i Zjednoczone Królestwo).

Natomiast w Liechtensteinie pedagogiczna odpowiedzialność dyrektora jest ograniczona. Jeżeli szczególne wydarzenia zakłócą normalne prowadzenie szkoły, musi się on zwrócić do władz sprawujących nadzór nad szkołą.

10.4.4. Współpraca szkoły ze środowiskiem

Ważną rolę w krajach europejskich przywiązuje się do współpracy ze środowiskiem lokalnym: rodzicami, organami władzy lokalnej, w tym oświatowej, innymi szkołami, a w przypadku kształcenia zawodowego także partnerami społecznymi i gospodarczymi.

Dobrze rozwinięta jest dziedzina obejmująca wychowanie do partnerstwa oraz nauka społecznych zachowań. Szczególnie w szwedzkich dokumentach niezwykle szczegółowo opisano to zagadnienie. Dyrektor szkoły zgodnie z ustawą odpowiada za niedopuszczenie do powstania, względnie za zwalczanie wszelkiego rodzaju konfliktów między uczniami a nauczycielami. Odpowiada on także za upewnienie się czy uczniom szczególnie uświadomiono niebezpieczeństwa związane z paleniem tytoniu, zażywaniem środków odurzających. Podobnie rzecz ma się we Włoszech. Coraz większą wagę przywiązuje się do wychowania zdrowotnego, a szczególnie do zwalczania zażywania narkotyków.

10.5. Zajęcia dydaktyczne prowadzone przez dyrektorów szkół

Zarządzając szkołą, dyrektorzy muszą, mogą lub nie mają obowiązku prowadzić zajęć dydaktycznych. Przykłady państw przedstawiłem w tabelce.

Dyrektorzy nauczają – Irlandia, Niemcy	Obowiązek nauczania zależy od wielkości szkoły – Irlandia, Holandia, Austria, Szwecja	Dyrektorzy nie mają obowiązku nauczania – Belgia, Francja, Włochy, Luksemburg, Portugalia
--	---	---

³⁷ Źródło – www.eurydice.org.pl

10.6. Ocena pracy dyrektorów szkół

Dyrektorzy szkół europejskich podlegają regularnej ocenie w ponad połowie państw, ale procedury oceny różnią się czasami bardzo znacznie.

Ocenianie w regularnych odstępach czasu	Ocenianie na koniec okresu próbnego, w przypadku awansu lub przeniesienia	Brak oceniania
Grecja, Hiszpania, Francja, Irlandia, Włochy, Holandia, Austria, Portugalia, Szwecja, Zjednoczone Królestwo	Dania, Niemcy, Finlandia	Belgia, Luksemburg, Islandia, Liechtenstein, Norwegia

Oceny pracy dyrektora dokonują organy nadzorujące szkołę lub organy prowadzące szkołę. Pozytywna ocena pracy dyrektora nie zawsze wpływa na karierę dyrektora (Włochy).

Zachęcam do zapoznania się z różnymi systemami oceny dyrektora szkoły. Jednym z ciekawszych jest system stosowany w Szkocji. Tam przy ocenie pracy dyrektora szkoły bierze się pod uwagę następujące elementy: przywództwo, organizację i planowanie, umiejętność podejmowania decyzji, umiejętności komunikacyjne, inicjatywność, energiczność, zdolności analityczne, odporność na stres, umiejętność delegowania uprawnień, elastyczność zachowania, kompetencje w zakresie stosunków międzyludzkich, oryginalność, kontrolowanie, samokierowanie oraz potencjał ogólny.

10.7. Wynagrodzenie dyrektorów

Czynniki wpływające na wysokość wynagrodzeń dyrektorów szkół:

- wielkość szkoły – w części krajów wielkość szkół ma znaczący wpływ na wysokość wynagrodzenia dyrektorów – im większa szkoła, tym wyższe wynagrodzenie;
- poziom edukacji – ogółem zarobki dyrektorów wzrastają wraz z poziomem edukacji (typami szkół), ale w 7 krajach nie występują żadne różnice w zarobkach pomiędzy poziomami (podobnie jest w Polsce).

Warto przedstawić porównanie wynagrodzenia dyrektorów szkół do produktu krajowego brutto (PKB) na mieszkańca w danym kraju. Minimalne wynagrodzenie dyrektorów szkół w większości państw jest równe lub wyższe niż PKB na mieszkańca, np. w Zjednoczonym Królestwie – minimalne zarobki dyrektora są prawie 2 razy wyższe niż PKB.

Różnice między minimalnym i maksymalnym wynagrodzeniem dyrektorów szkół są mniej wyraźne niż w przypadku wynagrodzeń nauczycieli. Podwyżki wynagrodzeń dyrektorów szkół w toku kariery zawodowej nie są tak znaczące jak w przypadku nauczycieli, ale maksymalne wynagrodzenie dyrektora pozostaje wyższe niż nauczyciela ze względu na wyższe wynagrodzenie początkowe³⁸.

³⁸ tamże.

10.8. Doskonalenie zawodowe dyrektorów

Obowiązkowe doskonalenie dyrektorów odbywa się np. w Belgii, Niemczech, Grecji, Danii, Hiszpanii, Francji, Irlandii, Włoch, Austrii, Luksemburga i Wielkiej Brytanii. W Finlandii szkolenia odbywają się³⁹ przez 3 dni w roku. Szkolenia dotyczą aspektów psychologicznych, finansów i administracji oraz kierowania personelem.

10.9. Organizacje pozarządowe zrzeszające dyrektorów szkół

Dyrektorzy szkół utworzyli prawie w każdym kraju organizacje pozarządowe w formie stowarzyszeń. Główne zadania powołanych organizacji to usprawnienie pracy na stanowisku kierowniczym, poprawa wymiany informacji i poglądów oraz zapewnienie większej autonomii i lepszych warunków do doskonalenia zawodowego. Stowarzyszenia działają w Belgii, Danii, Niemczech, Grecji, Francji, Irlandii, we Włoszech, Luksemburgu, Holandii, Austrii, Finlandii, Szwecji, Zjednoczonym Królestwie, Islandii, Liechtensteinie i Norwegii.

³⁹ Dyrektorzy w UE.



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt: Zarządzanie oświatą

Postępująca decentralizacja zarządzania oświatą powoduje wzrost odpowiedzialności jednostek samorządu terytorialnego prowadzących szkoły i placówki oświatowe za trafność decyzji i efektywność działań podejmowanych w obszarze lokalnej edukacji. Nowe kompetencje JST to także konieczność doskonalenia umiejętności efektywnego i skutecznego zarządzania lokalną oświatą przez przedstawicieli i pracowników samorządów.

Na potrzeby jednostek samorządu terytorialnego odpowiada systemowy projekt „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym” realizowany od lutego 2010 roku przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim.

Głównym celem projektu jest wzmocnienie strategicznej roli samorządów jako organów prowadzących szkoły i placówki oświatowe poprzez:

- ▶ dostarczenie opracowań analitycznych oraz badań diagnostycznych,
- ▶ przygotowanie i zaproponowanie samorządom nowych modeli zarządzania i finansowania oświaty na szczeblu lokalnym, w szczególności w zakresie tworzenia lokalnych strategii oświatowych, procesu

budżetowego, monitorowania pracy szkół i placówek,

- ▶ zaproponowanie modeli sporządzania corocznych informacji o stanie realizacji zadań oświatowych (art. 5 ustawy o systemie oświaty),
- ▶ przygotowanie i zaproponowanie samorządom rozwiązań dotyczących poszerzenia opieki przedszkolnej oraz zarządzania i finansowania przedszkoli,
- ▶ przygotowanie i zaproponowanie nowego podziału subwencji oświatowej,
- ▶ przygotowanie materiałów szkoleniowych i programów szkoleń oraz przeszkolenie przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego,
- ▶ przygotowanie publikacji przeznaczonych dla pracowników samorządów.

Lista opracowanych materiałów i zrealizowanych w projekcie działań jest długa, warto jednak zwrócić uwagę na wszystkie te, które już mogą być praktycznie wykorzystywane przez jednostki samorządu terytorialnego, stanowiąc ich realne wsparcie.

- ▶ **Publikacja dra J. Herczyńskiego „Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych. Propozycje dla jednostek samorządu terytorialnego.”**

- podpowiada jak napisać coroczną informację o stanie realizacji zadań oświatowych z wykorzystaniem wskaźników oświatowych, wskazuje na słabe i mocne strony już sporządzonych informacji, pomaga uniknąć błędów, wskazuje na możliwości wykorzystania jej w zarządzaniu strategicznym.
- ▶ Szkolenia dla przedstawicieli JST „Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego” – realizacja od października 2011 roku do sierpnia 2012 roku
- ▶ Raporty m.in.
 - ▶ dotyczące edukacji przedszkolnej: Finansowanie przedszkoli z różnych źródeł, Polityka gmin w zakresie edukacji przedszkolnej, Organizacja wychowania przedszkolnego na terenach wiejskich, Edukacja przedszkolna w wybranych krajach europejskich i inne
 - ▶ dotyczące zarządzania oświatą: Modele zarządzania oświatą w gminach, Monitorowanie pracy szkół, Lokalne standardy zatrudnienia, Wyzwania oświatowe polskich samorządów, Sytuacja i status dyrektorów szkół i placówek oświatowych i inne
 - ▶ dotyczące finansowania oświaty: Budżet zadaniowy w oświacie, Administracyjna waga wiejska w algorytmie podziału subwencji oświatowej, Wynagrodzenia nauczycieli w Polsce – rozwiązania systemowe, dynamika i zróżnicowanie terytorialne i inne
 - ▶ dotyczące strategii oświatowych: Przygotowanie strategii oświatowych, Strategie oświatowe polskich samorządów, Komunikacja społeczna w przygotowaniu strategii oświatowych, Analiza gminnych/powiatowych/regionalnych strategii oświatowych
- ▶ Seria publikacji: „Biblioteczka oświaty samorządowej” obejmująca:
 - tom 1. Strategie oświatowe
 - tom 2. Zarządzanie oświatą

- tom 3. Edukacja przedszkolna
- tom 4. Informacje oświatowe
- tom 5. Wskaźniki oświatowe
- tom 6. Finansowanie oświaty
- tom 7. Decentralizacja oświaty

- ▶ Konferencje ogólnopolskie, spotkania informacyjno-konsultacyjne, spotkania grup eksperckich oraz seminaria dla samorządowców

Ośrodek Rozwoju Edukacji jest publiczną placówką edukacyjną o zasięgu ogólnokrajowym.

Celem Ośrodka jest:

- ▶ podejmowanie działań na rzecz podnoszenia jakości edukacji zgodnie z polityką oświatową państwa poprzez wspomaganie szkół i placówek w realizacji zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych,
- ▶ wspieranie zmian wprowadzanych w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli.

W ramach Priorytetu III Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w Ośrodku realizowane są projekty systemowe. Ośrodek jest także Instytucją Pośredniczącą II Stopnia dla projektów konkursowych PO KL.

Partnerem Projektu jest Uniwersytet Warszawski.



Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Aktualne informacje o projekcie znajdują się na stronie www.ore.edu.pl

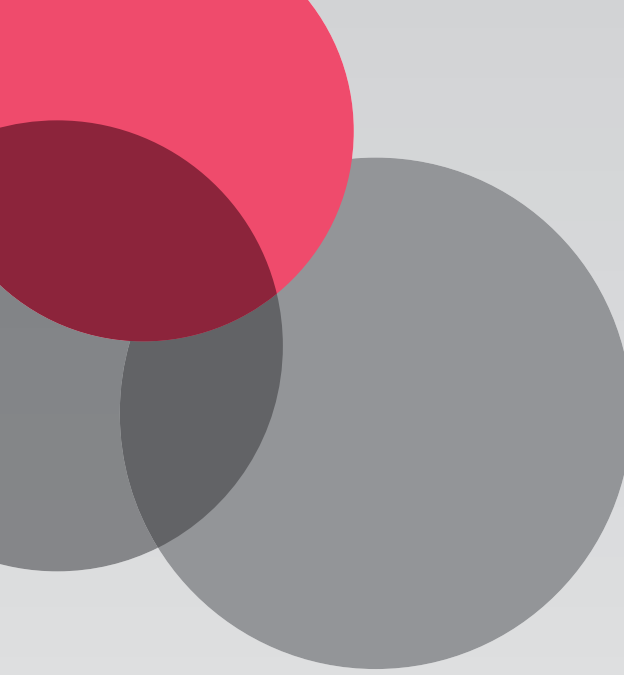
www.ore.edu.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





OŚRODEK ROZWOJU EDUKACJI

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

tel. 22 345 37 00, fax 22 345 37 70

mail: sekretariat@ore.edu.pl

www.ore.edu.pl



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

