

Antoni J. Jeżowski

DYREKTORKA SZKOŁY

21 LEKCJI NIE TYLKO DLA POCZĄTKUJĄCYCH



DYREKTORKA SZKOŁY
21 LEKCJI NIE TYLKO DLA POCZĄTKUJĄCYCH

ANTONI J. JEŻOWSKI

DYREKTORKA SZKOŁY
21 LEKCJI NIE TYLKO DLA POCZĄTKUJĄCYCH

JELENIA GÓRA 2023

© Copyright by Antoni J. Jeżowski, 2023
Dodruk wydania I – poprawiony i uzupełniony

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegala /przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w Internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Stan prawny na 1 września 2023 roku
Opracowanie okładki: Aleks Mazurkiewicz
Foto na okładce: <https://www.pxfuel.com/en/free-photo-jrxjr>
Tabele, wykresy i ilustracje: autora

Druk i oprawa:
drukksiążek.pl Mazowieckie Centrum Poligrafii Sp. z o.o.
ul. Ciurlionisa 4, 05-270 Marki

ISBN 978-83-968091-0-0

Wydawca:

 Agencja Wydawniczo-Szkoleniowa AVIS
Jelenia Góra, 2023

Mail to: avis@avis.jgora.pl

Spis treści

Spis treści.....	5
WPROWADZENIE	7
PRZEDMIOT PIERWSZY: PRACA Z ELEMENTAMI PRAWA.....	13
Lekcja 1. Dyrektorka szkoły prawnikiem?	13
Lekcja 2. Zaczyna się – konkurs o stanowisko dyrektorki... ..	19
Lekcja 3. Zadania dyrektorki przewidziane prawem.....	25
Lekcja 4. Statut szkoły.....	31
Lekcja 5. Uchwały rady pedagogicznej i rady szkoły.....	37
Lekcja 6. Zarządzenia dyrektorki.....	43
Lekcja 7. Decyzje administracyjne.....	49
PRZEDMIOT DRUGI: EKONOMIA I FINANSE.....	55
Lekcja 8. Skąd szkoła bierze pieniądze?.....	55
Lekcja 9. Roczny plan finansowy a arkusz organizacji szkoły	61
Lekcja 10. Główne grupy wydatków. Wydzielony rachunek dochodów.....	67
Lekcja 11. Główna księgową czy biuro obsługi?.....	73
Lekcja 12. Sprawozdania finansowe.....	79
Lekcja 13. Koszty ucznia czy koszty oddziału.....	85
Lekcja 14. Kontrola zarządcza	91
PRZEDMIOT TRZECI: ZAJĘCIA DODATKOWE.....	97
Lekcja 15. Wicedyrektorka.....	97
Lekcja 16. Rodzice, rada rodziców, uczniowie i ich samorząd	103
Lekcja 17. Nauczycielki choć nie tylko	109
Lekcja 18. Ocenianie w szkole	115
Lekcja 19. Notatki służbowe, sprawozdania i protokoły ...	121
Lekcja 20. Instrukcja kancelaryjna	127
Lekcja 21. Etykieta i protokół dyplomatyczny w szkole	133
SPRAWDZIAN WIEDZY	139

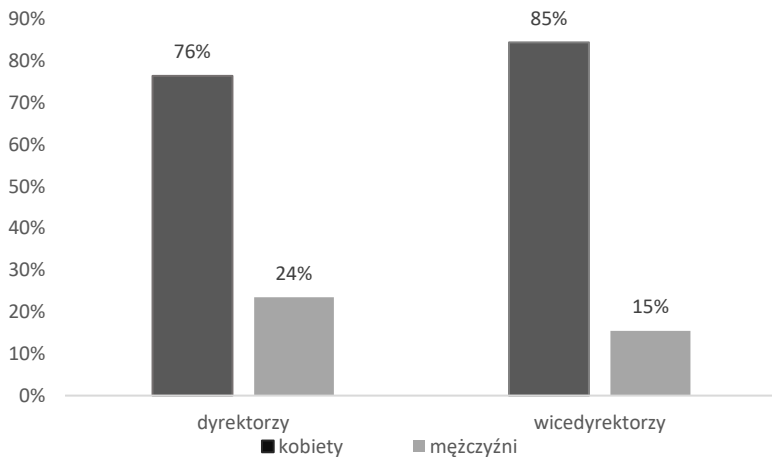
LEKTURA UZUPEŁNIAJĄCA	147
Akty prawne	147
Wybrane pozycje literatury	149

WPROWADZENIE

Zrazu dość ważne wyjaśnienie – przyzwyczailiśmy się do nazywania kierowniczego stanowiska w szkole lub placówce oświatowej dyrektorem szkoły. Tak też nazywamy osobę piastującą to stanowisko. Ale są przynajmniej dwa powody, dla których tytuł niniejszej książki może dla jednych być obrazoburczy, dla innych prowokujący. Pierwszy z nich to niewątpliwie jeśli nie moda, to swoista poprawność polityczna. Coraz częściej używamy tzw. feminatywów, tj. określeń zawodów, funkcji, stanowisk itp. piastowanych przez kobiety rzeczownikami z końcówkami żeńskimi. Wiem, osobiście wiele kobiet mówiło mi, że woła być określane panią dyrektor, panią redaktor czy panią adwokat, niż dyrektorką, redaktorką czy adwokatką. Ich prawo! Ale póki Rada Języka Polskiego pozostawiła nam wolną rękę w kwestii tego nazewnictwa – skrzętnie z niej korzystam. Oczywiście zawsze może ujawnić się urzędnik, który będzie od nas wymagał zapisów zgodnych z ustawą. No cóż, pozostanie wówczas liczyć na jego empatię.

Ale jest i drugi powód. W polskiej i nie tylko polskiej edukacji dominują nauczycielki, w efekcie czego w żeńskich gronach pedagogicznych stanowiska kierownicze obejmują z oczywistych względów kobiety. Gdyby w roku szkolnym 2019/2020 zebrać razem wszystkie dyrektorki i wszystkich dyrektorów polskich szkół i placówek edukacyjnych wraz z ich wicedyrektorkami i wicedyrektorami, w sumie 32 tysiące osób, to na cztery kobiety przypadalby zaledwie jeden mężczyzna. Pisząc więc do tej grupy zawodowej winienem w pierwszej kolejności pamiętać o większości. Wierzę przy tym, że panowie-dyrektorzy szybko oswoją się z tym zabiegiem leksykalnym i zechcą zapoznać się z treścią

książki, bo przecież do nich jest też jak najbardziej adresowana. Ale lata obcowania z terminologią, która być może na naszych oczach przemija, nie mogą przesłonić faktu, że wszystko się zmienia. My też.



Projekt ten jest też ukłonem wobec wszystkich pań, które kiedykolwiek zajmowały stanowisko dyrektorki, zajmują dziś i przy mierzają się do jego zajęcia w przyszłości. Różna jest jakość wszelkiej maści studiów podyplomowych i kursów, które w efekcie miast wiedzy dają jedynie papierek otwierający drogę do dyrektorowania. Jednocześnie tzw. doradztwo przywarsztatowe w tym obszarze nie istnieje, gdyż dysponenci owych ośrodków są zadufani w przekonaniu, że w sprawach o których piszę w tej książce winni wypowiadać się przedstawiciele organów prowadzących, a ich przeogromna wiedza pedagogiczna nie może się zniżyć do tak banalnych kwestii. Myślę, że to jednak obnaża ich i nieznaną przez nich ważkich problemów.

Opracowanie nie jest rozprawą naukową, stąd nie znajdziecie w nim przypisów. Proszę mi jednak wierzyć, że wszystkie informacje finansowe, statystyczne czy inne są rzetelnie sprawdzone i osobiście ręczę za ich poprawność. Jednocześnie na końcu znajdziecie wykaz lektury uzupełniającej. Warto do proponowanych

pozycji zajrzeć, bo problemy tu omówione tam opracowane są szerzej i dokładniej. Na kartach książki podają też jako źródła akty prawa powszechnie obowiązującego, do nich zawsze może się sięgnąć choćby korzystając z Internetu.

Tak, jak to pisałem w jednym z moich pierwszych poradników dla dyrektorów prawie trzydzieści lat temu pragnę znów, by ta pozycja była dla Was podręcznikiem. I nie dlatego, że ma być nudna jak część podręczników akademickich, ale byście tak się z nim żyły, by zawsze był pod ręką. Byście zawsze sięgały po niego, gdy przyjdzie rozwiązać nowy problem albo rozwikłać jakiś zawile zagadnienie.

Książka została podzielona na trzy przedmioty – w sensie czysto umownym. Wierzę, że ich nazwy dość precyzyjnie określają, co będzie ich treścią. Każdy przedmiot podzielony został na siedem lekcji (w Biblii siódemka uważana jest za liczbę doskonałą). To właśnie w siedem dni Bóg miał stworzyć świat. A przecież więcej lekcji w tygodniu ma przeciętny uczeń polskiej szkoły, więc jestem przekonany, że dla dyrektorki będzie to radosna przygoda.

W pierwszym będziemy zastanawiać się nad elementami prawa, bez których dyrektorka szkoły „nie ujedzie”. Tak więc zobaczymy z kategoriami których aktów prawnych dyrektorka szkoły winna być bliżej i dlaczego. Przegadamy jak przygotować się do konkursu o stanowisko dyrektorki, by nie tylko konkurs wygrać, ale też nie być nim zdegustowaną; co więcej – o czym pamiętać w przypadku ponownego konkursu po pięciu latach. Zobaczymy, jak ogromny zakres zadań przewidziało dla dyrektorki prawo publiczne, co bez wątplenia służyć ma nie pogwałceniu delikwentki, ale ukazanie jej (i nie tylko jej), nad jaką materią jest w stanie panować! Naprawdę szacun!

Dalej skupimy się na aktach prawa szkolnego: statucie szkoły, uchwałach organów kolegialnych w szkole, na Twoich zarządzeniach i wreszcie na wydawanych przez Ciebie decyzjach administracyjnych. Tak więc te cztery lekcje będą miały charakter bar-

dziej instruktażowy w odróżnieniu od opisowego w poprzednich. Myślę, że spojrzysz na to z otwartością, ale i wyrozumiałością.

Przerabiając lekcje z przedmiotu drugiego skoncentrujemy się przede wszystkim na ekonomii i finansach. Zobacysz, że tak jak w poprzednich lekcjach, mimo pewnego zrazu dystansu, okaże się, że nie święci garnki lepia i Ty też do tej grupy rzetelnych rzemieślników należysz. Niby wszyscy wiemy, skąd się biorą pieniądze (z bankomatu – jak powiedział pewien rezolutny szkrab), ale w szkole wymaga to głębszego namysłu. Tym bardziej, że w szkole nazywamy je finansami. Spróbujemy przejść przez to razem, a przy okazji obalimy niektóre szkodliwe mity. Z finansami wiąże się też roczny plan finansowy szkoły, zwrócę Ci uwagę, że ten z kolei ma silne powiązania ze szkolnym arkuszem organizacyjnym, co dla wielu może być zaskoczeniem. Kiedy już w szkole masz pieniądze dobrze orientować się, jakie są najbardziej kosztochłonne szkolne zadania. Przy okazji: mówimy, że uczeń kosztuje tyle a tyle, a przecież bezpośrednio na ucznia nie wydajemy w szkole prawie złotówki. Ot, paradoks!

Warto także zastanowić się, po co w szkole główna księgowa. Ona oczywiście wie, ale dobrze, żebyś wiedziała i Ty. Tym bardziej, że termin „w szkole” jest zgrabnym eufemizmem, bo czasem urzęduje w tzw. zeasie lub modnym ostatnio centrum usług wspólnych. Lata temu, gdy zaczynałem uczyć włodarzy szkół finansów, do dyspozycji mieli „środki specjalne”, dziś w zamian ofiarowano im „wydzielony rachunek”. Jak z nim postępować? Czasem dla Twoich koleżanek zmorą są sprawozdania finansowe. No dobrze, sporządzają je księgowe lub inni pracownicy biura obsługi, ale Ty musisz je zaakceptować, co więcej: ponosisz za ich treść pełną odpowiedzialność, warto więc, byś je rozumiała. Pamiętaj, że wybrane sprawozdania miesięczne mogą Ci być przydatne do analiz, do których księgowe nie mają kompetencji. I wreszcie: jak to jest z tymi kosztami? Dlaczego środki finansowe liczone są na ogół „na ucznia”, a koszty lepiej rozliczać na „oddział”? W czym tkwi ów niesamowity trik?

Trzeci przedmiot nazwałem przewrotnie zajęciami dodatkowymi, ale to ważne elementy pracy dyrektorki i zajmują w jej czasie pracy całkiem sporo miejsca. Oczywiście w krótkim podręczniku nie mam zbyt wiele miejsca na drobiazgowo omówienie wielu zagadnień. Dlatego muśniemy je zaledwie, ale jestem przekonany, że z korzyścią dla Ciebie. Zatem pierwszym „obszarem” moich zainteresowań w szkole będzie wicedyrektorka. I co powinno się zadziać, jeśli już masz wicedyrektorke? Wierz mi, że złe jej usytuowanie w strukturze szkolnej może przynieść więcej szkód niż pożytku. Kolejna kwestia to uczniowie i ich rodzice, choć od strony prawnej usytuowania ich reprezentacji w szkole są zgola odmienne. Skoro już mamy trzon kierownictwa i najważniejsze podmioty szkoły, warto wspomnieć o pracownikach, w tym nauczycielach, którym musisz poświęcić wiele uwagi i swojego cennego czasu. Nie tylko dlatego, że ich zatrudniasz, oceniasz, nagradzasz i karzesz, ale czasem też zwalniasz...

Polska szkoła ocenami stoi. Niestety! – rzecz można. Ale skoro już są one immanentną częścią Twojej zawodowej rzeczywistości, to należy traktować je z szacunkiem i... dosłownie. Niestety, w wielu dokumentach szkolnych jest ogromny bałagan w tym obszarze, tak pojęciowy jak i organizacyjny. Skoro już o ocenach, to jak to jest z tą jakością kształcenia? Jaka powinna być, jak ją badać? Mierzyć? Kto może mieć do tego jakiegokolwiek roszczenia? I jeszcze szkolna biurokracja! Wszechobecnie krytykowana jako główna przyczyna przepracowania. Jak ją okiełznać? Ale też jak nie dać się zwariować przez tych, którzy dążą do obciążenia Cię dodatkowym „papierkiem”, który koniecznie należy „wyprodukować”. Przy okazji warto poznać rozróżnienie protokołu i sprawozdania... także do czego bywają przydatne notatki służbowe. W kolejnej lekcji pociągniemy jeszcze wątek biurokracji poświęcając nieco uwagi uporządkowaniu naszych „papierów” i skupieniu się na obowiązującej przecież w naszej szkole instrukcji kancelaryjnej.

I zostanie nam lekcja ostatnia, nie wiem czy można określić ją merytoryczną, bo kwestie podczas niej omówione regulowane są

nie prawem, ale tradycją, etykietą i protokołem dyplomatycznym. Myślę, że w pracy dyrektorek to często pomijane zagadnienie, ale też kiepsko znane, do tego nie proponowane w ofertach szkoleniowych, zresztą ze szkodą dla zainteresowanych i ich szkół.

Spotkanie zamknie sprawdzian wiedzy z całego materiału. Czekam na Ciebie do uzupełnienia formularza, którego wyniki będą miernikiem zdobytej/ugruntowanej w moim towarzystwie podstawowej wiedzy niezbędnej nowoczesnej dyrektorce szkoły.

Gdybym nie wierzył w skuteczność mojej pracy, to nie podejmowałbym jej. Zatem wierzę, że wieloletnie doświadczenie w kierowaniu szkołami, nadzorowaniu ich pracy z różnych poziomów, poznawanie teoretycznych i praktycznych zawiloci, wreszcie setki napisanych na te tematy publikacji pozwalają mi żywić przekonanie, że mam ku temu kompetencje. Podejmuję więc kolejną próbę uporządkowania zdobytej wiedzy i jednoczesnego podzielenia się nią z Tobą.

Cały czas jestem przekonany, że dyrektorka polskiej szkoły zarządza instytucją publiczną za publiczne środki, a nie – jak chcą niektórzy – jest menedżerem, którego podstawowa działalność nakierowana jest na zysk spółki. Mam też pewność, że podmioty jej pracy to nie maszyny i obsługujący je pracownicy, ale żywe osoby: uczniowie i nauczyciele, zaś efekty ich pracy mogą być nader trudno weryfikowalne. Jednocześnie przecież uczestniczy w budowaniu kapitału intelektualnego, który oby kiedyś miał wpływ na efektywne wypracowywanie kapitału materialnego.

Dodam jeszcze, że pisząc ustanowiłem dla siebie dyscyplinujące ograniczenie edytorskie: każda lekcja powinna zmieścić się na sześciu stronach. Takie samoograniczenie dla autora to poważny wymóg erudycyjny, ale też wyraz szacunku dla Czytelniczek i ich czasu, który postanowiły ze mną spędzić.

Dziękując wszystkim, dzięki którym ta książka powstała, a które swoją radą i życzliwym słowem wspierały mnie podczas pracy, zapraszam do lektury :-)



Antoni J. Jeżowski jest doktorem nauk ekonomicznych, emerytowanym profesorem nadzwyczajnym i wykładowcą wielu uczelni, w tym m. in. Uniwersytetu Jagiellońskiego i Uniwersytetu Wrocławskiego, byłym prorektorem PWSZ w Głogowie. Jest absolwentem podyplomowych studiów na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Wrocławskiego. W latach 1990-1994 radny Bolkowa i marszałek Sejmiku Województwa Jeleniogórskiego oraz przewodniczący Kolegium Odwoławczego przy Sejmiku; b. dyrektor szkół i wizytator kuratorium oświaty, b. konsultant w ośrodku metodycznym. W latach 1999-2002 dyrektor Wydziału Prawnego i Nadzoru Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego we Wrocławiu.

Był współzałożycielem miesięcznika kadry kierowniczej oświaty „Dyrektor Szkoły”, którym w latach 1995-2003 kierował jako redaktor naczelny. Współtwórca Instytutu Badań w Oświacie. Jest autorem ponad 500 publikacji związanych z finansowaniem zadań oświatowych, ekonomiką oświaty oraz wykorzystaniem instrumentów prawnych w zarządzaniu szkołą, w tym ponad 40 książek, z których najbardziej znane to: „Finanse w oświacie”, „Ekonomika oświaty w zarządzaniu szkołą”, „Zadania dyrektora szkoły i placówki oświatowej”, „Finansowanie publiczne oświaty niepublicznej”, „Gimnazja w Polsce”, „Statut konstytucją szkoły” i „Rodzice w szkole” oraz współautorem: „Dyrektor szkoły – koncepcje i wyzwania. Między teorią a praktyką” i „Etyka w systemie edukacji w Polsce”.



Agencja Wydawniczo-Szkoleniowa AVIS, Jelenia Góra