



Szymon Więśław

Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych

Badania przeprowadzone zostały w okresie od lutego do lipca 2011 r.

Sytuacja i status zawodowy dyrektorów szkół i placówek oświatowych

Szymon Więśław
Instytut Badań w Oświacie

Badanie zrealizowane zostało w ramach projektu *Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym*, przeprowadzone przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie, w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim, w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Badania przeprowadzone zostały w okresie od lutego do lipca 2011 r.



I. Spis treści

I. Spis treści	2
II. Wstęp	6
Cele badania.....	6
Metodologia.....	6
III. Podsumowanie wyników	8
Wyniki w poszczególnych obszarach	8
Kim jest dyrektor	8
Płeć i wiek dyrektora	8
Wiek i staż pracy dyrektora	9
Podstawa prawna świadczenia pracy.....	9
Funkcja kierownicza dyrektora.....	9
Czas pracy dyrektora	11
Dodatki dyrektorów – funkcyjny i motywacyjny	11
Dodatkowe wynagrodzenie roczne	13
Źródła dochodu dyrektora.....	14
Pozapłatcowe świadczenia na rzecz dyrektora.....	14
Nagrody dla dyrektora.....	15
Doskonalenie zawodowe dyrektora	15
Zniżka godzin	16
Godziny ponadwymiarowe dyrektora i zastępstwa dyrektora.....	17
Delegacje dyrektora	17
Urlop okolicznościowy i uzupełniający	18
Miejsce przechowywania dokumentacji finansowo-księgowej	19
Samodzielność w zakresie dysponowania środkami i zawierania umów	19
Dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę	20
Dokonanie zmian w planie finansowym jednostki	20
Przygotowanie arkusza organizacyjnego.....	21
Przydzielanie nauczycielom godzin ponadwymiarowych, dodatków motywacyjnych i nagród	21
Rekrutacja.....	21
Status zawodowy dyrektora – komentarz	22
Rekomendacje	24
Zestawienie najważniejszych różnic międzygrupowych	25
IV. Analiza danych statystycznych	29
Wstęp i metodologia	29
Jednostka sprawozdawcza	29
Lokalizacja jednostki.....	29
Organ prowadzący.....	29
Dyrektor szkoły/placówki	29

Wskaźniki przyjęte do analizy	30
Charakterystyka szkół i placówek	31
Dyrektorzy.....	33
Płeć dyrektora	33
Wiek dyrektora	38
Staż pracy dyrektora.....	42
Sposób zatrudniania dyrektora	44
<i>Sposób zatrudniania dyrektora – podsumowanie</i>	<i>49</i>
Dodatek funkcyjny dyrektora	49
<i>Dodatek funkcyjny a płeć dyrektora</i>	<i>50</i>
<i>Dodatek funkcyjny a wiek.....</i>	<i>51</i>
<i>Dodatek funkcyjny a staż pracy dyrektora</i>	<i>51</i>
<i>Dodatek funkcyjny a typ szkoły/placówki.....</i>	<i>52</i>
<i>Dodatek funkcyjny a organ prowadzący</i>	<i>53</i>
<i>Dodatek funkcyjny dyrektorów w dużych miastach</i>	<i>55</i>
<i>Dodatek funkcyjny dyrektora a wielkość szkoły/placówki.....</i>	<i>56</i>
<i>Dodatek funkcyjny dyrektora – podsumowanie</i>	<i>60</i>
Dodatek motywacyjny dyrektora	60
<i>Dodatek motywacyjny a płeć dyrektora</i>	<i>61</i>
<i>Dodatek motywacyjny a wiek dyrektora</i>	<i>61</i>
<i>Dodatek motywacyjny a staż pracy dyrektora</i>	<i>62</i>
<i>Dodatek motywacyjny a sposób zatrudnienia dyrektora</i>	<i>63</i>
<i>Dodatek motywacyjny a typ szkoły/placówki</i>	<i>63</i>
<i>Dodatek motywacyjny a organ prowadzący</i>	<i>64</i>
<i>Dodatek motywacyjny w dużych miastach</i>	<i>65</i>
<i>Dodatek motywacyjny w województwach</i>	<i>66</i>
<i>Dodatek motywacyjny a wielkość szkoły/placówki</i>	<i>68</i>
<i>Dodatek motywacyjny – podsumowanie</i>	<i>70</i>
Wynagrodzenie dyrektora ogółem	70
<i>Dodatkowe wynagrodzenie roczne a płeć dyrektora</i>	<i>71</i>
<i>Dodatkowe wynagrodzenie roczne a wiek dyrektora.....</i>	<i>71</i>
<i>Dodatkowe wynagrodzenie roczne a typ i wielkość szkoły/placówki.....</i>	<i>72</i>
<i>Dodatkowe wynagrodzenie roczne a organ prowadzący.....</i>	<i>73</i>
<i>Dodatkowe wynagrodzenie roczne dyrektora – podsumowanie</i>	<i>75</i>
V. Ankieta dla dyrektorów.....	76
Metodologia badania.....	76
Opis próby badawczej.....	76
Typ szkoły i placówki kierowanej przez respondenta	77
Organy prowadzące.....	77
Wielkość szkoły/placówki	78
Województwo	78
Miejscowość	79
Wyniki badania.....	80

Zatrudnienie dyrektora	80
Źródła dochodu dyrektora.....	115
Urlopy okolicznościowy i uzupełniający	138
Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora	143
Delegacje dyrektora	147
Doskonalenie zawodowe dyrektora	159
Dysponowanie finansami szkoły/placówki.....	163
Wsparcie dla dyrektora	174
VI. Ankieta dla pracowników organów prowadzących szkoły	177
Metodologia badania.....	177
Opis próby.....	177
Wyniki ankiety	182
Dyrektor jako pracownik	182
Wykres 180. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg województw.....	185
Samodzielność dyrektora w zakresie dysponowania finansami i zawierania umów	199
Organizacja szkoły/placówki i przygotowywanie jej oferty.....	219
VII. Wywiady z pracownikami organów prowadzących szkoły	243
Wprowadzenie	243
Charakterystyka respondentów	243
Relacje pomiędzy samorządem a dyrektorami (ogólnie)	243
Uwagi.....	245
Uprawnienia dyrektorów zakresie kształtowania arkusza organizacyjnego.....	245
Liczba oddziałów	246
Przydział godzin ponadwymiarowych	248
Podział na grupy	249
Godziny do dyspozycji dyrektora	249
Zatrudnianie nauczycieli.....	250
Uwagi.....	250
Zakres wpływu dyrektorów na kształtowanie budżetu szkoły/placówki oraz dysponowanie środkami	251
Zakupy	251
Kontrola wydawanych środków	253
Plan finansowy	253
Dokonywanie przesunięć w planie finansowym	254
Dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę	255
Uwagi.....	256
Uprawnienia dyrektorów w zakresie kształtowania składników wynagrodzeń.....	256
Nauczyciele.....	256
Kadra kierownicza (wicedyrektorzy)	257
Administracja szkoły.....	258
Przyznawanie nagród	260

Uwagi.....	260
Zakres realnego wpływu na kształtowanie oferty szkoły	261
Typy oddziałów.....	261
Kółka / zajęcia pozalekcyjne / SKS-y	263
Uczestnictwo w projektach unijnych.....	264
Uwagi.....	265
Zakres wpływu na rekrutację	265
Uwagi.....	267
Ocena stopnia samodzielności dyrektorów przez samorząd	267
Uwagi.....	268
Dodatkowe postulaty samorządowców	268
VIII. Spis wykresów i tabel	270
Spis tabel.....	270
Spis wykresów.....	277



II. Wstęp

Cele badania

Zamawiający określił następujące cele:

1. Zbadanie zależności statusu dyrektorów szkół i placówek od wybranych czynników decydujących o ich sytuacji prawnej jako pracodawcy i pracownika.
2. Ukazanie stopnia zróżnicowania wynagrodzeń dyrektorów szkół i placówek oraz czynników wpływających na ich wysokość.

Określono również następujące problemy badawcze:

1. Które z wybranych czynników decydują o zróżnicowaniu sytuacji i statusu dyrektorów?
2. Jakie dane i wskaźniki najtrafniej opisują oddziaływanie czynników decydujących o sytuacji i statusie dyrektorów?
3. W jakim stopniu – opisane danymi i wskaźnikami – czynniki wpływają na sytuację i status oraz wysokość wynagrodzeń dyrektorów szkół i placówek?
4. Jakie działania w zakresie uregulowania statusu i sposobu wynagradzania dyrektorów mogą sprzyjać podnoszeniu jakości pracy szkół?

Metodologia

Ze względu na brak powszechnie akceptowanej definicji statusu zawodowego, na potrzeby niniejszego dokumentu przyjęto, że **status zawodowy** to pozycja zawodowa osoby wynikająca z jej zatrudnienia na określonym stanowisku. Status zawodowy opisuje w szczególności prestiż przypisywany stanowisku lub funkcji, a także zakres praw i obowiązków osoby na nim zatrudnionej. W tym sensie status zawodowy dyrektora będą określały czynniki wiążące się z pełnieniem tej funkcji, a także realny zakres jego praw i obowiązków, korzyści oraz niedogodności z nią związanych.

Ze względu na przyjęte cele badania ograniczono się do analizy wyłącznie wybranych czynników, które:

- związane są z relacjami pomiędzy dyrektorem a organem prowadzącym;
- dotyczą zakresu praw i obowiązków dyrektora niewynikających jednoznacznie z przepisów prawa, i w konsekwencji mogących różnicować środowisko.

Badanie miało charakter eksploracyjny i służyło dokonaniu możliwie precyzyjnego opisu rzeczywistości. Składało się ono z czterech części. Były to:

1. Analiza danych o dyrektorach zgromadzonych w systemie informacji oświatowej (SIO).
2. Ankieta internetowa rozesłana do wszystkich dyrektorów szkół i placówek oświatowych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego.
3. Ankieta internetowa rozesłana do wszystkich osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie jednostek oświatowych w jednostkach samorządu terytorialnego.
4. Telefoniczne indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie jednostek oświatowych w jednostkach samorządu terytorialnego.



Szczegółowa metodologia poszczególnych części została omówiona dla każdej części badania odrębnie, na wstępie do prezentacji otrzymanych wyników.



III. Podsumowanie wyników

Dyrektorzy szkół i placówek oświatowych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego stanowią liczną grupę pracowników sektora publicznego. Według danych systemu informacji oświatowej grupa ta liczy około 25 tysięcy osób i jest rozszkana po wszystkich gminach w Polsce.

Wyniki w poszczególnych obszarach

Kim jest dyrektor

Zgodnie z ustawą o systemie oświaty dyrektorem szkoły/placówki oświatowej może zostać nauczyciel mianowany lub dyplomowany – zatrudniany jest wówczas na podstawie przepisów ustawy Karta Nauczyciela – lub inna osoba spełniająca warunki zapisane w ustawie o systemie oświaty – zatrudniana jest wówczas w oparciu o przepisy Kodeksu Pracy.

Praktycznie wszyscy dyrektorzy kierującymi szkołami/placówkami w Polsce są nauczycielami zatrudnionymi na podstawie przepisów Karty Nauczyciela. Zdecydowana większość (85 proc.) świadczy pracę na podstawie mianowania, a 14 proc. jest zatrudnionych na czas nieokreślony (również na podstawie przepisów Karty Nauczyciela). Tylko jeden procent dyrektorów ma umowę na czas określony lub zatrudnionych jest w oparciu o inne przepisy niż Karta Nauczyciela (więcej s. 80 i nn.).

Dopuszczalne prawnie rozwiązanie powołania na stanowisko dyrektora osoby, która nie jest nauczycielem w praktyce, nie jest stosowane przez jednostki samorządu terytorialnego.

Konsekwencją takiego stanu jest brak wśród osób kierujących oświatą osób, które posiadają inną niż nauczycielską historię zawodową i doświadczenia inne niż praca w tym zawodzie. Problem mobilności zawodowej zostanie dokładniej omówiony w dalszej części dokumentu.

Płeć i wiek dyrektora

Statystyczny dyrektor jest kobietą. Stanowią one aż 76 proc. przedstawicieli tej grupy, jednakże ich rozkład w populacji nie jest równomierny i zależy od typu szkoły oraz wielkości miejscowości, w której znajduje się jednostka.

Dyrektorami przedszkoli są wyłącznie kobiety. W szkołach podstawowych stanowią 78 proc., w gimnazjach już tylko dwie trzecie dyrektorów, a w szkołach ponadgimnazjalnych tylko połowę wszystkich dyrektorów to kobiety.

Kobiety stanowią aż 86 proc. dyrektorów szkół prowadzonych przez gminy miejskie, ale już nieznacznie ponad połowę placówek (56 proc.) prowadzonych przez powiaty ziemskie.

Rozkład płci osób kierujących szkołami i placówkami w poszczególnych województwach jest zbliżony do rozkładu ogólnopolskiego. Jest jednak jedna znacząca różnica, która związana jest z płcią dyrektorów liceów ogólnokształcących. To, kto kieruje liceum ogólnokształcącym zależy od geograficznej lokalizacji szkoły. Jeśli liceum leży na zachodzie Polski, Pomorzu (lub w dużym mieście), częściej będzie to kobieta. Jeśli jednak na południu, wschodzie (lub małej miejscowości), to częściej



dyrektorem będzie mężczyzna. Dla przykładu, na Dolnym Śląsku kobiety stanowią 70 proc. dyrektorów liceów, a na Podkarpaciu tylko 30 proc. (więcej s. 33 i nn.)

Tak duże różnice takie mogą wiązać się zarówno z innym lokalnym postrzeganiem prestiżu tej funkcji, jak i dostępem do innych atrakcyjnych ofert pracy. Wydaje się, że ranga społeczna dyrektora w małej miejscowości jest zdecydowanie większa niż w dużym mieście. Na wsi dyrektor jest osobą powszechnie znaną i mającą rzeczywisty wpływ na działania społeczności lokalnej. Natomiast kierowanie szkołą w mieście wymaga raczej organicznej pracy i sprawnego kierowania. Dyrektor szkoły podstawowej w dużym mieście jest jednym z kilkuset kierowników jednostek prowadzonych przez miasto, a jego nazwisko bywa nieznane nawet dla rodziców uczniów uczęszczających do kierowanej jednostki.

Wiek i staż pracy dyrektora

Statystyczny dyrektor ma 48 lat i 26 lat stażu ogółem. Pracę rozpoczął zatem bezpośrednio po skończeniu studiów (do stażu zaliczono mu trzy lata nauki). Połowa wszystkich przedstawicieli środowiska ma od 44 do 52 lat. Mężczyźni są nieznacznie starsi od kobiet, ale różnice w tym zakresie wynikają z późniejszego odchodzenia na emeryturę.

Starsi od przeciętnej są też dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych – co czwarty z nich ma ponad 55 lat. Dla porównania – w szkołach podstawowych i gimnazjach osoby w tym wieku stanowią około 10 proc. kadry, a więc jest ich dwa i pół razy mniej. Staż pracy pedagogicznej rozkłada się analogicznie do stażu pracy ogółem (więcej s. 38 i nn. oraz 42 i nn.).

Podstawa prawna świadczenia pracy

Praktycznie wszyscy dyrektorzy (99 proc.) zatrudnieni są w oparciu o przepisy Karty Nauczyciela, a dla zdecydowanej większości (85 proc.) podstawą jest akt mianowania. 14 proc. dyrektorów to nauczyciele zatrudnieni co prawda na podstawie Karty Nauczyciela, ale na czas nieokreślony (13 proc.) lub określony (1 proc.). Inne podstawy zatrudnienia (w tym Kodeks Pracy) zdarzają się sporadycznie.

Inne niż mianowanie podstawy zatrudnienia stosowane są częściowo:

- w placówkach oświatowych (26 proc. dyrektorów);
- w szkołach i placówkach prowadzonych przez powiaty (20 proc.), gminy wiejskie (18 proc.), miejsko-wiejskie (16 proc.);
- w województwach: świętokrzyskim (23 proc.), lubuskim (22 proc.) i pomorskim (21 proc.).

Istotnym czynnikiem wpływającym na podstawę prawną świadczenia pracy jest staż pracy dyrektora. Umowy inne niż mianowanie zawierane są częściej niż przeciętna z dyrektorami najmłodszymi (o stażu do 20 lat). Wśród osób pracujących krócej niż 10 lat, umowy takie stanowią niemal 40 proc. (więcej s. 44 i nn.).

Funkcja kierownicza dyrektora

Większość dyrektorów (83 proc.) objęła funkcję w wyniku konkursu, co siódmemu (14 proc.) powierzono stanowisko, a 3 proc. dyrektorów powołano na nie. Konkursy dominują w miastach, a ich



odsetek maleje wraz ze zmniejszaniem się miejscowości z 89 proc. w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców do 81 proc. na wsi.

Przyczyną takiego stanu może być brak chętnych kontrkandydatów do stanowiska i związana z tym konieczność powierzenia funkcji bez przeprowadzenia konkursu. Z innych fragmentów badania wyłania się obraz wysokiego poziomu niesformalizowanych relacji między organem prowadzącym a dyrektorem. Poziom ten zdecydowanie wzrasta wraz ze zmniejszaniem się jednostki samorządu terytorialnego. Można więc domniemywać, choć nie zostało to udowodnione wprost, że w mniejszych społecznościach „każdy wie”, kto ma być dyrektorem i konkursy się nie odbywają, albo startuje w nich tylko osoba, która ma szansę na zwycięstwo. W większych miejscowościach, gdzie poziom anonimowości dyrektora jest większy, organy prowadzące mogą (choć nie muszą) w większym stopniu być zainteresowane dokonywaniem wyboru dyrektora spośród większej liczby kandydatów.

Połowa dyrektorów pełni swą funkcję od ponad 8 lat, a co trzeci krócej niż 4 lata. Czas pełnienia funkcji nie zależy ani od typu szkoły, ani od jej lokalizacji. Dla 36 proc. dyrektorów obecna kadencja jest pierwszą, a co siódmy pełni funkcję przez co najmniej cztery kadencje. Wśród niemal 5,5 tysiąca respondentów było 16 osób, które pełnią funkcję od ponad 7 kadencji (kierują tą samą szkołą od lat 70.). Czas pełnienia funkcji zależy od typu kierowanej szkoły. Im niższy etap edukacyjny szkoły, tym dyrektor dłużej pełni swoją funkcję (więcej na s. 86 i nn.).

Dla ponad połowy dyrektorów pełniona funkcja jest pierwszą funkcją kierowniczą w życiu. Co drugi bowiem dyrektor przed objęciem funkcji nie był ani dyrektorem w innej szkole, ani nawet wicedyrektorem w tej, którą aktualnie kieruje. Funkcję zastępcy lub inną funkcję kierowniczą w oświacie pełniło wcześniej tylko niecałe 30 proc. obecnych dyrektorów. Jedynie pojedyncze osoby przed objęciem funkcji pracowały poza oświatą, w organie prowadzącym lub kuratorium.

Im jednak wyższy etap kształcenia, tym bogatsze doświadczenie zawodowe ma dyrektor pełniący funkcję. W przedszkolach aż 74 proc. dyrektorów rozpoczęło swą karierę kierowniczą w placówce, którą obecnie zarządzają, natomiast w szkołach zawodowych odsetek osób bez doświadczenia kierowniczego wynosi tylko 31 procent (więcej s. 97 i nn.).

Szkoła, którą kieruje dyrektor, jest jego pierwszym (32 proc.) lub drugim miejscem pracy (34 proc.). Tylko co dziesiąty dyrektor pracował w więcej niż trzech miejscach. W rzeczywistości odsetek ten jest jeszcze mniejszy, gdyż badanie nie uwzględniało zmiany pracodawcy wynikającej z reorganizacji szkół (dotyczy to głównie gimnazjów – więcej s. 97 i nn.).

Wszystkie przedstawione czynniki sprawiają, że ogólnie zmiana sposobu zarządzania szkołami, a w szczególności (co jest przedmiotem niniejszego opracowania) relacji między dyrektorem a organem prowadzącym, jest niezwykle trudna. Składa się na to kilka czynników. Po pierwsze, praktycznie wszyscy dyrektorzy są nauczycielami, po drugie, większość kieruje placówką, w której kiedyś byli nauczycielami, po trzecie, tylko nieliczne osoby pracowały gdziekolwiek poza szkołą. Kto więc ma wdrożyć w szkołach inne niż dotychczas metody zarządzania? Czy mają to być dyrektorzy szkół z wieloletnim stażem, którzy pewnego dnia zaczną w inny sposób zarządzać kierowanym od lat



zespołem? Czy może młodzi dyrektorzy bez jakiegokolwiek doświadczenia kierowniczego, rozpoczynający pracę jako szefowie swoich dawnych kolegów i koleżanek?

Wydaje się, że bardzo ograniczona (statystycznie) kariera zawodowa oraz brak jakiegokolwiek mobilności zawodowej dyrektorów jest ważną przyczyną porażek wielu reform wdrażanych w oświacie. Wszystkiego bowiem nie da się nauczyć na kursach – umiejętności kierownicze trzeba ćwiczyć, i to najlepiej w coraz większych zespołach oraz przy rosnącym poziomie trudności realizowanych zadań. Aktualna struktura kadry kierowniczej oświaty tego nie zapewnia.

Na koniec warto wspomnieć jeszcze o konsekwencjach takiej struktury. Osoba, która w wieku czterdziestu lat obejmuje pierwszą w życiu funkcję kierowniczą, ma po kilku latach świadomość osiągnięcia wszystkiego, co w tym zawodzie można osiągnąć. Może to prowadzić albo do rutyny i wypalenia zawodowego, albo do ucieczki w inne rodzaje aktywności. Wydaje się, że obie postawy można zaobserwować wśród dyrektorów szkół.

Czas pracy dyrektora

Tydzień pracy połowy dyrektorów trwa od poniedziałku do piątku, co trzeci (30 proc.) twierdzi, że musi często być w szkole w soboty, a co piąty, że również w niedziele. Pięciodniowy tydzień pracy mają najczęściej dyrektorzy przedszkoli (64 proc.) i placówek wsparcia (72 proc.). W weekendy częściej natomiast pracują dyrektorzy szkół zawodowych (56 proc.) oraz szkół i placówek niesklasyfikowanych gdzie indziej (więcej s. 102 i nn.).

Zwykle jednak za pracę w weekend dyrektor nie otrzymuje dodatkowego dnia wolnego. Z prawa do tego dnia może skorzystać (przynajmniej czasami) tylko co siódma osoba pełniąca funkcję (14 proc.). Porównanie tabel częstotliwości pracy w weekendy oraz otrzymywania dnia wolnego za pracę w święto prowadzi do wniosku, że dyrektorzy, którzy najczęściej pracują w weekend, najrzadziej otrzymują zadośćuczynienie za tę pracę w postaci innego dnia wolnego. Szkoły i placówki dzielą się więc w praktyce na takie, w których dyrektor pracuje w weekend i jest to uznawane za normę (np. szkoły zawodowe) i takie, w których praca w dni wolne jest wyjątkiem i należy się za nią dodatkowe świadczenie – w tej grupie są na przykład placówki wsparcia (więcej s. 102 i nn.). Praktyka ta nie znajduje żadnego uzasadnienia w przepisach prawa. Pracę wszystkich dyrektorów, nauczycieli regulują bowiem te same normy.

Godziny pracy dyrektora są ściśle związane z godzinami pracy szkoły/placówki, którą kieruje. Jeśli więc szkoła szybciej kończy pracę, dyrektor również wcześniej idzie do domu. W dni powszednie statystyczny dyrektor rozpoczyna pracę między 7:00 a 8:30 i kończy po ośmiu godzinach między 15:00 i 16:30. Dyrektorzy szkół w miastach powyżej 20 tys. mieszkańców przebywają w szkole przeciętnie o pół godziny dłużej niż dyrektorzy szkół w małych miastach i na wsi (więcej s. 102 i nn.).

Dodatki dyrektorów – funkcyjny i motywacyjny

Osoba pełniąca funkcje kierownicze w szkole/placówce otrzymuje – oprócz wynagrodzenia podstawowego i dodatku motywacyjnego – również dodatek funkcyjny. Karta Nauczyciela w art. 30 określa, z czego składa się wynagrodzenie nauczyciela, nie ma jednak regulacji określających, za co należy przyznawać te dodatki. Wychodząc jednak z przesłanek językowych, przyjęto, że celem dodatku motywacyjnego powinno być motywowanie, a więc nagradzanie za dobrą pracę; natomiast



dodatek funkcyjny powinien być związany z pełnioną funkcją. Tak jednak nie jest – oba dodatki korelują ze zmiennymi, od których powinny być niezależne.

Najważniejsze fakty dotyczące dodatku funkcyjnego:

- Przeciętna wartość dodatku funkcyjnego wynosi 800 zł, a połowa dyrektorów otrzymuje go w wysokości od 1595 do 1119 zł. (więcej s. 49).
- Płeć nie różnicuje wysokości dodatku funkcyjnego (więcej s. 50).
- Dodatek funkcyjny rośnie wraz z wiekiem dyrektora. Tempo tego wzrostu jest szybsze u osób najstarszych (więcej s. 51).
- Wysokość dodatków funkcyjnych rośnie na kolejnych etapach kształcenia. Jego przeciętna wartość w szkole podstawowej wynosi 711 zł, a w szkole zawodowej (zespole szkół zawodowych) 1200 zł (więcej s. 52).
- W szkołach/placówkach prowadzonych przez gminy dodatki funkcyjne dyrektorów są przeciętnie o ponad 25 proc. niższe niż w tych prowadzonych przez powiaty i województwa (więcej s. 53).
- Zróżnicowanie wysokości dodatku funkcyjnego w województwach jest bardzo duże – sięga nawet 25 procent. Rozkład różnic nie posiada cech regionalnych (więcej s. 53).
- Wysokość dodatku funkcyjnego maleje wraz z wielkością gminy. Przeciętnie od 900 zł w gminach miejskich do 700 zł na wsi (więcej s. 53).
- Przeciętna wysokość dodatku funkcyjnego w 12 dużych miastach waha się od 410 do 1680 zł (więcej s. 55).
- Dodatek funkcyjny rośnie wraz z wielkością kierowanej jednostki – liczbą szkół/placówek w zespole, liczbą uczniów, liczbą etatów nauczycielskich oraz liczbą sal lekcyjnych (więcej s. 56).

Najważniejsze fakty dotyczące dodatku motywacyjnego:

- Przeciętna wartość dodatku motywacyjnego wynosi 420 zł. Połowa dyrektorów otrzymuje go w wysokości od 200 do 700 zł. Co dziesiąty dyrektor nie otrzymuje tego dodatku (więcej s. 60).
- Płeć nie różnicuje wysokości dodatku motywacyjnego (więcej s. 61).
- Dodatek motywacyjny dyrektorów nie zależy od wieku dyrektora w środkowym przedziale wieku. W grupach dyrektorów najstarszych i najmłodszych rośnie wraz z wiekiem (więcej s. 61).
- Dyrektorzy zatrudnieni na podstawie mianowania otrzymują dodatki motywacyjne nieznacznie wyższe niż osoby posiadające umowę na czas nieokreślony (więcej s. 62).
- Wysokość dodatku motywacyjnego zależy od typu kierowanej szkoły i wynosi przeciętnie w szkołach podstawowych i gimnazjach – 364 zł, a w szkołach ponadgimnazjalnych 560 zł (więcej s. 63).
- Rozkład wysokości dodatków motywacyjnych w szkołach prowadzonych przez różne organy prowadzące jest taki sam, jak w przypadku dodatku funkcyjnego – najwyższe przeciętne wartości przyjmuje w powiatach grodzkich, a najniższe w gminach wiejskich (więcej s. 64).



- Przeciętna wysokość (mediana) dodatku motywacyjnego dyrektorów w dużych miastach waha się od 0 do 1420 zł. W Gdańsku 70 proc. dyrektorów nie otrzymuje dodatku motywacyjnego, natomiast w Białymstoku 93 proc. otrzymuje go w wysokości co najmniej 1000 zł (więcej s. 65).
- Zróżnicowanie wysokości dodatku motywacyjnego jest równie duże jak dodatku funkcyjnego. W tym przypadku również brak geograficznych przesłanek pozwalających na wyjaśnienie różnic (więcej s. 66).
- Dodatek motywacyjny koreluje z wielkością szkoły, mierzoną osobno liczbą: uczniów, oddziałów, szkół w zespole, a także sal lekcyjnych.

Przedstawione zróżnicowanie wysokości dodatków w dwunastu dużych miastach nasuwa pytanie o łączne ustalanie wysokości tych dodatków przez organy prowadzące. Opisane duże zróżnicowanie w ramach poszczególnych dodatków i logiczny rozkład ich sum może wskazywać na łączne traktowanie dodatków na etapie ustalania zasad ich przydzielania. Prawdopodobnie najpierw ustalono sumaryczną kwotę przeznaczoną na dodatki, a następnie podzielono ją między dodatek funkcyjny i motywacyjny, przyjmując w różnych jednostkach samorządu terytorialnego różne proporcje. A jeśli nawet metoda ta nie dotyczyła pojedynczego dyrektora, to zdecydowanie była obecna przy tworzeniu lokalnych regulaminów.

Dodatkowe wynagrodzenie roczne

Aby zobrazować rzeczywistą wysokość średniorocznych wynagrodzeń dyrektorów, przeanalizowano kwoty otrzymywanego przez nich dodatkowego wynagrodzenia rocznego – tzw. trzynastki. Jego wartość bardzo dobrze odzwierciedla poziom rzeczywistych kwot wynagrodzenia (wraz ze wszystkimi dodatkami oraz kwotami wypłacanymi w oparciu o różne tytuły płatności).

Najważniejsze fakty dotyczące dodatkowego wynagrodzenia rocznego:

- Przeciętna wartość dodatkowego wynagrodzenia rocznego dyrektora wyniosła 4430 zł. Co drugi dyrektor otrzymał je w wysokości od 3913 do 4998 zł (więcej s. 70).
- Przeciętna kwota *trzynastki* rośnie niemal dwukrotnie wraz z wiekiem dyrektora i wynosi 2508 zł w grupie urodzonych po 1980 roku oraz 4906 zł w grupie urodzonych przez 1950 rokiem (więcej s. 71).
- Wynagrodzenie dyrektorów rośnie na kolejnych etapach kształcenia. Wynosi ono przeciętnie w przedszkolach – 4119 zł, a w szkołach zawodowych i ich zespołach – 5188 zł (więcej s. 72).
- Wynagrodzenie dyrektorów rośnie wraz z wielkością kierowanej jednostki i wynosi przeciętnie od 4193 zł w szkołach/placówkach od 10 oddziałów, do 5535 zł w jednostkach obejmujących ponad 50 oddziałów (więcej s. 72).
- Wynagrodzenie dyrektorów zależy od typu organu prowadzącego i maleje wraz z wielkością samorządu (więcej s. 73).
- Wysokość *trzynastek* otrzymywanych przez dyrektorów w dużych miastach zależy od miasta. Przeciętna jej wartość w Poznaniu jest niemal o jedną czwartą niższa niż w Bydgoszczy. Taki poziom różnic można uzasadnić jedynie dużym lokalnym zróżnicowaniem przyjętych polityk oświatowych.

Źródła dochodu dyrektora

Większość dyrektorów (85 proc.) pracuje wyłącznie w jednym miejscu – szkole/placówce, którą kieruje. Tylko co dziesiąty stwierdził, że pracuje jeszcze poza kierowaną szkołą. Najczęściej była to inna szkoła publiczna (3 proc.), niepubliczna (3 proc.) lub inne, nieokreślone miejsce (4 proc.). Najczęściej poza kierowaną jednostką pracują dyrektorzy placówek wsparcia (ODN-y i poradnie P-P), a także szkół ponadgimnazjalnych.

Najczęściej inne źródła dochodu zadeklarowali dyrektorzy szkół i placówek mieszczących się w miastach do 100 tys. mieszkańców i w powiatach ziemskich.

Odsetek dorabiających dyrektorów w województwach różni się nawet dwa razy i wynosi w województwie zachodniopomorskim – 18 proc., a lubuskim, małopolskim, opolskim oraz podkarpackim po 7 proc. (więcej s. 134 i nn.).

Pozapłacowe świadczenia na rzecz dyrektora

Zakres pozapłacowych świadczeń na rzecz dyrektora jest mocno ograniczony. Tylko co czwarty posiada służbowy telefon komórkowy, samochód służbowy należy do wyjątków, a jedynym wymienianym przez dyrektorów świadczeniem jest dofinansowanie studiów podyplomowych.

Służbowe telefony komórkowe częściej otrzymują dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych (w szkołach zawodowych i ich zespołach jest to 46 proc.) oraz tych w dużych miastach (powyżej 100 tys. mieszkańców – 41 proc.). Mniej jest natomiast telefonów komórkowych w szkołach podstawowych i przedszkolach (ok. 20 proc.) i jednostkach prowadzonych przez gminy wiejskie (15 proc.).

Nasylenie telefonami jest różne w różnych częściach kraju (od 48 proc. w województwie kujawsko-pomorskim do 17 proc. w świętokrzyskim i podkarpackim). Ponadprzeciętna liczba telefonów komórkowych w dyspozycji dyrektorów jest za zachodzie Polski, Pomorza oraz Śląsku, najmniejsza na wschodzie i południu (więcej s. 123 i nn.).

Samochody służbowe praktycznie nie występują w szkołach. Może z nich korzystać tylko 2 proc. dyrektorów. Natomiast 17 proc. osób kierujących szkołami otrzymuje ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych. Ryczałt ten przyznawany jest najczęściej w placówkach wsparcia, a także szkołach wiejskich (więcej s. 127 i nn.).

Wśród innych pozapłacowych świadczeń na swoją rzecz dyrektorzy wymieniali tylko dofinansowanie studiów podyplomowych (18 proc.) oraz mieszkanie służbowe (2 proc. mieszka w nim, 2 proc. wykupiło na preferencyjnych warunkach – więcej s. 131 i nn.).

Analizując rozkłady świadczeń na rzecz dyrektora można odnieść wrażenie, że nie są to typowe świadczenia pozapieniężne, których celem jest zagwarantowanie pracownikowi dodatkowego wynagrodzenia bez podwyższania pensji. Wszystkie opisane dodatki wydają się być zastosowaniem standardowych rozwiązań. Telefon komórkowy nie jest obecnie droższy, niż ten stacjonarny, a pozwala na kontakt z dyrektorem niezależnie od miejsca jego aktualnego pobytu. Przy rozsądnym zarządzaniu telefonami w ramach samorządu rozwiązanie takie zmniejsza również koszty połączeń wykonywanych między urzędem a szkołami. Ryczałt na dojazdy przyznawany osobom, które z racji wykonywanych obowiązków muszą więcej podróżować po okolicy, jest też prostą metodą ograniczenia liczby dokumentów przetwarzanych przez księgowość. Co więcej, praktyka pokazuje, że



zwykle jest niższy od sumy kwot delegacji wystawianych przez konsekwentnego dyrektora. Sprzedaż mieszkań służbowych – powszechnie praktykowana przez wszystkie przedsiębiorstwa – w ostatecznym rozrachunku ogranicza koszty ich utrzymania.

Również studia podyplomowe finansowane dyrektorom przez organ prowadzący, mimo ich rozwojowego charakteru, są formą wywiązywania się przez samorząd z obowiązku przeznaczenia 1 proc. funduszu wynagrodzeń na rzecz nauczycieli.

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że dyrektor szkoły/placówki nie otrzymuje żadnych pozapieniężnych świadczeń o charakterze motywacyjnym, a te, które nimi nazywa, są jedynie standardowymi, nowoczesnymi narzędziami pracy.

Nagrody dla dyrektora

Dyrektorzy szkół/placówek często otrzymują nagrody pieniężne. W ostatnim roku aż 60 proc. z nich dostało je od organu prowadzącego, a kilka procent od kuratora lub ministra.

Częstotliwość otrzymywania nagród i ich wysokość jest jednak różna w różnych organach prowadzących i wykazuje ujemną korelację z wielkością miejscowości. W dużych miastach tylko co trzeci dyrektor otrzymał w ostatnim roku nagrodę. W mniejszych miejscowościach odsetek ten był dwukrotnie wyższy i wyniósł 65 proc. w miastach poniżej 20 tys. mieszkańców oraz 70 proc. na wsiach. Dyrektorzy na wsi otrzymują zatem nagrody dwa razy częściej niż ci z dużych miast. Jednocześnie wysokość nagród otrzymywanych przez dyrektorów na wsi jest istotnie niższa niż w miastach. W miast na prawach powiatu ponad połowa dyrektorów otrzymała nagrodę wyższą niż 2000 zł, a w gminach wiejskich i miejsko-wiejskich przeciętna jej wartość (mediana) nie przekracza 1500 zł (więcej s. 115 i nn.).

Z badań wyłania się obraz dwóch stylów zarządzania: w dużych samorządach nagroda ma charakter raczej motywacyjny, jest względnie wysoka i przyznawana nielicznym. W małych jednostkach prowadzących staje się niemal powszechnym, corocznym, niewysokim dodatkiem. Styl „miejski” lokuje dyrektorów wśród standardów niższej lub średniej kadry menedżerskiej przedsiębiorstw (premie są spodziewane, dość częste, a ich wysokość nie przekracza miesięcznej wysokości wynagrodzenia). Natomiast styl „wiejski” jest typowy dla pracowników liniowych, dla których premia to standardowy element wynagrodzenia, nie ma więc charakteru motywacyjnego, i raczej jej brak postrzegany jest jako forma kary.

Z badania nie wynika jednak, czy style te zostały przyjęte świadomie, czy też wynikały z socjalnych przesłanek lub chęci zadowolenia możliwie wielu osób. Niewątpliwie system pozapłacowych składników wynagrodzenia oraz nagród nie lokuje dyrektora szkoły/placówki oświatowej w standardach zarządzania stosowanych dla samodzielnych stanowisk rozliczanych z efektów pracy.

Doskonalenie zawodowe dyrektora

Co drugi dyrektor (55 proc.) finansuje swoje szkolenia ze środków szkoły, 18 proc. osób korzysta ze specjalnego funduszu w organie prowadzącym, a 20 proc. przeznacza na ten cel własne pieniądze. Aż 13 proc. dyrektorów korzystało z dwóch lub więcej wymienionych wyżej źródeł. Niemal co czwarty dyrektor (23 proc.) nie korzystał w 2010 roku z żadnych środków na własne doskonalenie.



Częstotliwość wykorzystania poszczególnych grup środków na doskonalenie zależy głównie od regionalnego położenia szkoły/placówki. Ze środków szkoły częściej niż przeciętnie (ponad 60 proc.) finansowane jest doskonalenie dyrektorów pracujących w województwach: dolnośląskim, lubelskim, lubuskim i wielkopolskim, rzadziej natomiast (poniżej 45 proc.) w województwach: kujawsko-pomorskim, podkarpackim, pomorskim, świętokrzyskim. Dyrektorzy z województwa świętokrzyskiego najrzadziej (35 proc.) też korzystają z jakichkolwiek środków na doskonalenie (więcej s. 159 i nn.).

Dyrektorzy sami decydują o szkoleniach, w których chcą uczestniczyć. Aż 70 proc. organów prowadzących pozostawia dyrektorom pełną samodzielność w tym zakresie. Co czwarty dyrektor w pełni dysponuje funduszem na swoje doskonalenie. Samodzielność w tym zakresie jest największa w małych samorządach. Specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów tworzony jest głównie w dużych miastach (więcej s. 193 i nn.).

Doskonalenie zawodowe jest kolejnym obszarem różnicującym status zawodowy dyrektorów. W dużych miastach pieniądze zaplanowane na szkolenia dyrektorów dzielone są między organ prowadzący i szkoły/placówki. Pierwszą częścią miasto dysponuje samodzielnie, organizując dyrektorom wspólne konferencje (a czasami wyjazdy szkoleniowo-integracyjne). Drugą częścią środków dysponuje osobiście dyrektor – wydaje je według własnego uznania. W małych samorządach pierwszy fundusz nie istnieje, a dyrektorzy są odpowiedzialni za własne doskonalenie.

Pozostawienie doskonalenia wyłącznie w rękach pracownika jest rozwiązaniem charakterystycznym dla wysokich stanowisk i organizacji zarządzanych przez cele, gdzie zatrudniony wie, jakie efekty ma osiągnąć, a sposób uzyskania rezultatu jest jego sprawą. Jednocześnie w przypadku braku rozliczanych celów system ten może prowadzić do nieefektywnego wykorzystania środków – dysponenti uczą się tego, co im się podoba, a nie tego, co prowadzi ich do realizacji celów.

Na podstawie badania nie da się stwierdzić, czy stan ten wynika z wysokiego prestiżu zawodowego dyrektora, niekompetencji organów prowadzących lub ich niechęci do tego, by wykorzystywać szkolenia jako narzędzie zarządzania oświatą, czy raczej jest rezultatem niskiej oceny aktualnej oferty na doskonalenie (jest ona traktowana jako koszt, który trzeba ponieść, a który i tak nie przyniesie żadnych efektów).

Zniżka godzin

Prawie wszyscy dyrektorzy (94 proc.) prowadzą zajęcia dydaktyczne – z obowiązku tego zwolnionych jest tylko 6 proc. dyrektorów (najwięcej w miastach średniej wielkości). Najczęściej występujące wysokości zniżek z tytułu pełnienia funkcji kierowniczej to 15 godzin (25 proc.), 13 godzin (19 proc.) oraz 10 godzin (13 proc.). 60 proc. dyrektorów ma zniżkę w wysokości przynajmniej 2/3 etatu.

Największe zniżki mają dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych, najmniejsze przedszkoli i samodzielnych szkół podstawowych, a także szkół prowadzonych przez powiaty ziemskie – połowa z nich zadeklarowała zniżkę na poziomie powyżej 15 godzin z pensum 18 (więcej s. 81 i nn.).

Zniżka godzin zależy głównie od typu kierowanej szkoły. Dyrektor małej szkoły zawodowej lub niedużego liceum ogólnokształcącego będzie najprawdopodobniej posiadał większą zniżkę niż dyrektor szkoły podstawowej podobnej wielkości. Różnice te nie wynikają z ilości pracy, a raczej zwyczaju i być może prestiżu.



Godziny ponadwymiarowe dyrektora i zastępstwa dyrektora

O godziny ponadwymiarowe zapytano zarówno dyrektorów (zob. s. 107), jak i przedstawicieli organów prowadzących szkoły (zob. s. 182).

Organy prowadzące niechętnie wydają zgodę dyrektorom na godziny ponadwymiarowe. Tylko co trzeci (37 proc.) robi to „zawsze” lub „zwykle”, a połowa „tylko w szczególnych przypadkach”. Zawsze lub zwykle otrzymują zgodę dyrektorzy szkół w małych miejscowościach. Najtrudniej uzyskać taką zgodę dyrektorom z województw zachodnich: lubuskiego (85 proc. odpowiedzi „nie wyrażamy takiej zgody” lub „w szczególnych przypadkach”) dolnośląskiego (77 proc.), zachodniopomorskiego (72 proc.), pomorskiego (69 proc.).

Stwierdzenia samorządów potwierdzają dyrektorzy. Ponad połowa z nich (54 proc.) nie ma stałych godzin ponadwymiarowych (42 proc.) lub ma tylko jedną taką godzinę (12 proc.). Niemal 80 proc. wszystkich badanych ma nie więcej niż 3 stałe godziny ponadwymiarowe. Rzadkością są dyrektorzy mający więcej niż 6 takich godzin (3 proc.).

Przeciętna liczba godzin ponadwymiarowych rośnie na kolejnych etapach edukacyjnych i osiąga maksimum w szkołach zawodowych. Zmienia się też ona wraz z wielkością miejscowości. W ponad połowie szkół/placówek prowadzonych przez województwa oraz gminy miejskie dyrektorzy nie mają żadnych godzin ponadwymiarowych, natomiast w szkołach prowadzonych przez gminy wiejskie jest tylko 38 proc. takich osób.

Niemal co drugi dyrektor (47 proc.) prowadzi płatne zastępstwa doraźne. Najczęściej ma to miejsce w szkołach podstawowych (54 proc.) i przedszkolach (49 proc.), zdecydowanie rzadziej w szkołach zawodowych (26 proc.) i placówkach wsparcia (14 proc.). Zdecydowanie częściej ma to miejsce na wsi (60 proc.) niż w mieście (średnio 33 proc.).

Nie ma żadnych przesłanek, by stwierdzić, że dyrektorzy nadużywają swojego stanowiska do tego, by „dorabiać”, planując dla siebie godziny ponadwymiarowe lub prowadząc zastępstwa. Nawet jeśli sytuacje takie mają miejsce, to raczej nie wykraczają poza granice zdrowego rozsądku i – najprawdopodobniej – rzeczywistych potrzeb.

Delegacje dyrektora

Tylko co czwarty dyrektor szkoły (27 proc.) może opuścić szkołę na cały dzień, nie informując o tym organu prowadzącego. Pozostali muszą poinformować organ o nieobecności (55 proc.) lub wręcz uzyskać jego zgodę na wyjście. Zgoda ta jest tym częściej wymagana, im mniejszy jest samorząd (więcej s. 80, 193).

Delegację podpisuje dyrektorowi pracownik organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego (dalej: JST) – 73 proc. lub zespołu obsługi. Te same osoby zwykle zatwierdzają delegację do wypłaty (więcej s. 147).

Pieniądze na delegacje dla dyrektorów znajdują się najczęściej w planie finansowym szkoły/placówki (91 proc.). Tylko co dwudziesty dyrektor ma je zaplanowane w budżecie organu prowadzącego (5 proc.). Jednakże dyrektorzy nie są pewni tego, gdzie te środki się znajdują – aż 10 proc. dyrektorów szkół w dużych miastach nie wie, gdzie znajdują się środki na ich osobiste delegacje (więcej s. 154 i nn.).



Jeśli środki na delegacje znajdują się w planie finansowym szkoły, to ich dysponentem z mocy prawa jest kierownik jednostki, czyli dyrektor. Zatem on (lub osoby upoważnione przez niego) jest jedyną osobą upoważnioną do podejmowania zobowiązań w imieniu szkoły. A takim zobowiązaniem jest przecież zatwierdzenie delegacji do wypłaty. Tym samym rozwiązanie praktykowane w większości samorządów wydaje się stać w sprzeczności z tymi regulacjami. Mamy oto sytuację, w której dyspozycję wydania środków zapisanych w planie finansowym szkoły (a taką funkcję ma przecież zatwierdzenie delegacji do wypłaty) nie podejmuje kierownik jednostki, lecz osoba spoza niej. Gdy jest to przedstawiciel organu prowadzącego, to można próbować znaleźć wytłumaczenie tego faktu. Gdy jednak jest to przedstawiciel zespołu obsługi, to o takie wytłumaczenie jest bardzo trudno. W obu sytuacjach pojawia się pytanie, kto odpowiada w sytuacji, gdy podpisanie delegacji łamie dyscyplinę finansów publicznych: dyrektor – jako dysponent środków publicznych, czy przedstawiciel urzędu/zespołu obsługi – jako osoba podejmująca zobowiązanie?

Akceptowanymi środkami komunikacji w czasie podróży służbowej dyrektora jest pociąg drugiej klasy, autobus. 77 proc. dyrektorów może też podróżować samochodem prywatnym, rozliczając się w oparciu o rzeczywiście przejechane kilometry (więcej s. 158 i nn.).

W kwestii wyjazdu w podróż służbową status dyrektora szkoły/placówki oświatowej można porównać do statusu każdego jednego niesamodzielnego pracownika organu prowadzącego. Jak się okaże w dalszej części niniejszego raportu, nie jest to jedyna tak sytuacja.

Urlop okolicznościowy i uzupełniający

Urlopy okolicznościowy i uzupełniający udzielane są dyrektorom na podobnych zasadach – obu udziela przedstawiciel organu wykonawczego JST. Jednakże z urlopu uzupełniającego dyrektorzy w praktyce nie korzystają. Tylko 8 proc. dyrektorów otrzymało go w ciągu ostatnich dwóch lat. Niemal połowa ogólnej liczby dyrektorów (46 proc.) nie wnioskowało o urlop uzupełniający, pomimo świadomości, że im się należał. Odsetek takich dyrektorów zmienia się odwrotnie proporcjonalnie do wielkości miejscowości z 39 proc. w dużych miastach do 48 proc. na wsi (więcej s. 115 i nn.).

Dyrektorskie urlopy oraz delegacje dobrze ilustrują znane problemy z określeniem pracodawcy dyrektora szkoły. Przedstawione wyniki jednoznacznie sytuują dyrektora jako podwładnego (jeśli nie wręcz pracownika) organu prowadzącego szkołę. Tylko bowiem zwierzchnik ma prawo dysponować czasem podwładnego (wyrażać lub nie wyrażać zgody na wyjazd), udzielać urlopu, a także akceptować (lub nie) koszty wydatków poniesionych w czasie podróży służbowych.

Zaskakującym wynikiem badania jest również poziom powszechnej rezygnacji dyrektorów z prawa do urlopu uzupełniającego, która czyni w praktyce ten przywilej fikcyjnym. Jeśli dodać to do przedstawionych wcześniej wniosków o nieotrzymywaniu przez dyrektora dnia wolnego w zamian za przepracowaną sobotę i niedzielę, to okaże się, że czasem praca dyrektora szkoły/placówki w praktyce rządzić prawa bliższe standardowym regulacjom osób o nielimitowanym czasie pracy zatrudnionych na podstawie Kodeksu Pracy, niż osób zatrudnionych na podstawie przepisów Karty Nauczyciela.

Badanie pokazało, że w obszarze podległości służbowej oraz regulacji czasu pracy dyrektora przywileje wynikające z Karty Nauczyciela nie są w praktyce udzielane przez samorządy i wykorzystywane przez dyrektorów.

Miejsce przechowywania dokumentacji finansowo-księgowej

Dokumentacja finansowo-księgowa szkół bywa przechowywana w jednym z czterech miejsc. Może to być: bezpośrednio w szkole/placówce – księgowy jest pracownikiem jednostki, w wybranych szkołach – na podstawie porozumień między dyrektorami, w powołanym do tego celu zespole obsługi lub bezpośrednio w urzędzie gminy lub powiatu. Najrzadziej wykorzystywany jest model drugi – przechowywanie ksiąg w wybranych jednostkach. Najbardziej popularne są modele, gdy księgi przechowywane są we wszystkich szkołach/placówkach (38 proc. samorządów), w zespole obsługi (37 proc.), urzędzie (21 proc.).

Sposób organizacji księgowości zależy od wielkości miejscowości – im jest ona mniejsza, tym „dalej” od dyrektora szkoły przechowywane i przetwarzane są dokumenty. Zaobserwowano też duże różnice regionalne – ich zasięg pokrywa się z obszarem rozbiorów Polski: na zachodzie kraju dominują księgowości w szkołach, na południu (Galicja) zespoły obsługi, a w centrum (Kongresówka) dokumentacja przechowywana jest wprost w urzędzie. Zaskakujący jest fakt, że historyczne podziały mogą ujawniać się w tak niespodziewanym momencie, jak sposób organizacji obsługi finansowo-księgowej jednostek oświatowych (więcej s. 182 i nn.).

Im „bliżej” dyrektora jednostki siedzi księgowy, tym w praktyce ma on większy wpływ na jej pracę i tym większy jest jego zakres realnego wpływu. Księgowy będący pracownikiem szkoły jest podwładnym wykonującym polecenia zwierzchnika, natomiast ten zatrudniony w zespole obsługi lub urzędzie gminy zaczyna w praktyce posiadać pewne cechy przełożonego, który wymaga dostarczenia dokumentów w określonej formie i terminach. Księgowy w urzędzie raczej nie będzie przygotowywał zestawień, które potrzebne będą dyrektorowi, on będzie oczekiwał dostarczenia listy faktur i oddawał do poprawki te, które są niewłaściwie opisane.

Ponadto warto zwrócić uwagę, że na poczucie odpowiedzialności dyrektora jednostki za pracę księgowego będącego podwładnym jest o wiele większe, niż tego, który przekazuje dokumenty do zespołu obsługi. Pierwszy wie, że sprawuje nadzór nad księgowym, drugi (niezależnie od zapisów ustawy) może chować się za plecami dyrektora zespołu lub skarbnika. Tym samym wydaje się, że zatrudnienie księgowych w jednostkach podnosi poziom poczucia odpowiedzialności dyrektorów za finanse, a w zespole obsługi lub urzędzie – obniża je.

Przechowywanie dokumentacji zarówno bezpośrednio w jednostce, jak i w wyspecjalizowanym zespole obsługi jest rozwiązaniem wynikającym wprost z przepisów prawa. Natomiast prowadzenie księgowości jednostek oświatowych bezpośrednio przez urzędy może budzić poważne wątpliwości, szczególnie w kontekście przepisów o finansach publicznych i kontroli zarządczej.

Samodzielność w zakresie dysponowania środkami i zawierania umów

Dyrektor szkoły/placówki może podejmować decyzje rutynowe, których wartość nie przekracza kilku (być może kilkunastu) tysięcy złotych. W przypadku większych kwot niezbędne jest uzyskanie zgody organu prowadzącego. I tak decyzję o zakupie komputera do pokoju nauczycielskiego dyrektor



zwykle podejmuje samodzielnie, ale za remont odpowiada tylko w połowie przypadków. Na zawarcie umowy z firmą cateringową zwykle potrzebuje zgody organu prowadzącego.

O zakupach rutynowych, nawet tych o wyższej wartości (na przykład komputer), zwykle decyduje dyrektor (70 proc.). Tylko co trzeci z nich musi uzyskać zgodę na wydanie środków na taki cel. Zdecydowanie większą samodzielność mają w tym zakresie dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych (więcej s. 159 i nn.).

Samodzielność dyrektora jest największa tam, gdzie dokumenty księgowe przechowywane są w jednostce.

Remonty koordynowane są przez dyrektora tylko w połowie przypadków, pozostałymi zajmuje się kompetentny przedstawiciel organu prowadzącego. To przedstawiciel urzędu najczęściej przeprowadza przetarg (56 proc. samorządów) i odbiera wykonaną pracę (49 proc.). Natomiast bieżący nadzór nad wykonawcą zwykle sprawuje dyrektor (więcej s. 167 i nn.).

Większość dyrektorów (56 proc.) musi uzyskać zgodę organu prowadzącego na zawarcie umowy z firmą cateringową lub sprzątającą. Samodzielność dyrektora w tym zakresie deklaruje tylko 30 proc. samorządów (więcej s. 201 i nn.).

Dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę

Ponad połowa dyrektorów dysponuje środkami zarobionymi przez szkołę wg własnego uznania. Jednakże co trzeci dyrektor musi ubiegać się o przyznanie mu tych środków. Nieznacznie większą samodzielność w tym zakresie mają dyrektorzy szkół na wsiach (więcej s. 199 i nn.).

Nawet jeśli dyrektor dysponuje funduszami według własnego uznania, to bywa to obwarowane ograniczeniami nakładanymi przez organ prowadzący (więcej s. 255).

Pomijając kwestię sprawiedliwości, przyjętych przez samorzady rozwiązań w tym zakresie, wydaje się, że pozostawienie dyrektorowi do dyspozycji wszystkich, lub przynajmniej części pieniędzy zarobionych przez szkołę, sprzyja aktywności dyrektora i nauczycieli. Zgodnie bowiem z prawem szkoła nie jest powołana do zarabiania pieniędzy i wszelkie działania w tym zakresie są przejawem dodatkowej aktywności.

Dokonanie zmian w planie finansowym jednostki

Plan finansowy teoretycznie tworzą dyrektorzy, a przygotowany projekt przedstawiają samorządowi do zatwierdzenia. W praktyce jednak dyrektorzy często otrzymują bardzo szczegółowe wytyczne ograniczające swobodę ich działania do drobnego procenta środków z planu. Symptomatyczne jest to, że żaden z rozmówców (w czasie wywiadów pogłębionych), mówiąc o tworzeniu planu finansowego szkół, nie wspomniał o środkach na wynagrodzenia. Wszyscy ograniczyli się do wydatków rzeczowych i ewentualnie wspomnieli o inwestycjach. Można zatem przypuszczać, że przy tworzeniu przez dyrektorów jednostek planów finansowych kwestie wynagrodzeń są pomijane (więcej s. 253 i nn.).

Na dokonanie zmian w planie finansowym jednostki dyrektorzy muszą uzyskać zgodę prezydenta/starosty/burmistrza/wójta lub osób przez niego upoważnionych. Tylko pojedyncze



(2 proc.) samorządy udzielają dyrektorom stałych pełnomocnictw do samodzielnego podejmowania takich decyzji. Umocowania takie nie dotyczą wynagrodzeń i inwestycji (więcej s. 277 i inn.).

Z jednej strony organy prowadzące oczekują, że dyrektorzy będą menedżerami, z drugiej jednak pozbawiają dyrektora takich możliwości. Brak jakichkolwiek pełnomocnictw w zakresie dokonywania zmian w planach finansowych sprawia, że pracownicy samorządu podejmują wiele technicznych decyzji. A właściwie trudno powiedzieć, czy są to decyzje, czy raczej rutynowe potwierdzenia – w praktyce bez żadnego istotnego znaczenia. Wydaje się, że sytuacja ta może prowadzić do tego, że dyrektorzy i przedstawiciele organów prowadzących dokonują wielu pozornych uzgodnień w miejsce rzeczywistej dyskusji o ważnych problemach finansowych.

Zwraca uwagę nieformalność i uznaniowość decyzji finansowych oraz brak sygnałów świadczących o próbach zadaniowego podejścia do budżetu. Jeśli już pojawiają się formalizmy, to mają one charakter procedur rachunkowych i służą raczej ograniczeniu samodzielności dyrektora szkoły/placówki oświatowej.

Przygotowanie arkusza organizacyjnego

Dyrektor ma dużą samodzielność w zakresie tworzenia arkusza organizacyjnego, ale jest to samodzielność tylko pozorna. Jego odpowiedzialność ogranicza się w praktyce do właściwego rozdelenia godzin między nauczycieli w ramach ustalonej przez samorząd liczby oddziałów oraz zagwarantowania każdemu uczniowi godzin wynikających z ramowych planów nauczania.

Ustalanie ostatecznej zawartości projektu organizacyjnego odbywa się w ramach nieformalnych negocjacji dyrektora z przedstawicielem organu prowadzącego, i nawet, jeśli w samorządzie funkcjonują mechanizmy standaryzacyjne (np. lokalny bon oświatowy), to i tak jest on zwykle wyłącznie punktem wyjścia do uzgodnień (więcej s. 230 i 215 – wyniki ilościowe, s. 245 – wyniki jakościowe).

Szczegółową ofertę edukacyjną dyrektor przygotowuje samodzielnie. To on ustala, jakie języki będą nauczane w szkole i jakie będą specjalności. Zwykle też (76 proc.) samodzielnie tworzy ofertę zajęć pozalekcyjnych (więcej s. 230 i nn. – wyniki ilościowe, s. 261 i nn. – wyniki jakościowe).

Przydzielanie nauczycielom godzin ponadwymiarowych, dodatków motywacyjnych i nagród

Samorządy deklarują pełną samodzielność dyrektora w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych dla nauczycieli (60 proc.), ale jednocześnie często (26 proc.) pozostawiają sobie decyzje w zakresie dodatków motywacyjnych dla wicedyrektorów i innych osób pełniących funkcje kierownicze. Zdarza się również (8 proc.), że sugerują dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne. Samodzielność dyrektora w tym zakresie maleje wraz ze zmniejszaniem się samorządu (więcej s. 201 i nn. – wyniki ilościowe, s. 248 i nn. – jakościowe).

Rekrutacja

Zasady rekrutacji ustala organ prowadzący, a zadaniem dyrektora jest przygotować taką ofertę, by znaleźć chętnych do wszystkich oddziałów (więcej s. 265 i nn.).



Dyrektor może przyjmować uczniów spoza obwodu, ale jedynie wówczas, gdy ma dla nich miejsce w zaplanowanych wcześniej oddziałach (więcej s. 236).

Status zawodowy dyrektora – komentarz

Wyłaniający się z badań obraz relacji dyrektorów szkół i placówek oświatowych z samorządowymi organami prowadzącymi przedstawia bardzo duże zróżnicowanie, praktycznie we wszystkich badanych obszarach. Status dyrektora zależy od typu, wielkości i geograficznej lokalizacji jednostki samorządu terytorialnego. Wpływa na niego również typ kierowanej szkoły/placówki, jej wielkość, a także cechy dyrektora, takie jak wiek lub staż pracy. Zaskakująco duże jest też zróżnicowanie wynikające z lokalnych zwyczajów oraz osobistych cech dyrektorów (takich jak choćby umiejętność przekonywania). Mimo wielu pokazanych w raporcie prawidłowości i zależności można zaryzykować stwierdzenie, że sytuacja dyrektora w znacznej mierze zależy od jego osobistych kompetencji w zakresie budowania relacji z osobami reprezentującymi organ prowadzący. Za taką tezę przemawiają liczne obszary decyzji podejmowanych w ramach uzgodnień, przenikanie się odpowiedzialności, a także duże zróżnicowanie (np. wynagrodzeń) w ramach homogenicznych grup szkół. Obszary uzgodnień obejmują zarówno kwestie finansowe (zakupy, zawieranie umów), dydaktyczne (organizacja szkoły), jak i kadrowe (zatrudnianie i motywowanie nauczycieli). Praktycznie żaden z analizowanych obszarów nie został jednoznacznie określony jako wyłączna domena organu prowadzącego lub dyrektora szkoły/placówki – zakresy wpływu i decydowania obu stron przenikały się wzajemnie.

Rzeczywisty zakres samodzielności dyrektora ogranicza się wyłącznie do właściwego zorganizowania i nadzorowania pracy szkoły/placówki. Wszystkie decyzje o charakterze strategicznym lub o konsekwencjach finansowych wykraczających poza absolutnie rutynowe działania, podejmowane są przez samorządy, a wręcz często przez ich najwyższe władze wykonawcze. Zastanawia fakt, że w badaniu nie ujawniono żadnych jednoznacznych przykładów delegowania uprawnień na dyrektorów. Co więcej, jeśli już odnotowano przenoszenie odpowiedzialności, to raczej w drugą stronę – z dyrektorów na zespoły obsługi.

Decyzyjność finansowa dyrektora wydaje się być iluzoryczna. Podpisują co prawda plan finansowy jednostki i odpowiadają za jego realizację, ale jakkolwiek samodzielność mają wyłącznie w zakresie kilku procent zapisanych w nim kwot. Wpływ dyrektorów na kształt planu jest też bardzo ograniczony. Praktycznie nie mają wpływu na wysokość wynagrodzeń pracowników, dla których pełnią funkcję pracodawcy (ustalanie wysokości indywidualnych dodatków motywacyjnych nie można raczej uznać za istotny wpływ w tym zakresie), nie są samodzielni w planowaniu organizacji pracy szkoły i mają też ograniczony wpływ na inwestycje. Jeśli szkoła osiągnie przychody, to często muszą wnioskować o prawo wykorzystania zarobionych pieniędzy. Zwykle nie mają też umocowania do zawierania ważniejszych umów.

Również w zakresie organizacji procesu dydaktycznego podlega dyrektor decyzjom organu prowadzącego. Co prawda decyduje samodzielnie o tym, który nauczyciel będzie uczył w którym oddziale, ale jego wpływ na kształt organizacji szkoły (np. liczbę oddziałów) jest bardzo ograniczony. Może motywować nauczycieli do pracy, ale wyłącznie w ramach 5 proc. dodatku motywacyjnego, może decydować o językach nauczanych w szkole, ale pod warunkiem, że nie wiąże się to ze



zwalnianiem nauczycieli, może organizować zajęcia pozalekcyjne, ale tylko te, które prowadzone będą przez zatrudnionych nauczycieli.

W tym sensie dyrektor szkoły jest raczej kierownikiem – osobą mającą poukładać pracę podwładnych według zadanych reguł, niż dyrektorem – przewodnikiem wyznaczającym cele i kierunki działania.

W zakresie podległości służbowej dyrektor w praktyce traktowany jest jak pracownik samorządowy. Przedstawiciele organu prowadzącego wyrażają mu zgodę na wyjazdy służbowe, akceptują delegacje, udzielają urlopów, przyznają nagrody i określają wysokość wynagrodzenia. Mimo iż praktycznie wszyscy dyrektorzy zatrudnieni są na podstawie przepisów Karty Nauczyciela, to praktycznie nie korzystają z wynikających z niej przywilejów, na przykład w postaci urlopu uzupełniającego. Nie otrzymują też żadnych pozafinansowych świadczeń charakterystycznych dla samodzielnych stanowisk menedżerskich.

Czynnikami, które silnie oddziałują na status zawodowy i wysokość wynagrodzenia dyrektora są:

- wielkość i typ organu prowadzącego,
- typ szkoły/placówki,
- region, w którym znajduje się szkoła/placówka.

Dyrektorzy szkół/placówek w większych miastach mają większą samodzielność w zakresie dysponowania swoim czasem oraz precyzyjniej określony zakres praw i odpowiedzialności. Podlegają co prawda różnorodnym regulacjom organu prowadzącego, ale wiele z nich jest sformalizowanych i spisanych w postaci uchwał i zarządzeń. Ich pozycja zbliżona jest do niższego/średniego szczebla kierowniczego w korporacji. Dyrektorzy szkół/placówek wiejskich o wiele częściej muszą uzgadniać wszystkie szczegóły swojej działalności zawodowej. Nie oznacza to jednak, że są mniej samodzielni – w niektórych przypadkach ich opinia przesądza o decyzjach oświatowych całej gminy. Ich status zależy od osobistych kompetencji i relacji interpersonalnych z przedstawicielami organu prowadzącego.

Typ szkoły/placówki pozwala wydzielić dwie główne grupy dyrektorów: kierujących szkołami podstawowymi i gimnazjami oraz kierujących szkołami ponadgimnazjalnymi. Pierwsza grupa ma w stosunku do drugiej: mniejsze doświadczenie zawodowe (np. nie pełniło wcześniej żadnych funkcji kierowniczych), otrzymuje niższe wynagrodzenie, deklaruje mniejszą samodzielność i dłużej pracuje w tym samym miejscu.

Zaskakująco duże są też różnice pomiędzy województwami i regionami. Niektóre, jak na przykład organizacja obsługi finansowo-księgowej jednostek, pokrywają się z granicami rozbiorów, inne, jak choćby zwalnianie dyrektora z obowiązku prowadzenia zajęć dydaktycznych, wydają się przebiegać niemal losowo. Przykładem dobrze ilustrującym kontrasty regionalne jest bardzo duże zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń dyrektorów w dwunastu dużych miastach (różnica między Poznaniem i Bydgoszczą sięga aż 25 proc.). Te różnice wynikają jednak nie z położenia geograficznego, ale z suwerennych decyzji poszczególnych samorządów.



Rekomendacje

Status zawodowy dyrektora szkoły/placówki oświatowej niewątpliwie wymaga uporządkowania. Rozmycie odpowiedzialności wykazane w wielu obszarach, a także powszechne niekorzystanie z przywilejów ustawowych (np. urlopy uzupełniające) oraz podejmowanie działań mogących stać w sprzeczności z obowiązującymi przepisami (np. rozliczanie delegacji) sprawiają, że niezbędne jest ponowne jednoznaczne określenie zakresu odpowiedzialności poszczególnych podmiotów za sposób funkcjonowania jednostek oświatowych.

Propozycja 1. Wyłączenie dyrektora spod przepisów Karty Nauczyciela

Zastosowanie do dyrektora regulacji analogicznych do tych, które definiują warunki pracy wizytatorów w Kuratoriach, pozwoliłoby dostosować przepisy do rzeczywistości oświatowej.

W myśl tej propozycji, po wygraniu konkursu, nowo wybrany dyrektor miałby „zawieszony” na okres pełnienia funkcji przywileje wynikające z Karty Nauczyciela i byłby zatrudniany przez organ prowadzący jako pracownik samorządowy. Po ewentualnym zakończeniu kadencji mógłby (ewentualnie) zachować prawo powrotu do szkoły/placówki, z której wyszedł, z zachowaniem nabytych wcześniej praw nauczycielskich. Pracodawcą dyrektora szkoły byłaby jednostka samorządu terytorialnego, zwierzchnikiem – pracownik urzędu, a miejscem pracy – szkoła/placówka.

Rozwiązanie to pozwoliłoby wyeliminować wszystkie wykazane niespójności w zakresie zatrudnienia dyrektora i jego podległości służbowej, a także umożliwiło stworzenie prostego systemu wynagradzania i motywowania dyrektorów.

Propozycja 2. Umożliwienie samorządom powoływanie inspektorów oświatowych pełniących funkcję pracodawcy dla pracowników wybranych grup szkół i placówek

Badanie pokazało iluzoryczny charakter decyzji (szczególnie finansowych) dyrektorów w niektórych jednostkach. Wydaje się słuszne usankcjonowanie tej rzeczywistości przez umożliwienie jednostkom samorządu terytorialnego odbierania wybranym szkołom/placówkom pełnej samodzielności finansowej.

W myśl tej propozycji samorząd mógłby (choć nie musiałby) powołać w jednostce samorządu terytorialnego lokalnego inspektora oświaty, który odpowiadałby jednoosobowo za finanse wybranej grupy szkół/placówek, pełniłby obowiązki pracodawcy dla zatrudnionych w nich pracowników, byłby kierownikiem jednostki finansów publicznych, mógłby zawierać umowy. Byłby on także przełożonym kierownikom poszczególnych szkół/placówek. W szkołach/placówkach z takiej grupy nie byłoby dyrektora, a jedynie kierownik – nauczyciel odpowiedzialny za codzienną organizację procesu dydaktycznego.

Rozwiązanie to pozwoliłoby wyeliminować rozmycie odpowiedzialności w zakresie decyzji finansowych oraz kluczowych decyzji prawnych. Dałoby również możliwość rozwoju zawodowego najbardziej doświadczonym dyrektorom i kierownikom szkół. Wydaje się, że model ten mógłby znaleźć powszechne zastosowanie szczególnie w przypadku samorządów prowadzących małe szkoły i placówki (np. przedszkola), w których ustawowy zakres samodzielności dyrektora jest zbyt duży w stosunku do potrzeb.



Propozycja 3. Budowa nowego systemu kształcenia zawodowego dyrektorów oraz rozwiązań sprzyjających mobilności zawodowej

Ujawniona w badaniu stabilność zatrudnienia dyrektorów i częsty brak ich jakiegokolwiek doświadczenia w pracy poza jedną kierowaną szkołą/placówką, wskazują na nagłą potrzebę stworzenia rozwiązań sprzyjających (jeśli wręcz nie wymuszających) mobilności zawodowej. Mógłby to być na przykład zakaz pełnienia funkcji kierowniczej w szkole, w której było się wcześniej nauczycielem lub zakaz pełnienia funkcji w jednej placówce dłużej niż dwie kadencje. Regulacje te sprawiłyby, konieczność wymiany kadr, a w konsekwencji prowadziły do transferu wiedzy i doświadczenia kadry kierowniczej z różnych szkół/placówek.

Na uwagę zasługuje również brak wcześniejszego doświadczenia kierowniczego dyrektorów obejmujących stanowiska. Budowa nowego systemu ich kształcenia i doskonalenia opartego na przykład na doświadczeniach studiów menedżerskich, pozwoliłaby lepiej przygotować osoby podejmujące kluczowe decyzje dla oświaty. Proponowany system mógłby być dwuetapowy.

Pierwszy etap – teoretyczny, zbliżony do dzisiejszych studiów podyplomowych z zarządzania oświatą, odbywałby się przed objęciem funkcji. Drugi etap – praktyczny, należałoby opracować na bazie doświadczeń studiów typu MBA. Byłby on obowiązkowy dla wszystkich dyrektorów w okresie dwóch pierwszych lat od objęcia po raz pierwszy stanowiska. Jego celem byłoby dostarczenie wsparcia oraz umożliwienie wymiany doświadczeń między młodymi dyrektorami. Ideałem byłoby powiązanie go z systemem wzajemnych wizyt studyjnych i/lub systemem mentoringu. Kluczem byłby jednak bardzo praktyczny charakter drugiego etapu i oparcie go na dobrze przygotowanych studiach przypadków.

Zestawienie najważniejszych różnic międzygrupowych

Kierunki zmian wybranych czynników prezentują poniższe tabele. **Wszystkie one zawierają wyłącznie wybrane (skrajne) wartości i prezentują zakres zmienności obserwowanych cech.** Kompletnie rozkłady prezentowane są w kolejnych częściach raportu.

Tabela 1. Wybrane czynniki zależne od typu szkoły/placówki

Kryterium	Typ szkoły/placówki	
Przeciętna wysokość dodatku funkcyjnego	650 zł przedszkole/ szkoła podstawowa	1200 zł szkoła zawodowa
Przeciętna wysokość dodatku motywacyjnego	364 zł szkoła podstawowa/ gimnazjum	560 zł szkoła ponadgimnazjalna
Odsetek kobiet wśród dyrektorów	78% szkoła podstawowa	50% szkoła ponadgimnazjalna
Odsetek dyrektorów w wieku powyżej 55 lat	10% szkoła podstawowe i gimnazjum	25% szkoła ponadgimnazjalna
Odsetek dyrektorów pełniących funkcję dłużej niż 10 lat	44% szkoła podstawowa	28% liceum ogólnokształcące
Odsetek dyrektorów powołanych w wyniku konkursu	80% gimnazjum	90% liceum ogólnokształcące
Odsetek dyrektorów pełniących funkcję dłużej niż 2 kadencje	40% gimnazjum	23% liceum ogólnokształcące

Odsetek dyrektorów, którzy przed objęciem funkcji nie pełnili funkcji kierowniczej w oświacie i nie pracowali poza oświatą	70% szkoła podstawowa	31% szkoła zawodowa /zespół szkół zawodowych
Odsetek dyrektorów, których tydzień pracy zamyka się od poniedziałku do piątku	51% szkoła podstawowa	72% placówka wsparcia (ODN/PPP)
Odsetek dyrektorów, którzy za przepracowany dzień w weekend otrzymują dodatkowy dzień wolny (zawsze lub zwykle)	12% szkoła podstawowa	36% placówka wsparcia (ODN/PPP)
Odsetek dyrektorów mających więcej niż jedną godzinę ponadwymiarową	46% szkoła podstawowa	55% szkoła zawodowa /zespół szkół zawodowych
Odsetek dyrektorów posiadających służbowy telefon komórkowy	22% szkoła podstawowa	46% szkoła zawodowa /zespół szkół zawodowych
Odsetek dyrektorów, którzy otrzymali od organu prowadzącego dofinansowanie studiów podyplomowych	20% szkoła podstawowa	13% szkoła ponadgimnazjalne
Odsetek dyrektorów pracujących poza kierowaną placówką	8% szkoła podstawowa	36% placówka wsparcia (ODN/PPP)
Odsetek dyrektorów prowadzących zastępstwa doraźne	54% szkoła podstawowa	26% szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych
Odsetek dyrektorów, którzy wiedzieli, że należał im się urlop uzupełniający, ale o niego nie wnioskowali	24% przedszkole	50% szkołą ponadgimnazjalne

Tabela 2. Wybrane czynniki zależne od typu organu prowadzącego

Kryterium	Typ organu prowadzącego	
Przeciętna wysokość dodatku funkcyjnego	750 zł gmina	1100 zł samorząd województwa
Przeciętna wysokość dodatku motywacyjnego	280 zł gmina wiejska	700 zł powiat grodzki
Odsetek dyrektorów, którzy przed objęciem funkcji nie pełnili funkcji kierowniczej w oświacie i nie pracowali poza oświatą	40% powiat grodzki	71% gmina wiejska
Odsetek dyrektorów mających więcej niż jedną godzinę ponadwymiarową	39% powiat grodzki	55% powiat ziemski
Odsetek dyrektorów prowadzących zastępstwa doraźne	26% powiat ziemski	60% gmina wiejska
Odsetek dyrektorów, którzy w ostatnim roku otrzymali nagrodę od organu prowadzącego	31% samorząd województwa	72% gmina wiejska
Przeciętna wysokość (mediana) nagrody, którą w ostatnim roku dostał dyrektor od organu prowadzącego	2 001 zł lub więcej samorząd województwa	od 1001 do 1500 zł gmina wiejska
Odsetek dyrektorów mających ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych	6% powiat grodzki	24% powiat ziemski
Odsetek dyrektorów pracujących poza kierowaną placówką	20% powiat ziemski	8% gmina wiejska lub miejsko-wiejska
Odsetek dyrektorów korzystających z urlopu uzupełniającego	12% samorząd województwa	5% gmina wiejska
Odsetek dyrektorów, którzy muszą poinformować organ prowadzący o planowanej nieobecności w miejscu pracy (związanej np. ze szkoleniem)	34% samorząd województwa	61% gmina wiejska
Odsetek dyrektorów, którym delegację zatwierdza do wypłaty przedstawiciel organu prowadzącego	52% powiat ziemski	88% gmina wiejska

Odsetek dyrektorów, których środki na delegację nie znajdują się w planie finansowym szkoły	19% powiat grodzki	4% powiat ziemski
Odsetek dyrektorów, którzy mogą samodzielnie podjąć decyzję o zakupie komputera	82% powiat ziemski	61% gmina wiejska
Odsetek organów prowadzących wyrażających dyrektorom (zawsze lub zwykle) zgodę na godziny ponadwymiarowe	8% powiat grodzki	38% gmina wiejska lub wiejsko-miejska
Odsetek organów prowadzących, w których jest specjalny fundusz (w dyspozycji organu) na doskonalenie dyrektorów	39% powiat grodzki	10% gmina wiejska
Odsetek organów prowadzących, w których dyrektor może w pełni samodzielnie zawrzeć umowę z firmą cateringową	50% województwo samorządowe	24% gmina wiejska
Odsetek organów prowadzących określających sposób wykorzystania godzin „karcianych”	5% miasto na prawach powiatu	19% gmina wiejska lub wiejsko-wiejska
Odsetek organów prowadzących, w których dokumentacja finansowo-księgowa szkół przechowywana jest bezpośrednio w placówkach	80% powiaty (ziemski i grodzki)	19% gminy wiejskie

Tabela 3. Wybrane czynniki zależne od wielkości miejscowości

Kryterium	Wielkość miejscowości	
Odsetek dyrektorów powołanych w wyniku konkursu	89% miasto pow. 100 tys.	81% wieś
Odsetek dyrektorów pełniących funkcję dłużej niż 2 kadencje	32% miasto	40% wieś
Odsetek dyrektorów mających więcej niż jedną godzinę ponadwymiarową	27% miasto powyżej 100 tys.	50% wieś
Odsetek dyrektorów, którzy otrzymali nagrodę w wysokości ponad 2000 zł (procent ogółu nagrodzonych)	70% miasto pow. 100 tys.	11% wieś
Odsetek dyrektorów posiadających służbowy telefon komórkowy	41% miasto powyżej 100 tys.	18% wieś
Odsetek dyrektorów posiadających ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych	4% miasto powyżej 100 tys.	22% wieś
Odsetek dyrektorów, którzy mogą opuścić szkołę/placówkę (np. w związku ze szkoleniem) nie informując o tym fakcie organu prowadzącego	39% miasto powyżej 100 tys.	25% wieś
Odsetek organów prowadzących udzielających dyrektorowi urlopu uzupełniającego	72% miasto powyżej 100 tys.	25% wieś
Odsetek organów prowadzących, w których dyrektorzy w pełni samodzielnie dysponują funduszem na własne doskonalenie	26% miasto powyżej 100 tys.	10% miejsc. poniżej 10 tys.
Odsetek organów prowadzących, w których o językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor	76% miasto powyżej 100 tys.	32% wieś

Tabela 4. Wybrane czynniki zależne od województwa

Kryterium	Województwo	
Przeciętna wysokość dodatku funkcyjnego	700 zł śląskie	1100 zł pomorskie
Odsetek dyrektorów nieotrzymujących dodatku motywacyjnego	5% zachodniopomorskie	27% lubuskie
Odsetek kobiet wśród dyrektorów liceów ogólnokształcących	70% dolnośląskie	30% podkarpackie
Odsetek dyrektorów zwolnionych z prowadzenia zajęć	14%	1%

	podlaskie	małopolskie
Odsetek organów prowadzących wyrażających dyrektorom zgodę na godziny nadwymiarowe (zawsze lub zwykle)	13% lubuskie	45% śląskie i wielkopolskie
Odsetek dyrektorów posiadających służbowy telefon komórkowy	48% kujawsko-pomorskie	17% podkarpackie i świętokrzyskie



IV. Analiza danych statystycznych

Wstęp i metodologia

Pierwszym etapem pracy było przygotowanie analizy danych zebranych w systemie informacji oświatowej (SIO). Analizie poddano dane pochodzące z bazy z **30 września 2010 r.** Do analizy wykorzystano następujące dane:

Jednostka sprawozdawcza

- Typ szkoły/placówki
- Liczba oddziałów w jednostkach wchodzących w skład jednostki sprawozdawczej (w tym szkoły filialne):
 - Przedszkole/oddziały przedszkolne/ Oddział „0”
 - Szkoła podstawowa
 - Gimnazjum
 - Liceum ogólnokształcące
 - Liceum uzupełniające
 - Technikum
 - Zasadnicza szkoła zawodowa
 - Inne szkoły
 - Inne placówki
- Sumaryczna liczba etatów nauczycieli w jednostce sprawozdawczej
- Liczba uczniów (jeśli dotyczy)
- Liczba pracowników niepedagogicznych
- Liczba sal lekcyjnych
- Powierzchnia nieruchomości

Lokalizacja jednostki

- TERYT Gminy
- Gmina
- Typ gminy
- Powiat
- Typ powiatu
- Województwo
- Wielkość miejscowości

Organ prowadzący

- Kod organu prowadzącego
- Łączna liczba prowadzonych jednostek sprawozdawczych w organie prowadzącym

Dyrektor szkoły/placówki

- Podstawa prawna świadczenia pracy



- Tygodniowy wymiar zajęć
- Staż pracy ogółem
- Staż pedagogiczny
- Wynagrodzenie zasadnicze w miesiącu sprawozdawczym
- Dodatek za wysługę lat
- Kwota dodatku funkcyjnego wynikającego z pełnienia funkcji kierowniczej
- Kwota dodatku motywacyjnego w miesiącu sprawozdawczym
- Kwota dodatku wypłaconego od początku roku
- Dodatkowe wynagrodzenie roczne
- Nagroda ze specjalnego funduszu nagród wypłacona od początku roku kalendarzowego
- Rok urodzenia
- Płeć
- Liczba godzin ponadwymiarowych

Dane zostały przygotowane przez Centrum Informacyjne Edukacji, a ich ostateczna – poddana analizie – wersja dostarczona 17 lutego 2010 r.

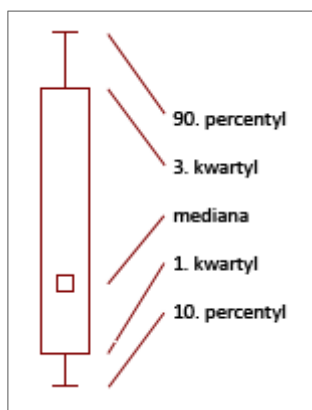
Wskaźniki przyjęte do analizy

Jako standard prowadzonych analiz statystycznych przyjęto porównywanie: mediany, 1. i 3. kwartyła oraz 10. i 90. percentyla. Przyjęta metoda pozwala wyeliminować skrajne wartości wszystkich zmiennych oraz – co ważne w przypadku analiz poziomu wynagrodzeń – wyeliminować wpływ wartości odstających.

Percentyl jest miarą położenia. **N**-ty percentyl ($0 \leq N \leq 100$) to liczba, od której mniejszy jest n procent wartości zmiennej.

Pierwszy i trzeci kwartył oraz **mediana** są odpowiednio równe 25., 75. i 50. percentylowi. Dzielą one zbiór wartości przyjmowanych przez zmienną na cztery równoliczne części (po 25% przypadków w każdej). Oznacza to, że pomiędzy 1. i 3. kwartyłem, a także powyżej i poniżej mediany, znajduje się połowa wszystkich wartości zmiennej. Oczywiście pomiędzy medianą a każdym z kwartyli znajduje się 25 procent przypadków. Pierwszy kwartył bywa też nazywany dolnym, a trzeci – górnym.

Różnica między trzecim i pierwszym kwartyłem nazywana jest **rozstępem kwartylnym**, zaś jego połowa **odchyleniem ćwiartkowym**.



Na wykresach przyjęto następujące oznaczenia:

- końce „wąsów” to odpowiednio 10. i 90. kwartył. Wartości wykraczające poza nie uznawane są za wartości skrajne;
- ramka obejmuje obszar pomiędzy 1. i 3. kwartyłem, a zatem znajdują się w niej wartości odpowiadające dokładnie połowie przypadków;
- kwadrat wewnątrz ramki to mediana dzieląca zbiór przypadków na połowy.

Charakterystyka szkół i placówek

Analizie poddano dane zawarte w dostarczonej bazie, w której znajdują się informacje o 24 950 dyrektorach szkół i placówek oraz o 26 993 szkołach i placówkach. Po połączeniu tabel za pomocą identyfikatorów jednostek otrzymano 24 503 rekordy danych, zawierające kompletne informacje o szkołach i placówkach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego wszystkich typów (gminy, powiaty, województwa samorządowe) oraz ich dyrektorach.

Analizowana baza wydaje się być najlepszym i najbardziej kompletnym źródłem informacji o szkołach i placówkach oświatowych, jaka istnieje w Polsce. Przemawia za tym w szczególności fakt, że dane SIO są obecnie podstawą naliczania części oświatowej subwencji dla jednostek samorządu terytorialnego, tym samym dane te są weryfikowane przynajmniej w szkołach, jednostkach samorządu terytorialnego, a także, wrywkowo, w Ministerstwie Edukacji Narodowej.

Pomimo błędów opisanych w raporcie *System informacji oświatowej – stan obecny i perspektywy zmian*¹ w niniejszym opracowaniu przyjęto, że baza ta w sposób trafny przedstawia sytuację oświaty.

Szkoły i placówki wg typu

Tabela 5. Szkoły i placówki wg typu systemu informacji oświatowej

Typ szkoły/placówki	Liczba
Szkoła podstawowa	8190
Zespół szkół i placówek oświatowych	6014
Przedszkole	5314
Gimnazjum	2518
Liceum ogólnokształcące	551
Poradnia psychologiczno-pedagogiczna	499
Specjalny ośrodek szkolno-wychowawczy	326
Inna szkoła lub placówka oświatowa	1091

Wśród 1091 innych szkół i placówek oświatowych znalazły się wszystkie pozostałe typy wg SIO. Najliczniej reprezentowane w tej grupie były następujące typy: publiczna placówka opiekuńczo-wychowawcza w systemie pomocy społecznej (146), młodzieżowy dom kultury (110), bursa (91), Centrum Kształcenia Praktycznego (69), placówka doskonalenia nauczycieli (65), Centrum Kształcenia Ustawicznego ze szkołami (59), ognisko pracy pozaszkolnej, międzyszkolny ośrodek sportowy, Młodzieżowy Ośrodek Wychowawczy (po 51). Pozostałe typy pojawiły się mniej niż 50 razy.

Kategoria *zespół szkół i placówek oświatowych* jest bardzo zróżnicowana i obejmuje zarówno mały zespół szkoły podstawowej i przedszkola, jak i duży zespół szkół, obejmujący kilkadziesiąt oddziałów ponadgimnazjalnych. Prowadzi to w konsekwencji do kłopotów interpretacyjnych. Dlatego też na potrzeby badania zdefiniowano bardziej jednorodne kategorie szkół/placówek. Z punktu widzenia analizy statusu zawodowego dyrektora, podział taki wydaje się być trafniejszy.

Definiując **kategorie szkół/placówek** przyjęto, że kategoria:

¹ *System informacji oświatowej – stan obecny i perspektywy zmian*, opracowanie przygotowane w ramach projektu: Budowa systemu zbierania i analizy edukacyjnych danych statystycznych, realizowanego na podstawie umowy nr 10/2.2d/2006/576 zawartej z Ministerstwem Edukacji Narodowej jako Instytucją Wdrażającą działanie 2.2 SPO RZL, Wrocław 2008.

- *samodzielne przedszkole* obejmuje przedszkola nie wchodzące w skład zespołów z innymi typami szkół/placówek;
- *szkoła podstawowa* obejmuje: samodzielne szkoły podstawowe (w tym prowadzące oddziały przedszkolne), zespoły szkoły podstawowej i przedszkola, a także szkoły posiadające filie; nie obejmuje zespołów, w skład których wchodzi inne typy szkół/placówek;
- *samodzielne gimnazjum* obejmuje gimnazja nie wchodzące w skład zespołów;
- *zespół szkół podstawowych* obejmuje wszystkie zespoły szkół, w skład których wchodzi szkoła podstawowa i gimnazjum (również z filiami) i nie wchodzi żadne szkoły ponadgimnazjalne;
- *liceum ogólnokształcące* obejmuje samodzielne licea ogólnokształcące, zespoły liceów ogólnokształcących i gimnazjów; nie obejmuje zespołów, w skład których wchodzi inne szkoły ponadgimnazjalne;
- *szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych* obejmuje inne niż licea ogólnokształcące samodzielne szkoły ponadgimnazjalne oraz zespoły, w skład których wchodzi przynajmniej jedna taka szkoła; nie obejmuje zespołów w skład których, oprócz szkół ponadgimnazjalnych, wchodzi szkoła podstawowa lub gimnazjum;
- *inna szkoła* obejmuje wszystkie niesklasyfikowane wyżej typy szkół;
- *inna placówka* obejmuje placówki niebędące szkołami.

Tabela 6. Szkoły i placówki wg typu systemu informacji oświatowej

Kategoria szkoły/placówki	Procent	Liczba
Samodzielne przedszkole	22	5322
Szkoła podstawowa	36	8854
Samodzielne gimnazjum	11	2575
Zespół szkół podstawowych	11	2773
Liceum ogólnokształcące	4	966
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	7	1806
Inna szkoła	3	755
Inna placówka oświatowa	6	1452
Ogółem	100	24503

Szkoły i placówki wg typu gminy, na terenie której się znajdują

Kolejne tabele przedstawiają zestawienie szkół i placówek w zależności od organu prowadzącego oraz typu gminy, na terenie której się znajduje oraz lokalizację szkół i placówek objętych analizą na terenie kraju.

Tabela 7. Szkoły i placówki wg typu gminy, na terenie której się znajdują

Typ organu prowadzącego / typ gminy	Liczba
Gmina	19619
gmina miejska	6518
gmina miejsko-wiejska	4872
gmina wiejska	8229
Miasto na prawach powiatu	1884
gmina miejska	1884
gmina miejsko-wiejska	1
Powiat ziemski	2724
gmina miejska	1264
gmina miejsko-wiejska	1136
gmina wiejska	324
Samorząd województwa	275
gmina miejska	231



gmina miejsko-wiejska	29
gmina wiejska	15
Ogółem	24503

Szkoły i placówki wg województw

Tabela 8. Szkoły i placówki wg województwa

Województwo	Liczba
Dolnośląskie	1548
Kujawsko-pomorskie	1206
Lubelskie	1544
Lubuskie	645
Łódzkie	1665
Małopolskie	2392
Mazowieckie	3172
Opolskie	789
Podkarpackie	1656
Podlaskie	735
Pomorskie	1195
Śląskie	2937
Świętokrzyskie	870
Warmińsko-mazurskie	923
Wielkopolskie	2279
Zachodniopomorskie	947
Ogółem	24503

Dyrektorzy

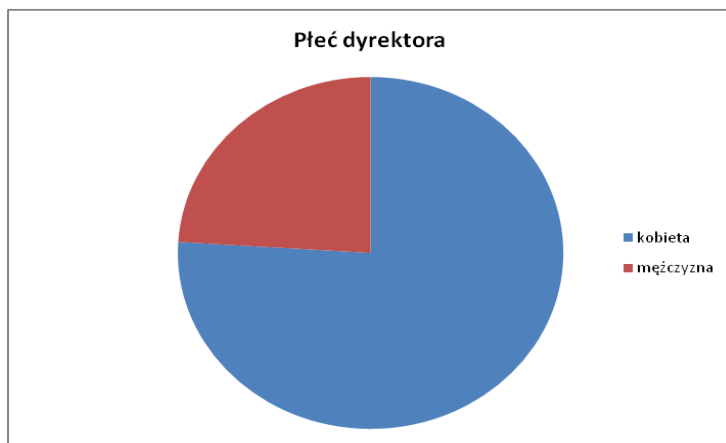
Płeć dyrektora

Wśród dyrektorów szkół/placówek przeważają kobiety. Przeciętnie stanowią one 76 proc. wszystkich osób kierujących szkołami/placówkami. Jednakże odsetek ten w sposób znaczący zależy od wielu czynników.

Tabela 9. Płeć dyrektora ogółem

Płeć dyrektora	Liczba	Procent
Kobieta	18513	76
Mężczyzna	5990	24
Ogółem	24505	100





Wykres 1. Płeć dyrektora ogółem

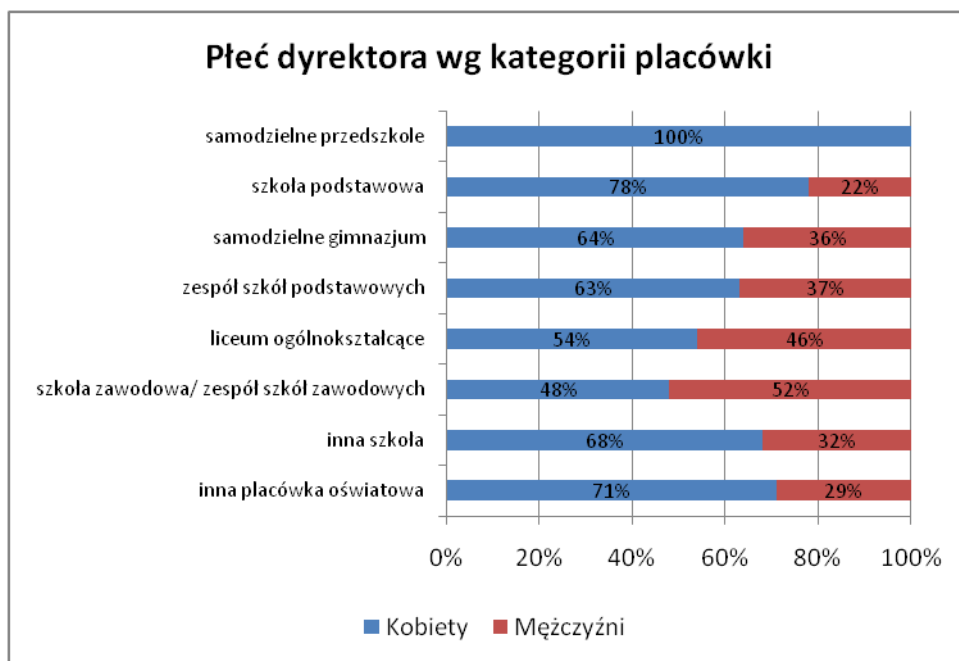
Płeć dyrektora a typ kierowanej szkoły/placówki

Odsetek kobiet wśród dyrektorów kierujących szkołami maleje na kolejnych etapach kształcenia. Kobiety stanowią 100 proc. dyrektorów przedszkoli, w szkołach podstawowych – 78 proc., w gimnazjach – 64 proc., w liceach ogólnokształcących – 54 proc., a w szkołach zawodowych już tylko –48 proc.

Na kolejnych etapach kształcenia maleje odsetek kobiet dyrektorów i rośnie odsetek mężczyzn.

Tabela 10. Kobiety dyrektorzy wg kategorii placówki

Kobiety dyrektorzy	Liczba	Procent
Samodzielne przedszkole	5316	100
Szkoła podstawowa	6880	78
Samodzielne gimnazjum	1641	64
Zespół szkół podstawowych	1743	63
Liceum ogólnokształcące	519	54
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	869	48
Inna szkoła	514	68
Inna placówka oświatowa	1031	71
Ogółem	18513	76

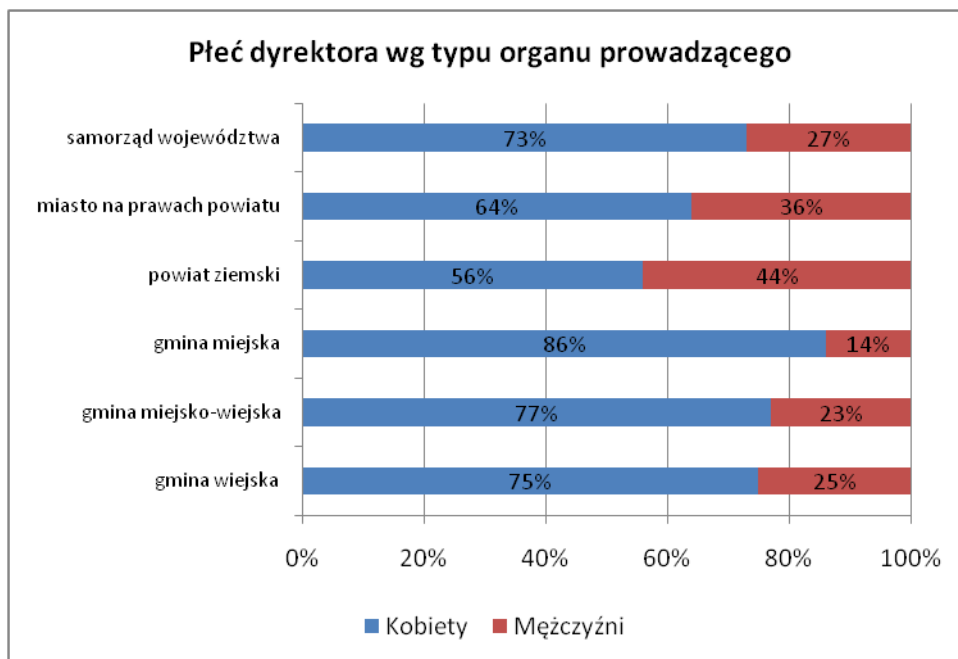


Wykres 2. Płeć dyrektora wg kategorii placówki

Płeć dyrektora a typ organu prowadzącego szkołę/placówkę

Tabela 11. Kobiety dyrektorzy wg kategorii typu organu prowadzącego

Kobiety dyrektorzy	Liczba	Procent
Samorząd województwa	200	73
Miasto na prawach powiatu	1197	64
Powiat ziemski	1530	56
Gmina w tym:	15586	79
gmina miejska	5621	86
gmina miejsko-wiejska	3760	77
gmina wiejska	6205	75
Ogółem	18513	76



Wykres 3. Płeć dyrektora wg typu organu prowadzącego

Wśród dyrektorów szkół/placówek prowadzonych przez gminy kobiety stanowią 79 proc. dyrektorów. Mniej kobiet jest wśród dyrektorów szkół/placówek prowadzonych przez powiaty grodzkie (64 proc.), a najmniej (56%) przez powiaty ziemskie. Obraz ten koreluje z poprzednim wykresem – gminy prowadzą głównie przedszkola, którymi kierują wyłącznie kobiety, szkoły podstawowe i gimnazja.

Warto jednak odnotować różnice pomiędzy powiatami ziemskimi a grodzkimi. Organy te prowadzą te same typy szkół i placówek, a w mniejszych miejscowościach (powiaty grodzkie) jest aż o 8 punktów procentowych mniejsza liczba kobiet.

Podobne różnice występują między poszczególnymi typami gmin: w gminach miejskich kobiety stanowią 86 proc. a w gminach wiejskich już tylko 75 proc.

Płeć dyrektora a typ gminy, w której znajduje się szkoła/placówka

Aby porównać rozkład liczby kobiet i mężczyzn kierujących szkołami w poszczególnych grupach szkół wybrano homogeniczne kategorie szkół – samodzielne gimnazja i licea ogólnokształcące. Odsetek kobiet dyrektorów kształtuje się następująco.

W gimnazjach w gminach miejskich odsetek kobiet dyrektorów wynosi 72 proc. i jest wyższy niż w pozostałych typach gminach, gdzie nie przekracza 60 proc.

Tabela 12. Kobiety dyrektorzy samodzielnych gimnazjów wg typu gminy

Gimnazja	Liczba	Procent
Gmina miejska	680	72
Gmina miejsko-wiejska	349	57
Gmina wiejska	612	60
Ogółem	1641	64

Tabela 13. Kobiety dyrektorzy liceów ogólnokształcących wg typu gminy

Licea ogólnokształcące	Liczba	Procent
Gmina miejska	391	55
Gmina miejsko-wiejska	108	49
Gmina wiejska	20	56
Ogółem	519	54

W mieście szkołami częściej kierują kobiety, na wsi – mężczyźni.

Płeć dyrektora a województwo, w którym znajduje się szkoła/placówka

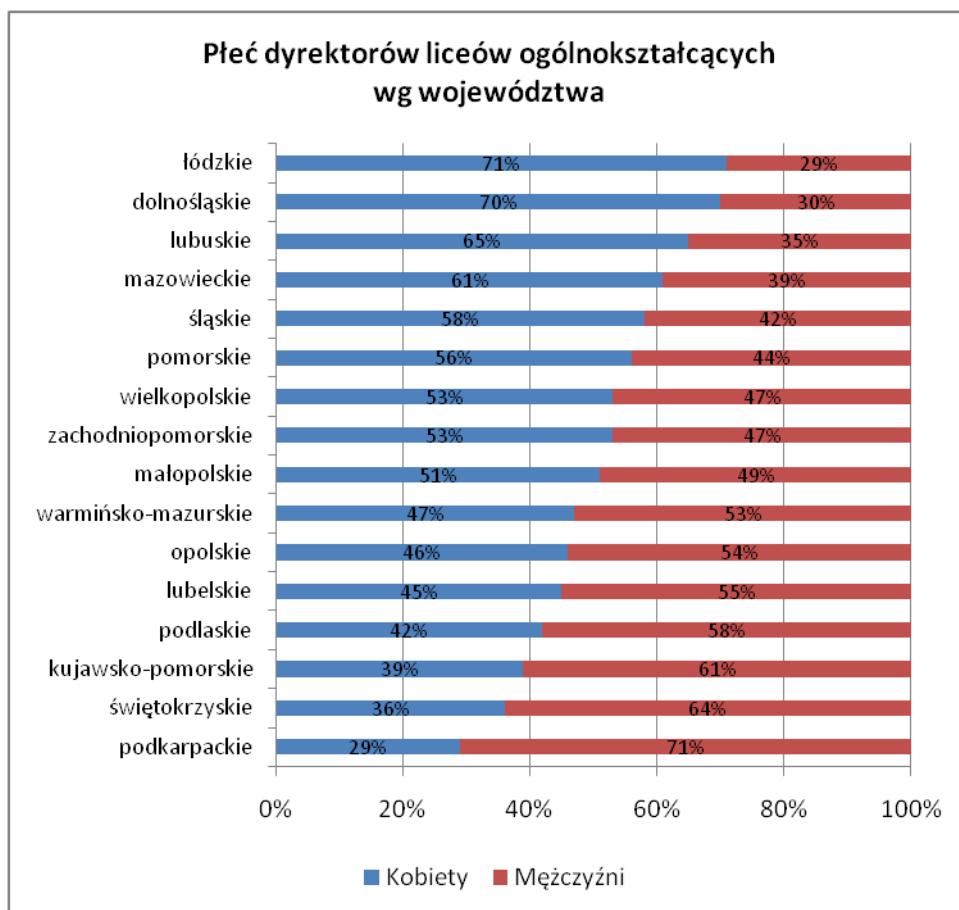
Płeć dyrektorów wszystkich szkół/placówek nie zależy od województwa, na terenie którego znajduje się jednostka, ale już w przypadku liceów ogólnokształcących różnice te są znaczące. W województwach łódzkim i dolnośląskim kobiety stanowią ponad 70 proc. dyrektorów LO, natomiast na Podkarpaciu jest ich mniej niż 30 proc. Do pierwszej grupy zaliczają się, oprócz łódzkiego i śląskiego, wszystkie województwa z zachodniej Polski oraz Mazowsze. Do drugiej wschód i południe kraju. Jeśli jednak rozbije się Mazowsze osobno na Warszawę i resztę województwa, to w stolicy kobiety stanowią 69 proc. wszystkich dyrektorów, a na Mazowszu tylko 53 proc.

Tabela 14. Kobiety dyrektorzy liceów ogólnokształcących wg województwa

Województwo	Liczba	Procent
Łódzkie	52	71
Dolnośląskie	44	70
Lubuskie	11	65
Mazowieckie	99	61
Śląskie	69	58
Pomorskie	32	56
Wielkopolskie	39	53
Zachodniopomorskie	20	53
Małopolskie	39	51
Warmińsko-mazurskie	17	47
Opolskie	11	46
Lubelskie	23	45
Podlaskie	14	42
Kujawsko-pomorskie	23	39
Świętokrzyskie	12	36
Podkarpackie	14	29
Ogółem	519	54

W województwach łódzkim i dolnośląskim kobiety kierują 70 proc. liceów ogólnokształcących, natomiast na Podkarpaciu tylko 30 proc.





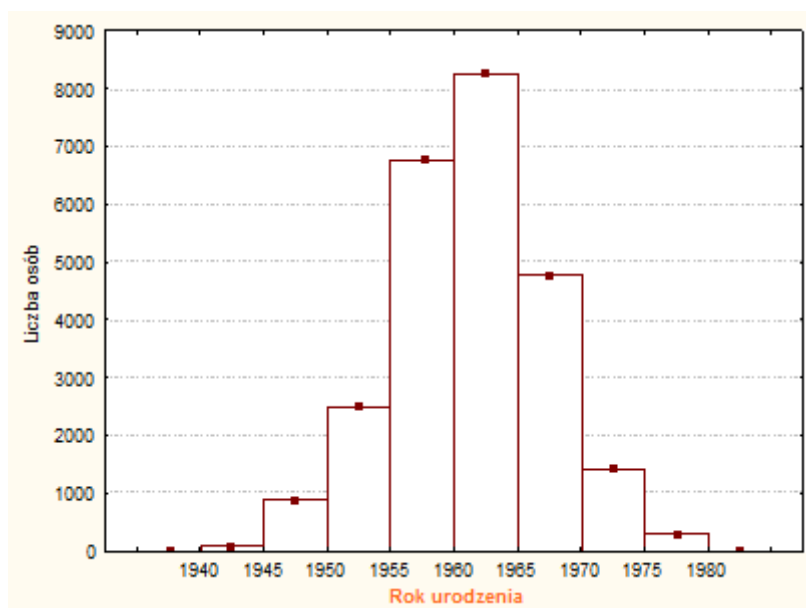
Wykres 4. Płeć dyrektorów liceów ogólnokształcących wg województwa

Płeć dyrektorów – podsumowanie

Wśród dyrektorów szkół i placówek oświatowych przeważają kobiety, które stanowią trzy czwarte wszystkich dyrektorów szkół. Jednakże rozkład szkół i placówek kierowanych przez kobiety jest równomierny. Liczba mężczyzn kierujących szkołami/placówkami jest większa od przeciętnej w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych. Ich odsetek rośnie na kolejnych etapach edukacyjnych. Szczególnie jest to widoczne w liceach ogólnokształcących we wschodnich województwach, w których proporcje wynoszą 3:1, ale na korzyść mężczyzn. Mężczyźni przeważają też w szkołach prowadzonych przez powiaty ziemskie, a także w większych (ale nie dużych) miastach.

Wiek dyrektora

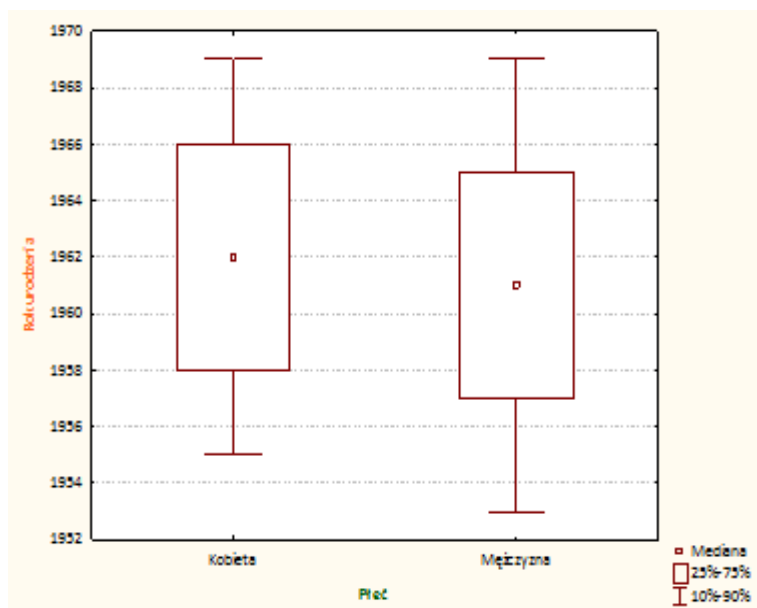
Statystyczny dyrektor urodził się w roku 1962 (mediana). Ma zatem 48 lat. Połowa dyrektorów ma od 44 do 52 lat (kwartyle), a 80 proc. od 41 do 56 lat (10. i 90. percentyl). Rozkład wieku dyrektorów przedstawia wykres poniżej.



Wykres 5. Rozkład wieku dyrektorów

Wiek dyrektora a jego płeć

Mężczyźni dyrektorzy są nieznacznie starsi od kobiet. Przeciętna dyrektorka jest o rok młodsza od przeciętnego dyrektora. Różnica ta wynika jednak z różnicy wieku emerytalnego – dyrektorzy po prostu dłużej pracują, a w konsekwencji również dłużej pełnią funkcję.



Wykres 6. Wiek dyrektora a jego płeć

Wiek dyrektora a typ kierowanej szkoły/szkoły/placówki

Wiek dyrektora zmienia się wraz z typem kierowanej szkoły. Wyróżnić można trzy grupy dyrektorów – tych którzy kierują:

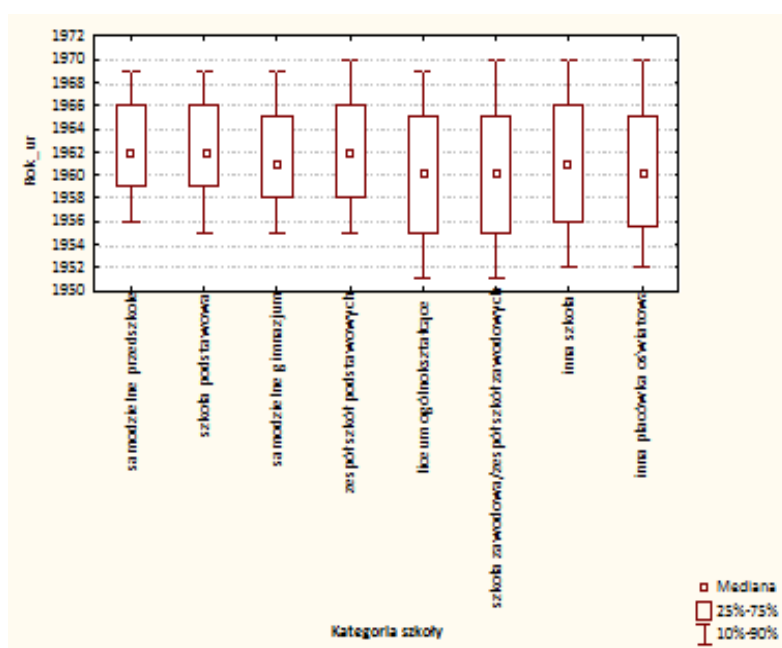
- przedszkolami, szkołami podstawowymi i gimnazjami;
- szkołami ponadgimnazjalnymi;

- innymi szkołami i placówkami.

W przypadku kierujących szkołami podstawowymi i gimnazjami przeciętny dyrektor szkoły ma 48 lat, a 80 proc. wszystkich dyrektorów tych szkół ma od 41 do 55 lat.

Dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych pełnią swoje funkcje dłużej – 80 proc. z nich ma od 41 do 59 lat. Co czwarty dyrektor szkoły ponadgimnazjalnej ma ponad 55 lat, natomiast w szkołach na niższych etapach kształcenia osoby w tym wieku stanowią tylko 10 proc. populacji. Różnice te wynikają jednak z różnego udziału w tych grupach mężczyzn przechodzących później na emeryturę.

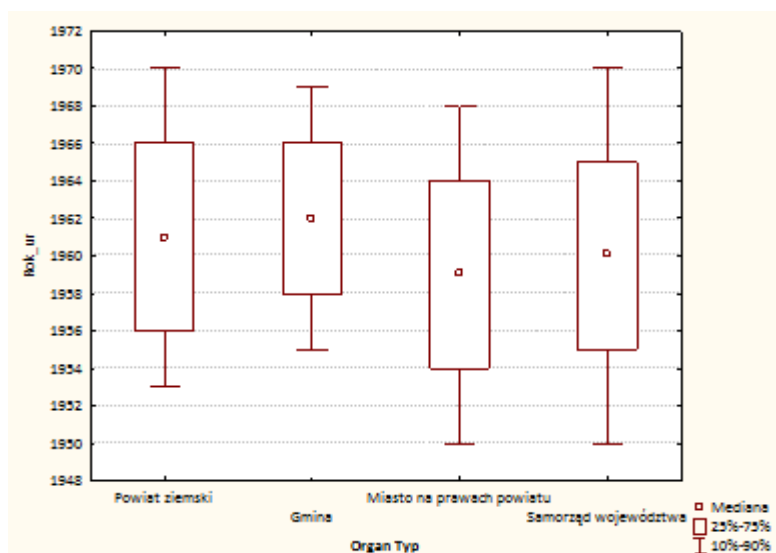
Rozkład wieku dyrektorów placówek oświatowych jest podobny do rozkładu dla szkół podstawowych i gimnazjów, jednakże dyrektorzy ci pełnią swoją funkcję dłużej.



Wykres 7. Wiek dyrektora a typ kierowanej szkoły szkoły/placówki

Wiek dyrektora a typ organu prowadzącego szkołę/placówkę

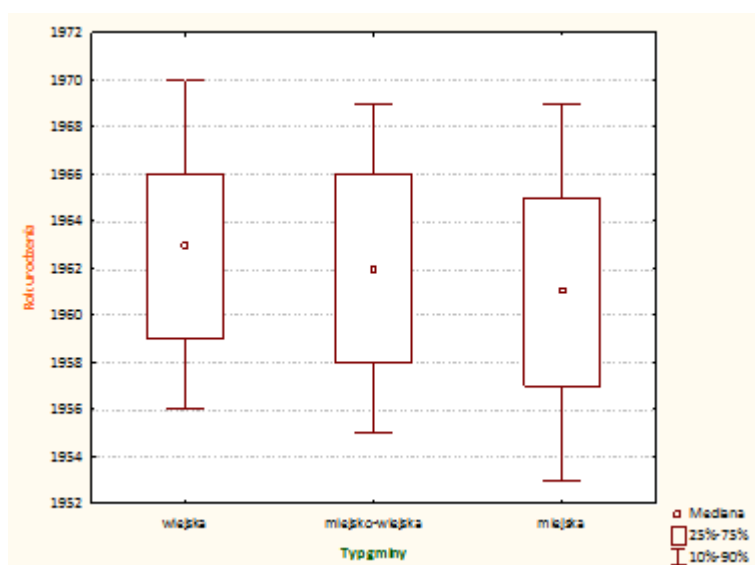
Najmniejsze zróżnicowanie wieku dyrektorów można zaobserwować w szkołach/placówkach prowadzonych przez gminy. Tam rozstęp ćwiartkowy wynosi 8 lat. W szkołach prowadzonych przez inne podmioty rozstępy te wynoszą o dwa lata więcej. Znacząco większe są też różnice pomiędzy 10. a 90. percentylem. Te największe są dla szkół/placówek prowadzonych przez samorządy wojewódzkie, a duże również dla powiatów grodzkich.



Wykres 8. Wiek dyrektora a typ organu prowadzącego szkołę/placówkę

Wiek dyrektora a typ gminy, w której znajduje się szkoła/placówka

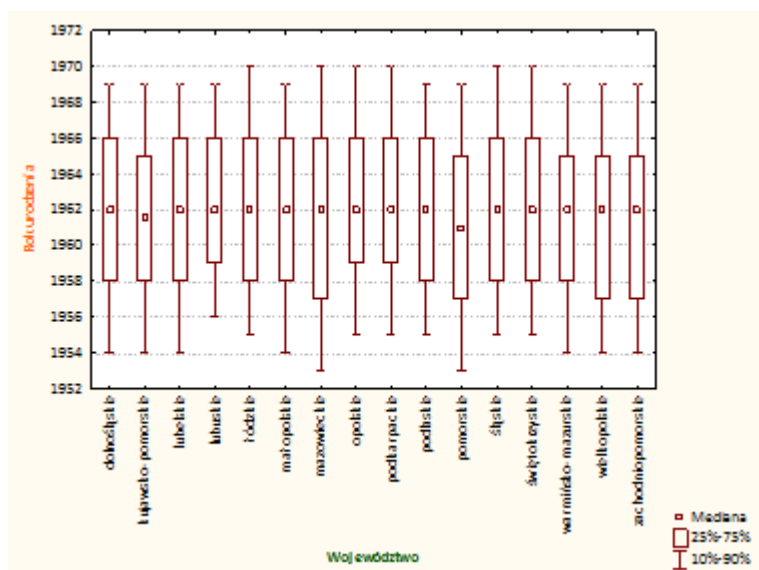
Przeciętny wiek dyrektora rośnie też wraz ze wzrostem wielkości jednostki samorządu terytorialnego, na terenie którego położona jest szkoła/placówka. W gminach wiejskich dyrektorami zostają osoby młodsze, niż w miastach. Osoby te krócej też pełnią swoje funkcje.



Wykres 9. Wiek dyrektora a typ gminy, w której znajduje się szkoła/placówka

Wiek dyrektora a województwo, w którym znajduje się szkoła/placówka

Przeciętny wiek dyrektora praktycznie nie zależy od regionu województwa. W województwach praktycznie jest taki sam wiek rozpoczynania pełnienia funkcji, zbliżone są wartości obu kwartyli oraz mediany. Nieznacznie różni się wiek najstarszych dyrektorów. Najniższy jest w województwie lubuskim, najwyższy w mazowieckim i pomorskim.

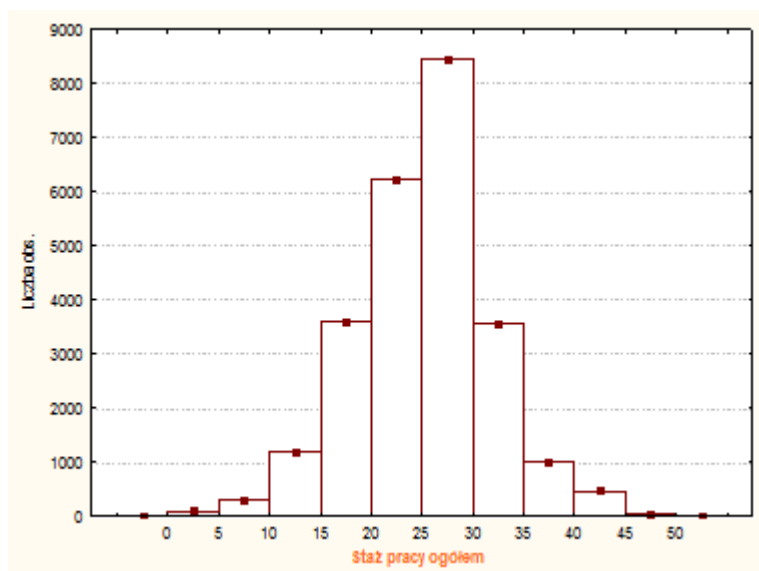


Wykres 10. Wiek dyrektora a województwo, w którym znajduje się szkoła/placówka

Wiek dyrektora – podsumowanie

Dyrektorami szkół i placówek oświatowych są osoby w wieku ponad 40 lat, a wiek statystycznego dyrektora wynosi 48 lat. Nie ma znaczących różnic w zakresie wieku dyrektora. Nieznacznie dłuższy czas pełnienia funkcji przez mężczyzn wynika z różnic w okresie odchodzenia na emeryturę. Podobnie jak większy średni wiek dyrektorów w szkołach ponadgimnazjalnych z większego odsetka mężczyzn w tej grupie.

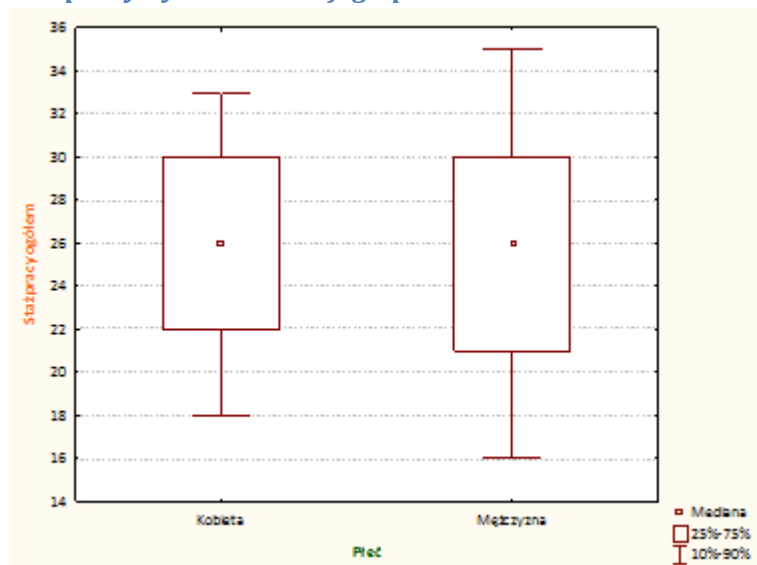
Staż pracy dyrektora



Wykres 11. Staż pracy ogółem dyrektora

Średni staż pracy dyrektorów ogółem wynosi 25 lat i 8 miesięcy. Połowa wszystkich dyrektorów posiada staż pracy od 22 do 30 lat i tylko po 10 proc. wszystkich pracuje krócej niż 17 lat lub dłużej niż 33 lata.

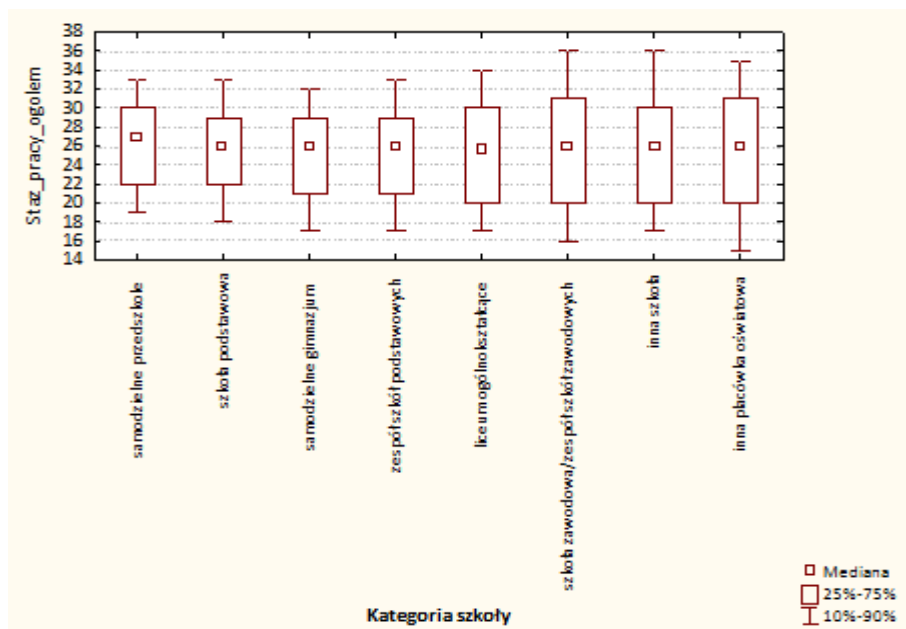
Staż pracy dyrektorów a jego płeć



Wykres 12. Staż pracy ogółem dyrektora a jego płeć

Występują nieznaczne różnice pomiędzy stażem pracy ogółem kobiet i mężczyzn, którzy trochę później zostają dyrektorami i nieznacznie wcześniej kończą pełnienie funkcji, jednakże średni staż w obu grupach jest taki sam. Wśród mężczyzn pełniących funkcje dyrektora częściej występują osoby o krótszym stażu pracy oraz takie, które pełnią swoją funkcję dłużej.

Staż pracy dyrektorów a kategoria szkoły/placówki



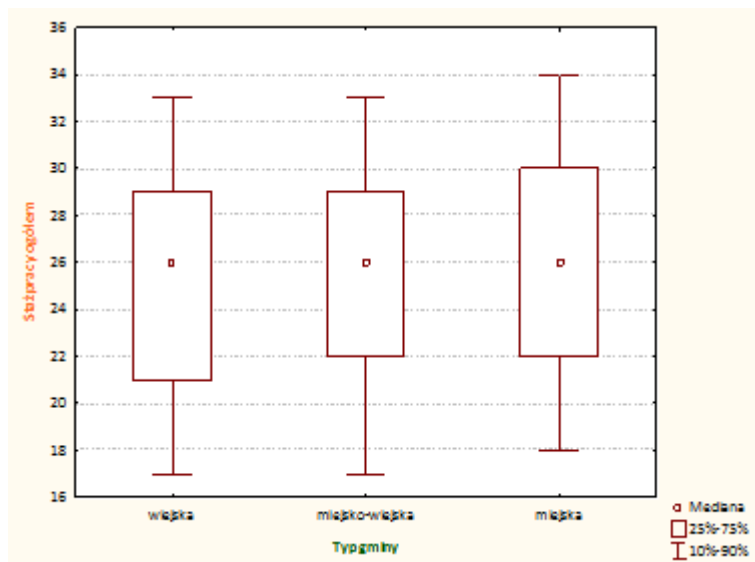
Wykres 13. Staż pracy ogółem dyrektora a kategoria szkoły/placówki

Typ kierowanej placówki nie różnicuje stażu pracy dyrektorów. Mediany w poszczególnych grupach różnią się o rok. Nie ma też istotnych różnic w zakresie kwartyli. Nieznacznie większe rozmycie grupy można zaobserwować wśród dyrektorów szkół ponadgimnazjalnych, wśród których częściej

występują pełniący swe funkcje dłużej. Może to jednak wynikać z większego udziału w tej grupie mężczyzn.

Staż pracy dyrektorów a typ gminy, w której znajduje się szkoła/placówka

Staż pracy dyrektorów nie zależy od lokalizacji szkoły.



Wykres 14. Staż pracy ogółem dyrektora a typ gminy, w której znajduje się szkoła/placówka

Staż pracy dyrektorów – podsumowanie

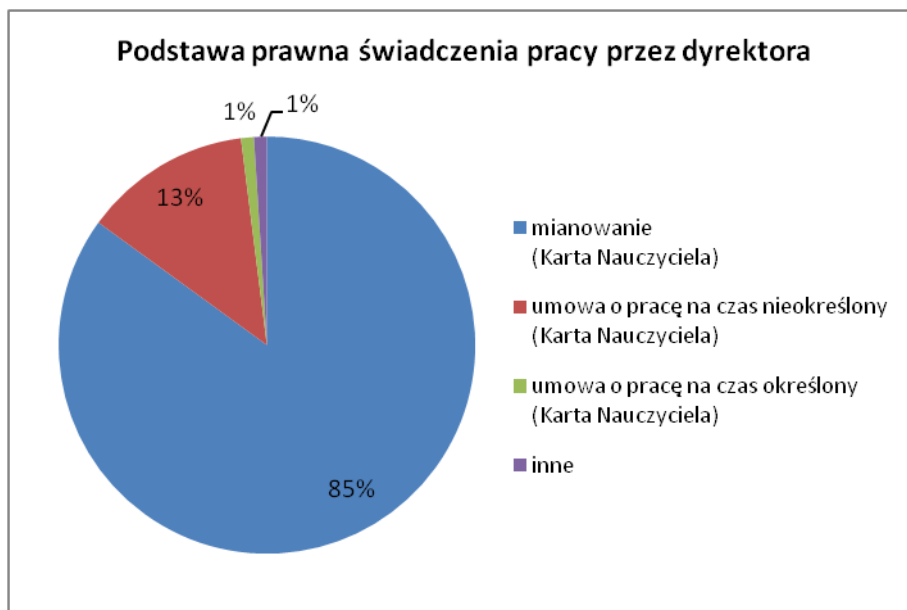
Średni staż pracy ogółem dyrektorów wynosi niecałe 26 lat. Analiza nie pokazała żadnych czynników różnicujących staż pracy dyrektorów.

Sposób zatrudniania dyrektora

Niemal wszyscy dyrektorzy (99 proc.) zatrudnieni są na podstawie przepisów Karty Nauczyciela. W grupie tej przeważają nauczyciele mianowani (85 proc. wszystkich dyrektorów). Pozostałe osoby to nauczyciele, z którymi zawarto umowę na czas nieokreślony (13 proc.) lub określony (1 proc.). Dyrektorzy zatrudnieni w oparciu o przepisy innych ustaw stanowią mniej niż 1 proc. wszystkich dyrektorów.

Tabela 15. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora

	Liczba	Procent
Mianowanie (Karta Nauczyciela)	20775	85
Umowa o pracę na czas nieokreślony (Karta Nauczyciela)	3183	13
Umowa o pracę na czas określony (Karta Nauczyciela)	371	1
Umowa o pracę na czas nieokreślony (ustawa o systemie oświaty)	81	0
Umowy o pracę na czas określony (ustawy o systemie oświaty)	35	0
Umowa o pracę na czas nieokreślony (Kodeks Pracy)	38	0
Umowa o pracę na czas określony (Kodeks Pracy)	12	0
Inna podstawa prawna świadczenia pracy	8	0
Ogółem	24503	100



Wykres 15. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora

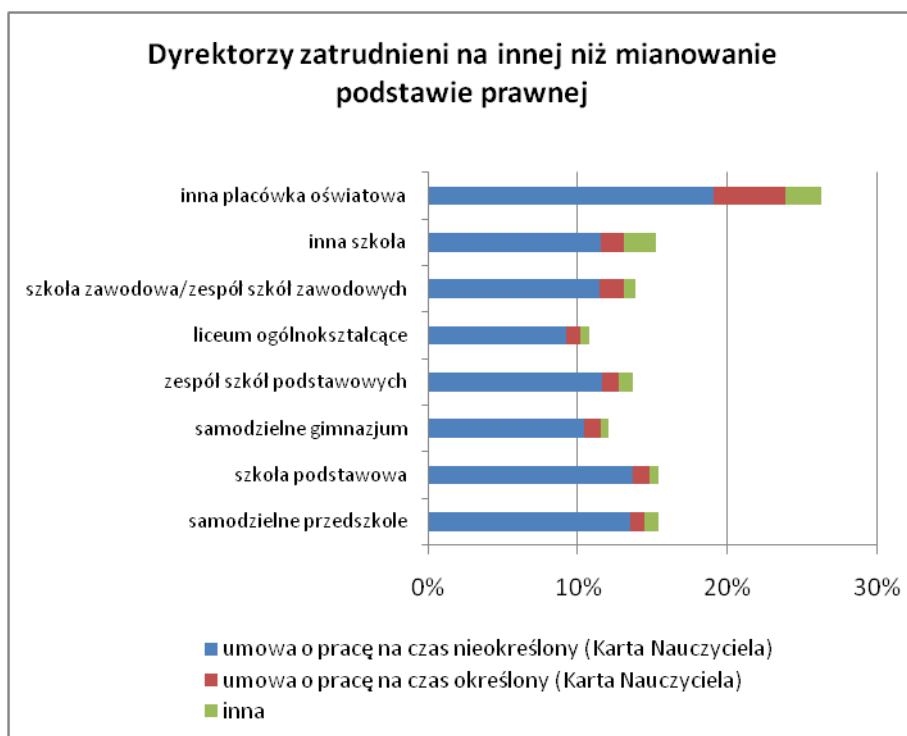
Niemal wszyscy dyrektorzy (99 proc.) zatrudnieni są na podstawie przepisów Karty Nauczyciela. Tylko co siódmy (15 proc.) świadczy pracę na innej podstawie niż mianowanie

Sposób zatrudniania dyrektora wg kategorii szkoły/placówki

Procent dyrektorów zatrudnionych na czas nieokreślony zależy od typu i lokalizacji szkoły/placówki. Największy odsetek stanowią w placówkach oświatowych (19 proc.), najmniejszy (9 proc.) w liceach ogólnokształcących. W taki sposób, nieznacznie częściej (14 proc.), są też zatrudniani dyrektorzy samodzielnych szkół podstawowych i przedszkoli. W przypadku szkół zawodowych oraz niesklasyfikowanych wcześniej szkół i placówek oświatowych jest też więcej dyrektorów zatrudnionych na czas określony. W placówkach oświatowych stanowią aż 5 proc. wszystkich dyrektorów.

Tabela 16. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Mianowanie	Umowa o pracę na czas nieokreślony (Karta Nauczyciela)	Umowa o pracę na czas określony (Karta Nauczyciela)	Inna
Samodzielne przedszkole	85	14	1	1
Szkoła podstawowa	85	14	1	1
Samodzielne gimnazjum	88	10	1	1
Zespół szkół podstawowych	86	12	1	1
Liceum ogólnokształcące	89	9	1	1
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	86	11	2	1
Inna szkoła	85	12	2	2
Inna placówka oświatowa	74	19	5	2
Ogółem	85	13	1	1



Wykres 16. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg kategorii szkoły/placówki

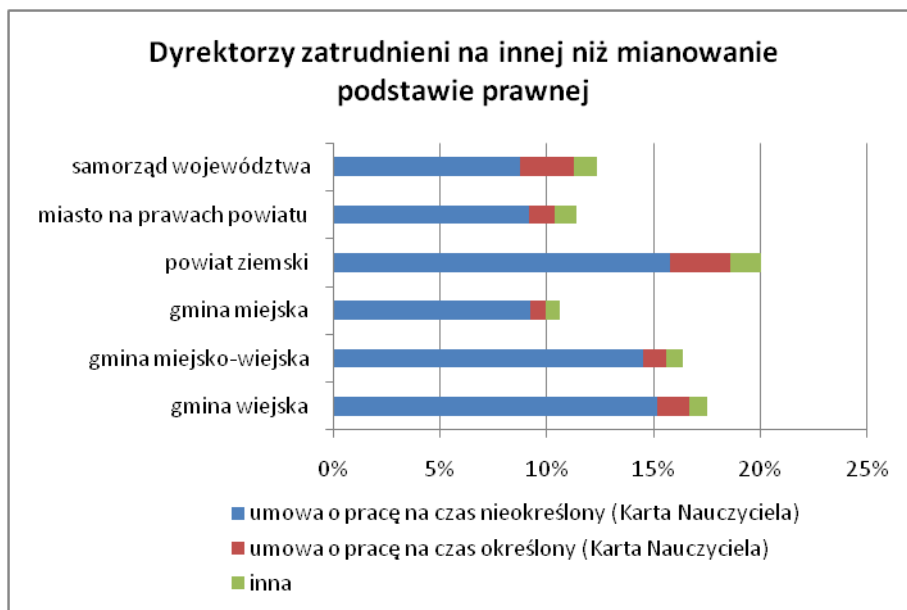
Sposób zatrudniania dyrektora wg typu organu prowadzącego

Odsetek dyrektorów zatrudnionych na czas określony rośnie też wraz z zmniejszaniem się miejscowości i wynosi 9 proc. w miastach, 15 proc. w gminach miejskich i miejsko-wiejskich, 16 proc. w powiatach ziemskich.

Na czas określony częściej niż przeciętnie zatrudniani są dyrektorzy w jednostkach prowadzonych przez województwa samorządowe i powiaty ziemskie.

Tabela 17. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg typu organu prowadzącego (w procentach)

Typ organu prowadzącego	Mianowanie	Umowa o pracę na czas nieokreślony (Karta Nauczyciela)	Umowa o pracę na czas określony (Karta Nauczyciela)	Inna
Samorząd województwa	88	9	3	1
Miasto na prawach powiatu	89	9	1	1
Powiat ziemski	80	16	3	1
Gmina ogółem	85	13	1	1
gmina miejska	89	9	1	1
gmina miejsko-wiejska	84	15	1	1
gmina wiejska	82	15	1	1
Ogółem	85	13	1	1



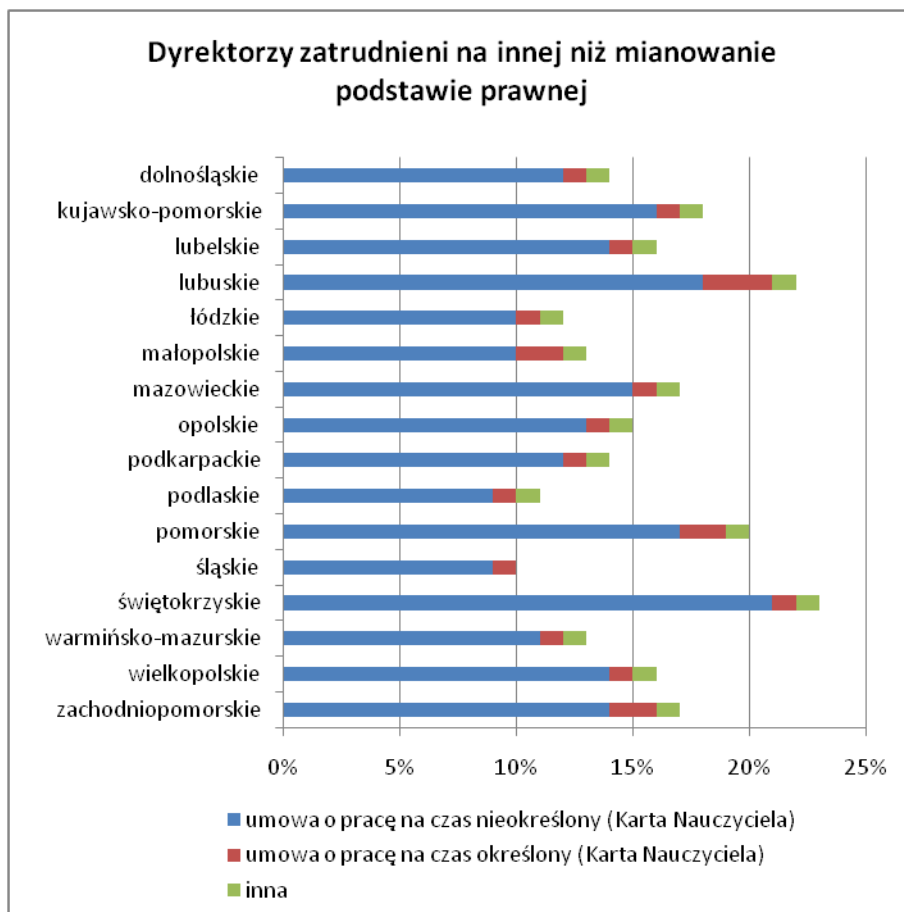
Wykres 17. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg typu organu prowadzącego

Sposób zatrudniania dyrektora wg województwa

Duże różnice występują też pomiędzy województwami. W województwie świętokrzyskim aż 21 proc. dyrektorów zatrudnionych jest na czas nieokreślony, natomiast na Podlasiu i Śląsku odsetek ten wynosi 9 proc.

Tabela 18. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg województwa (w procentach)

Województwo	Mianowanie	Umowa o pracę na czas nieokreślony (Karta Nauczyciela)	Umowa o pracę na czas określony (Karta Nauczyciela)	Inna
Dolnośląskie	85	12	1	1
Kujawsko-pomorskie	82	16	1	1
Lubelskie	84	14	1	1
Lubuskie	78	18	3	1
Łódzkie	88	10	1	1
Małopolskie	88	10	2	1
Mazowieckie	82	15	1	1
Opolskie	85	13	1	1
Podkarpackie	86	12	1	1
Podlaskie	89	9	1	1
Pomorskie	79	17	2	1
Śląskie	89	9	1	0
Świętokrzyskie	77	21	1	1
Warmińsko-mazurskie	87	11	1	1
Wielkopolskie	84	14	1	1
Zachodniopomorskie	83	14	2	1
Ogółem	85	13	1	1



Wykres 18. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg województwa

Na sposób zatrudnienia dyrektora istotny wpływ ma jego staż pracy. Najmłodszy, a więc ci o stażu do 10 lat, są niemal dwukrotnie częściej (24 proc.) niż przeciętna zatrudnieni na podstawie umowy na czas określony. W grupie tej zdecydowanie częściej (8 proc.) zawierane są też umowy na czas określony, a także stosowane inne formy zatrudnienia.

Odsetek zatrudnionych na podstawie mianowania nieznacznie maleje (do 82 proc.) w grupie najstarszych dyrektorów – tych, których staż pracy wynosi ponad 40 lat.

Tabela 19. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg stażu pracy ogółem dyrektora (w procentach)

Staż pracy ogółem	Mianowanie	Umowa o pracę na czas nieokreślony (Karta Nauczyciela)	Umowa o pracę na czas określony (Karta Nauczyciela)	Inna
Do 10 lat	63	24	8	5
Od 11 do 15 lat	77	19	3	1
Od 16 do 20 lat	83	14	2	1
Od 21 do 25 lat	86	12	1	1
Od 26 do 30 lat	86	12	1	1
Od 31 do 40 lat	86	12	1	1
Powyżej 41 lat	82	13	3	2
Ogółem	85	13	1	1



Wykres 19. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg stażu pracy ogółem dyrektora

Sposób zatrudniania dyrektora – podsumowanie

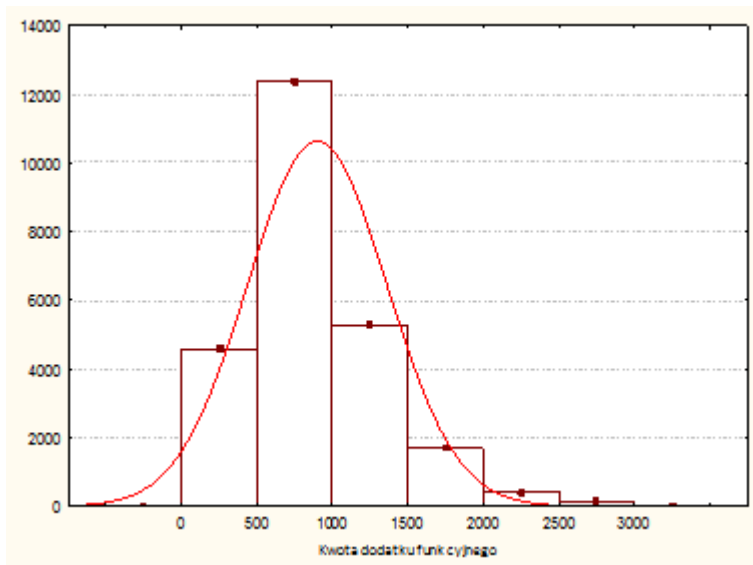
Praktycznie wszyscy dyrektorzy (99 proc.) zatrudnieni są w oparciu o przepisy Karty Nauczyciela, a dla zdecydowanej większości (85 proc.) podstawą jest akt mianowania. 14 proc. dyrektorów to nauczyciele zatrudnieni co prawda na podstawie Karty Nauczyciela, ale na czas nieokreślony (13 proc.) lub określony (1 proc.).

Istnieje zależność pomiędzy wiekiem dyrektora a sposobem zawarcia z nim umowy o pracę. Inne niż mianowanie podstawy świadczenia pracy zaobserwowano znacząco częściej w grupie dyrektorów pracujących najkrócej (do 20 lat), przy czym procent innych umów maleje wraz ze zwiększaniem się stażu dyrektora.

Standardem zatrudnienia dyrektora jest więc etat nauczycielski na podstawie mianowania. Inne formy zatrudnienia wykorzystywane są przez organy prowadzące tylko w wyjątkowych przypadkach i dotyczą przede wszystkim osób z najkrótszym stażem pracy.

Dodatek funkcyjny dyrektora

Przeciętna wartość (mediana) dodatku funkcyjnego dyrektora wynosi 800 zł, a pierwszy i trzeci kwartyl to odpowiednio 595 i 1119 zł. Zdecydowana większość dyrektorów (80 proc.) otrzymuje ten dodatek w przedziale od 419 zł do 1500 zł. Rozkład kwot jest symetryczny, co prezentuje histogram znajdujący się poniżej.

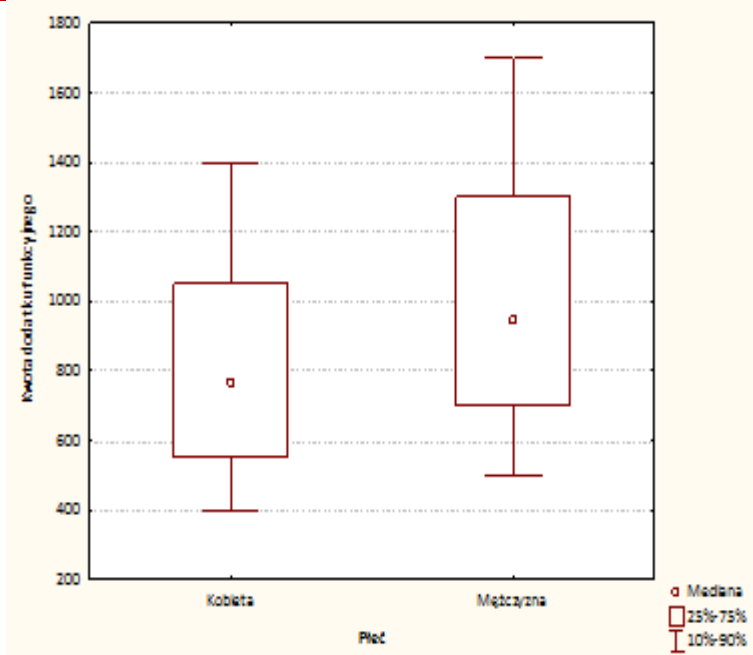


Wykres 20. Rozkład kwot dodatku funkcyjnego dyrektora

Dodatek funkcyjny a płeć dyrektora

Dodatek funkcyjny otrzymywany przez dyrektorów zależy od płci. Mediana w przypadku kobiet wynosi 770, a mężczyzn 950. Różnice te wynikają jednak z różnic w wielkości i typie kierowanej szkoły/placówki. W ramach poszczególnych kategorii szkół/placówek nie ma różnic wysokości dodatku funkcyjnego otrzymywanego przez dyrektorów różnej płci.

Różnice wysokości dodatków funkcyjnych mężczyzn i kobiet dyrektorów istnieją, ale wynikają z rodzaju kierowanej szkoły/placówki.



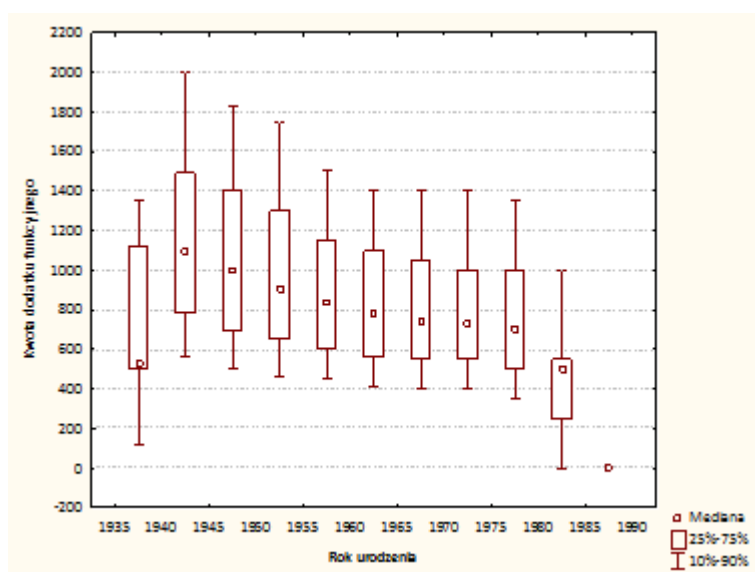
Wykres 21. Dodatek funkcyjny a płeć dyrektora

Dodatek funkcyjny a wiek

Wiek dyrektora różnicuje wysokość dodatku funkcyjnego. Najwyższe dodatki funkcyjne otrzymują dyrektorzy mający ponad 65 lat. Mediana dla tej grupy wynosi 1101 zł, a dolny kwartyl 785 zł. Młodszy dyrektorzy dostają niższe dodatki. Przeciętne dla osób mających powyżej 50 lat (urodzonych przed 1960 rokiem) rosną wraz z wiekiem o 100 zł na każde pięć lat. Bardzo podobny jest też zakres zmienności kwartyli.

Inaczej kształtuje się wysokość dodatku funkcyjnego otrzymywanego przez osoby mające od 30 do 50 lat (urodzone między 1960 a 1980 rokiem). W grupie tej mediany zwiększają się średnio o niecałe 15 zł na każde pięć lat.

Warto zauważyć, że dyrektorzy mający poniżej 43 lat mają staż pracy poniżej 20 lat. A zatem co roku otrzymują podwyżkę z tytułu zwiększenia o kolejny procent wysługi lat. Natomiast dodatek funkcyjny zaczyna rosnąć w momencie, gdy wysługa przestaje się zwiększać.

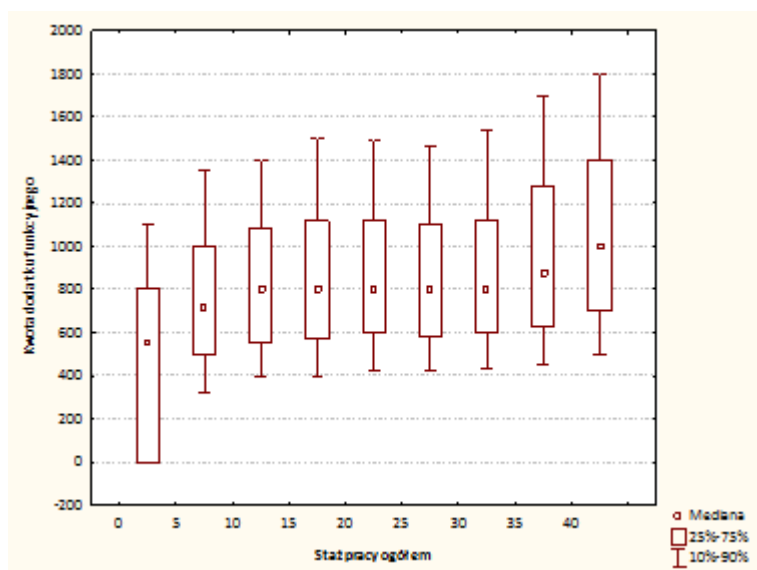


Wykres 22. Dodatek funkcyjny a wiek dyrektora

*Dodatek funkcyjny rośnie wraz z wiekiem dyrektora.
Tempo tego wzrostu jest szybsze u osób najstarszych.*

Dodatek funkcyjny a staż pracy dyrektora

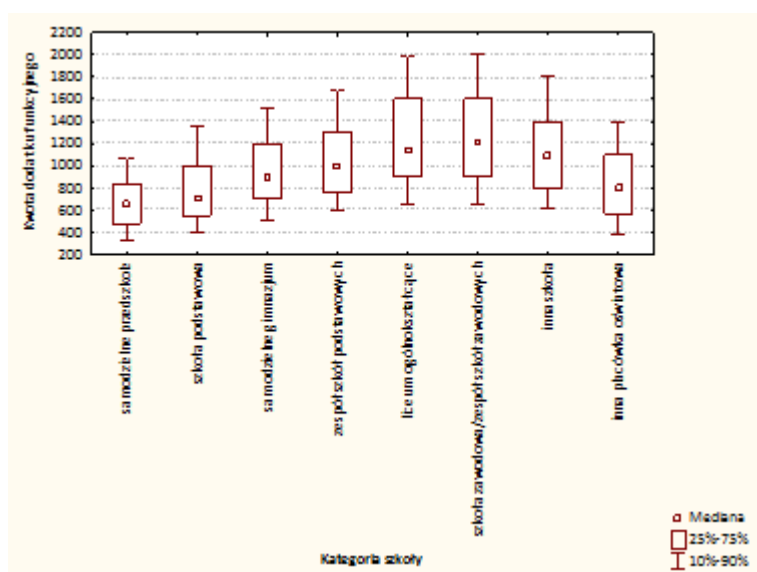
Kwota dodatku funkcyjnego dyrektora zmienia się wraz ze stażem pracy. Przeciętny dodatek funkcyjny dyrektorów o najkrótszym (do 5 lat) stażu jest o 1/3 niższy niż w całej populacji. Najwyższe dodatki otrzymują osoby mające powyżej 30 lat staży pracy.



Wykres 23. Dodatek funkcyjny a staż pracy dyrektora

Dodatek funkcyjny a typ szkoły/placówki

Najwyższe dodatki funkcyjne otrzymują dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych; przeciętne jego wartości w liceach ogólnokształcących i szkołach zawodowych wynoszą odpowiednio 1150 oraz 1200 zł. Dla porównania, mediany w przedszkolach i szkołach podstawowych to odpowiednio 650 i 711 zł. Zarówno przeciętne, jak i wartości obu kwartyli rosną na kolejnych etapach kształcenia.



Wykres 24. Dodatek funkcyjny a kategoria szkoły

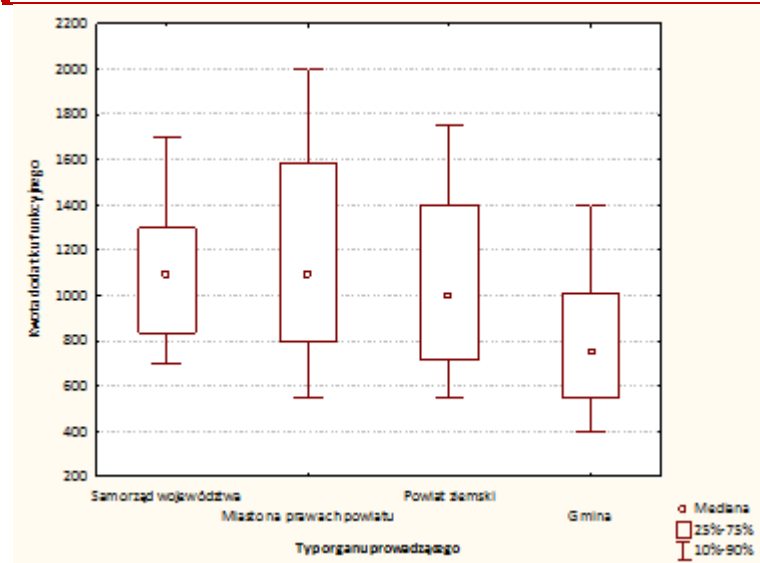
Wysokość dodatków funkcyjnych rośnie na kolejnych etapach kształcenia.

Dodatek funkcyjny a organ prowadzący

Kwota dodatku funkcyjnego zależy od typu organu prowadzącego. Najwyższe dodatki otrzymują dyrektorzy szkół/placówek prowadzonych przez miasta na prawach powiatu oraz województwa samorządowe (przeciętnie po 1100 zł), jednakże w przypadku miast zróżnicowanie wysokości jest zdecydowanie większe (rozstępy ćwiartkowe w grupach wynoszą odpowiednio 780 i 465 zł).

W powiatach ziemskich dyrektorzy otrzymują dodatki w przeciętnej wysokości 1000 zł. W gminach przeciętna wynosi o 25 proc. mniej, czyli 750 zł.

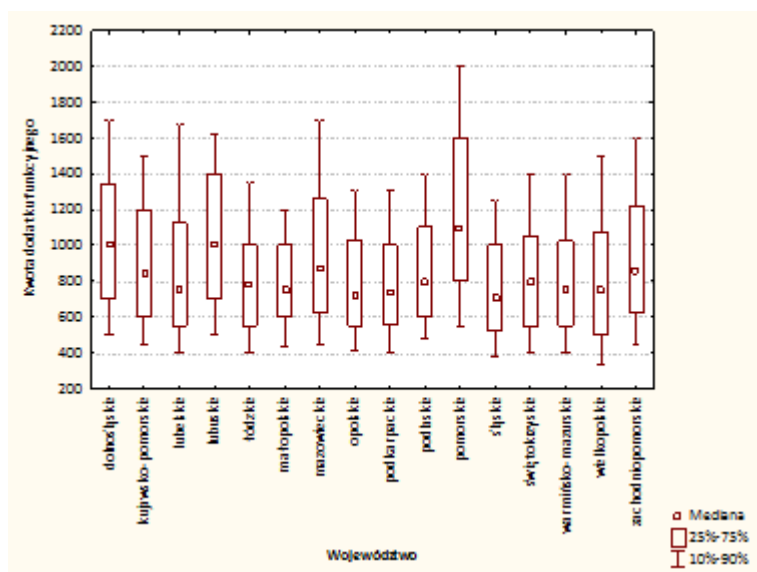
W szkołach/placówkach prowadzonych przez gminy dodatki funkcyjne dyrektorów są przeciętnie o ponad 25 procent niższe, niż w tych prowadzonych przez powiaty i województwa.



Wykres 25. Dodatek funkcyjny a typ organu prowadzącego

Również geograficzne położenie szkoły ma wpływ na wysokość dodatku funkcyjnego dyrektorów. Najwyższe przeciętne (mediana) dodatki otrzymują dyrektorzy z województw: pomorskiego (1100 zł), dolnośląskiego (1000 zł), lubuskiego (1000 zł). Najniższe przeciętne są natomiast w województwach: śląskim (700 zł), opolskim (730 zł) podkarpackim (735 zł).

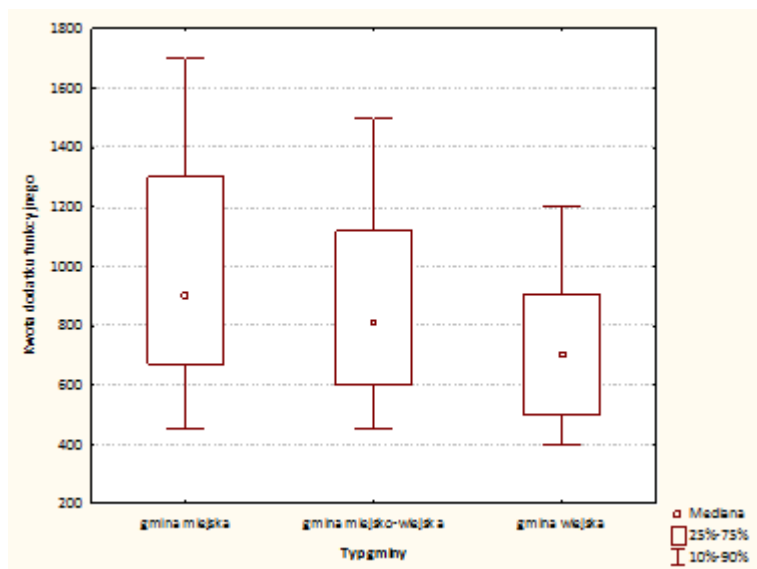
Zróżnicowanie dodatku funkcyjnego w województwach jest duże, i właściwie trudno jest znaleźć uzasadnienie. Duże zróżnicowanie na Mazowszu wynika z wysokiego poziomu dodatków w Warszawie, podobne rozumowanie nie tłumaczy natomiast sytuacji na Lubelszczyźnie. Prawdopodobna przyczyna tak dużych różnic zostanie zaprezentowana w części poświęconej wysokości dodatku motywacyjnego.



Wykres 26. Dodatek funkcyjny a województwo

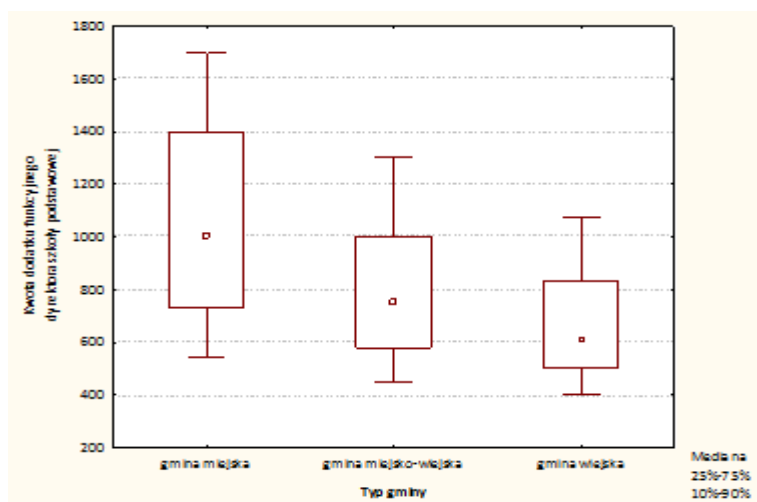
Kwota dodatku funkcyjnego zmniejsza się wraz z wielkością gminy i wynosi przeciętnie: w gminach miejskich (900 zł), miejsko-wiejskich (812 zł), wiejskich (700 zł). Analogicznie zmienia się też rozrzut wartości.

Regionalne różnice wysokości dodatku funkcyjnego są bardzo duże – sięgają nawet 25 proc.



Wykres 27. Dodatek funkcyjny a typ gminy

Analogiczne zależności można zaobserwować dla każdego typu szkoły. Dla przykładu zamieszczono wykres wysokości dodatków dyrektorów szkół podstawowych.



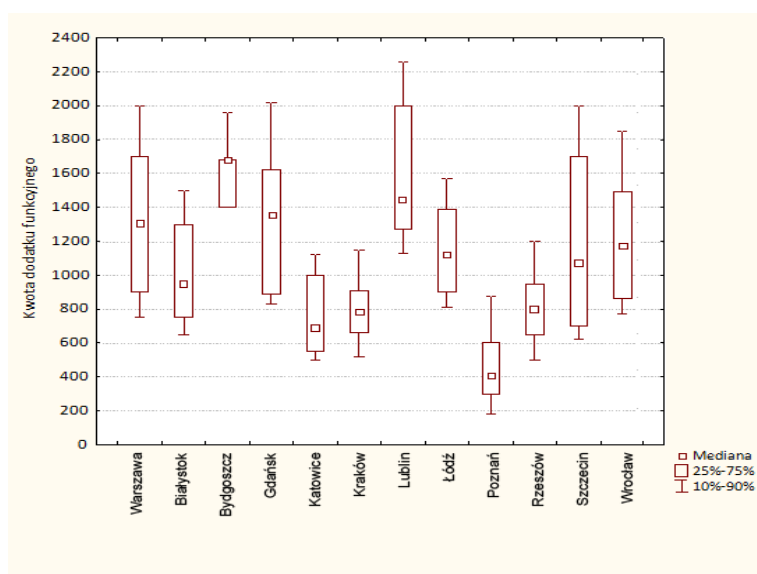
Wykres 28. Dodatek funkcyjny dyrektora szkoły podstawowej a typ gminy

Wysokość dodatku funkcyjnego maleje wraz z wielkością gminy.

Dodatek funkcyjny dyrektorów w dużych miastach

Skalę lokalnego zróżnicowania wysokości dodatków funkcyjnych dyrektorów szkół prowadzonych przez różne jednostki samorządu terytorialnego dobrze prezentuje zestawienie wysokości dodatków funkcyjnych otrzymywanych przez dyrektorów w dwunastu dużych miastach. Przeciętna jego wysokość w istotny sposób zależy od miasta i wynosi: w Poznaniu 410 zł, a w Bydgoszczy ponad czterokrotnie więcej – 1680 zł.

Znaczące są też dysproporcje w zakresie stopnia zróżnicowania wysokości dodatku w ramach miast. Rozstęp ćwiartkowy (długość przedziału, w którym znajduje się połowa wartości; mediana \pm 25%) wynosi w Krakowie 250 zł, a w Szczecinie 1000 zł. W Bydgoszczy niemal 40 proc. dyrektorów posiada dodatek w wysokości około 1400 zł i niemal tyle samo dodatek w kwocie 1680 zł.



Wykres 29. Dodatek funkcyjny dyrektorów w dużych miastach

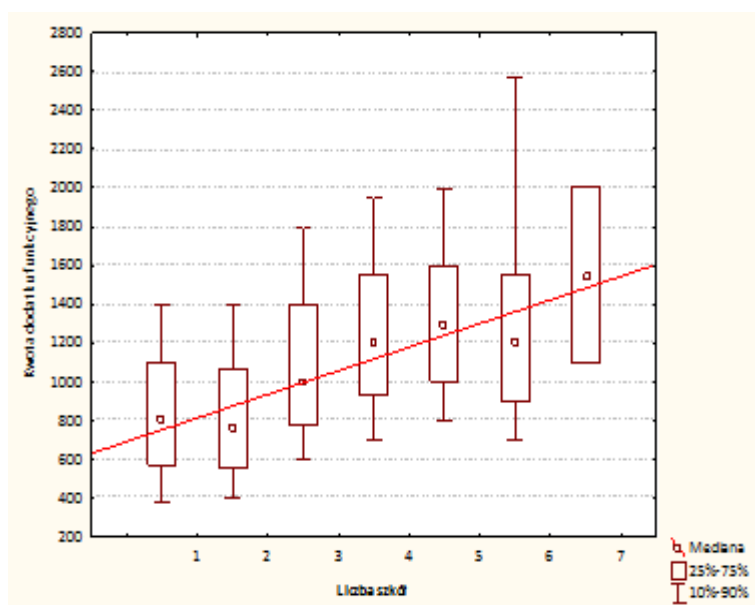
Duże miasta przyjęły bardzo różne sposoby ustalania wysokości dodatków funkcyjnych i ich wysokości.

Dodatek funkcyjny dyrektora a wielkość szkoły/placówki

Dodatek funkcyjny dyrektora zespołu szkół zależy od liczby szkół/placówek wchodzących w jego skład. Przeciętne jego wartości wynoszą: 800 zł – w samodzielnych szkołach/placówkach, 662 zł – w zespołach składających się z dwóch szkół/placówek. Następnie wartości te rosną, by osiągnąć 1550 zł w zespołach składających się z siedmiu szkół/placówek. Analogicznie rosną też kwartyle.

Czerwoną linią na tym i kolejnych wykresach zaznaczono linię regresji median.

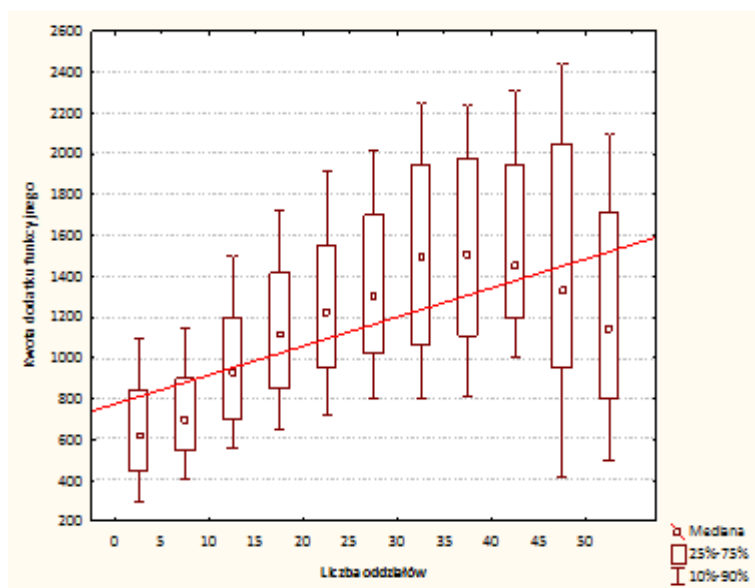
Spadek mediany w zespołach dwóch szkół/placówek wynika z licznej reprezentacji w tej grupie małych, większych zespołów szkolno-przedszkolnych, których dyrektorzy otrzymują niskie dodatki.



Wykres 30. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba szkół w zespole

Kwota dodatku funkcyjnego otrzymywanego przez dyrektora rośnie też wraz z liczbą oddziałów w szkole/zespole szkół. Dla małych szkół (do pięciu oddziałów) wynosi ona przeciętnie 620 zł, a w zespołach mających od 30 do 35 oddziałów już 1500 zł.

Obserwowany spadek wysokości dodatku w największych szkołach wynika z małej liczebności szkół w tych przedziałach (średnia liczba oddziałów w szkole/zespole wynosi 11).



Wykres 31. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba oddziałów

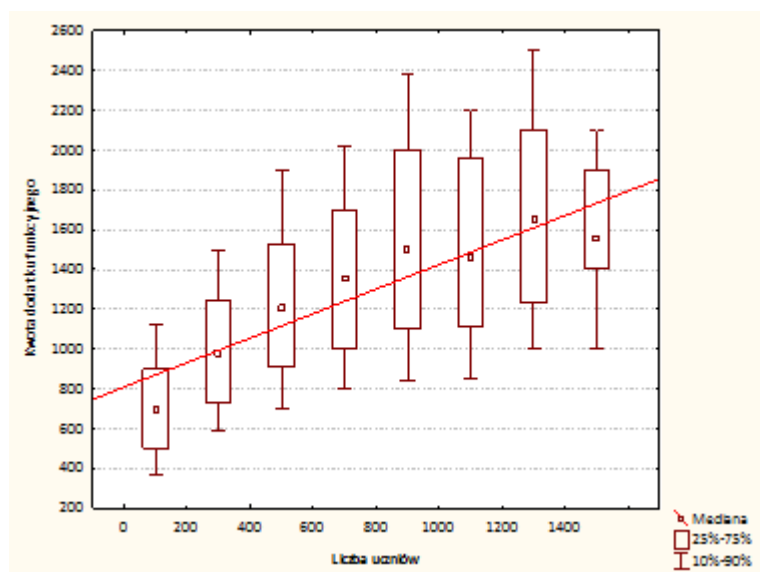
Dodatek funkcyjny rośnie też wraz z liczbą uczniów w szkole/zespole szkół. Przeciętna jego wartość dla szkół do 200 uczniów wynosi 697 zł, a w szkołach od 800 do 1000 uczniów – 1500 zł. Szybkość wzrostu jest zróżnicowana – początkowo jest on szybszy, później jego tempo maleje. Różnica przeciętnych wartości przyrasta w kolejnych przedziałach odpowiednio o 300, 200, 150, 150, -35, 185.

Przyjmując pewne uproszczenia, można stwierdzić, że przeciętny dodatek funkcyjny dyrektora szkoły/zespołu do 1000 uczniów wyraża się wzorem:

$500 \text{ zł} + \text{liczba uczniów}$.

Natomiast w szkołach większych jest stały, na poziomie około 1500 zł.

Przeciętny dodatek funkcyjny dyrektora szkoły wyraża się wzorem: $500 \text{ zł} + \text{liczba uczniów}$.



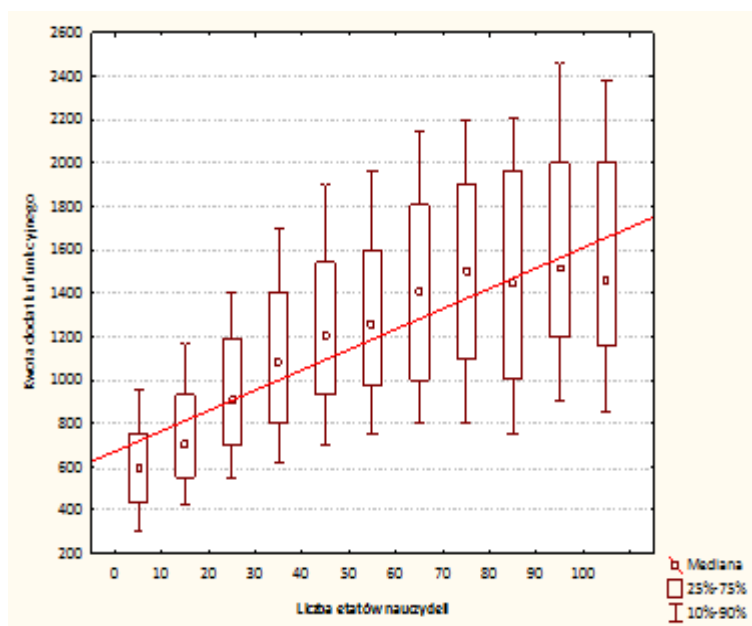
Wykres 32. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba uczniów w szkole

Ogólniejszą metodą określenia wielkości szkoły/placówki oświatowej niż liczba uczniów jest określenie liczby zatrudnionych nauczycieli. Taki sposób opisanie pozwala bowiem uwzględnić również placówki oświatowe, które nie są szkołami i w których nie ma uczniów.

Dodatek funkcyjny dyrektora szkoły/placówki rośnie wraz tak zdefiniowaną jej wielkością. Przeciętna wysokość dodatków w szkołach/placówkach zatrudniających do 10 nauczycieli wynosi 588 zł. Następnie rośnie, aż w przedziale szkół i placówek zatrudniających nauczycieli na 70–80 etatach osiąga 1500 zł i na tym poziomie utrzymuje się również w większych szkołach/placówkach. Podobnie jak w przypadku uczniów, można zbudować proste zależności, które dość dobrze opisują dynamikę przeciętnych kwot otrzymywanych przez dyrektorów kierujących jednostkami różnej wielkości. W przypadku etatów nauczycielskich zależność tę dla szkół/placówek prezentuje poniższe zestawienie.

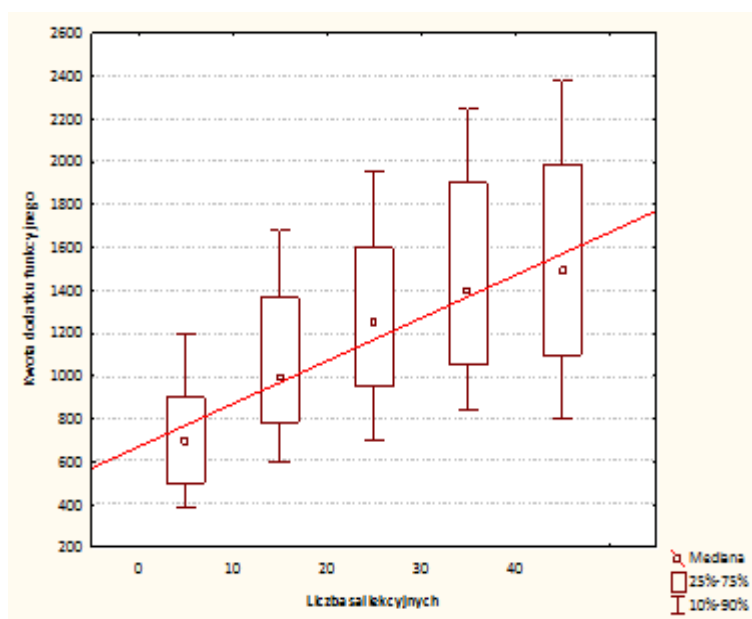
- liczba zatrudnionych nauczycieli do 40 $300 \text{ zł} + 20 * \text{liczba etatów nauczycielskich}$
- liczba zatrudnionych nauczycieli od 40 do 80 $700 \text{ zł} + 10 * \text{liczba etatów nauczycielskich}$
- liczba zatrudnionych nauczycieli od 80 1500 zł

Oba przedstawione sposoby szacowania przeciętnej kwoty dodatku funkcyjnego, w zależności od liczby uczniów i etatów nauczycielskich, nie są precyzyjnymi krzywymi regresji i mają charakter wyłącznie poglądowy. Pozwalają jednak w prosty sposób oszacować przeciętny poziom dodatków.



Wykres 33. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba etatów nauczycieli

Dodatek funkcyjny rośnie również wraz z fizycznym zwiększaniem się szkoły, określanym za pomocą liczby sal lekcyjnych. Dyrektorzy najmniejszych szkół (do 10 izb) otrzymują dodatek w przeciętnej wysokości 700 zł. Dodatek ten następnie rośnie, by w grupie szkół mających ponad 40 sal osiągnąć wartość 1500 zł.



Wykres 34. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba sal lekcyjnych

Dodatek funkcyjny dyrektora rośnie wraz z wielkością kierowanej jednostki (tj. liczbą szkół/placówek w zespole, liczbą uczniów, liczbą etatów nauczycielskich, liczbą sal lekcyjnych).

Dodatek funkcyjny dyrektora – podsumowanie

Z dodatkiem funkcyjnym dyrektora wiąże się wiele zależności. Z jednej strony jego wysokość zależy od wielkości kierowanej szkoły/placówki. W najmniejszych placówkach (niezależnie od wybranej miary) dyrektor otrzymuje 700 zł (przeciętnie), w największych ponad dwa razy więcej – 1500 zł. Przy czym w małych szkołach/placówkach dynamika wzrostu jest większa. W dużych szkołach od pewnego momentu wysokość dodatku pozostaje na stałym, maksymalnym poziomie. Taką wielkością jest 1000 uczniów, 80 etatów nauczycielskich, 40 sal lekcyjnych.

Wysokość dodatku funkcyjnego zależy też od typu szkoły/placówki i rośnie na kolejnych etapach kształcenia, osiągając największe wartości w szkołach ponadgimnazjalnych.

Dodatek zróżnicowany jest też ze względu na typ organu prowadzącego, a właściwie jego zasobność. Najbardziej hojne są powiaty grodzkie – ponad połowa dyrektorów prowadzonych przez nie szkół/placówek otrzymuje dodatek funkcyjny wyższy niż 75 proc. dyrektorów szkół prowadzonych przez gminy. Wyższy jest też dodatek w gminach miejskich niż w gminach wiejskich. W tych drugich zdecydowanie mniejsze jest też zróżnicowanie jego wysokości.

Przykład dużych miast pokazuje, że o wysokości dodatku motywacyjnego dyrektora decydują przede wszystkim lokalne zwyczaje, które nawet w dwunastu dużych miastach są bardzo zróżnicowane.

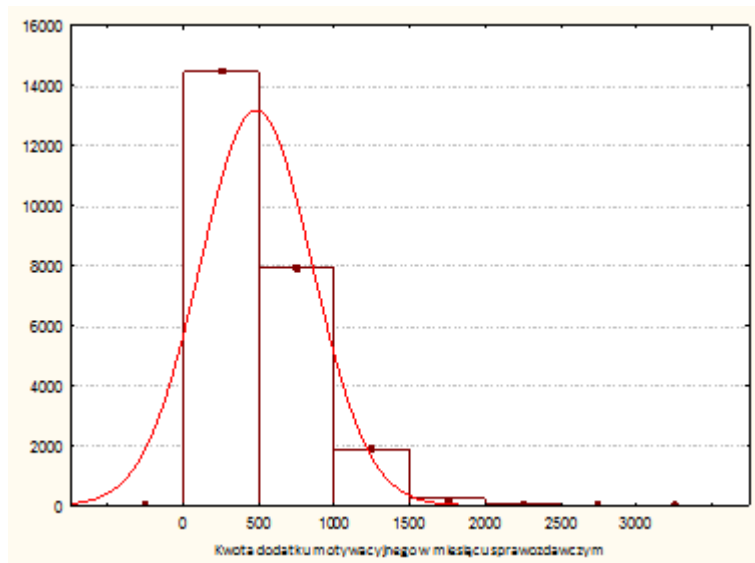
Trudne do wyjaśnienia jest niezwykle wysokie zróżnicowanie wysokości dodatków w poszczególnych województwach. Przeciętna wysokość dodatku funkcyjnego w Pomorskiem jest o około 400 zł wyższa niż na Śląsku. Wydaje się, że wpływ mogą mieć po prostu lokalne zwyczaje.

Oprócz czynników dających się uzasadnić wielkością szkoły oraz zasobnością organu prowadzącego, zaobserwowano również czynniki, które są co najmniej zastanawiające. Oto bowiem dodatek funkcyjny dyrektora rośnie wraz z jego wiekiem i stażem pracy. Ale wzrost ten staje się wyraźny, gdy dyrektor osiągnie staż w wysokości ponad 20 lat, a więc straci prawo do kolejnych wzrostów wynagrodzenia z tytułu wysługi lat. Wydaje się więc prawdopodobne, że dodatek ten pełni w praktyce również inną rolę, niż określenie nakładu pracy i odpowiedzialności związanej z zajmowanym stanowiskiem.

Dodatek motywacyjny dyrektora

Przeciętna kwota (mediana) dodatku motywacyjnego otrzymanego przez dyrektora wyniosła 420 zł. Połowa dyrektorów szkół/placówek otrzymała dodatek w kwocie od 200 do 700 zł (dolny i górny kwartyl). Co dziesiąty dyrektor nie otrzymał dodatku motywacyjnego (10,7 proc.) lub otrzymał go w kwocie ponad 1000 zł (8,7 proc.). Rozkład kwot dodatku prezentuje wykres poniżej.

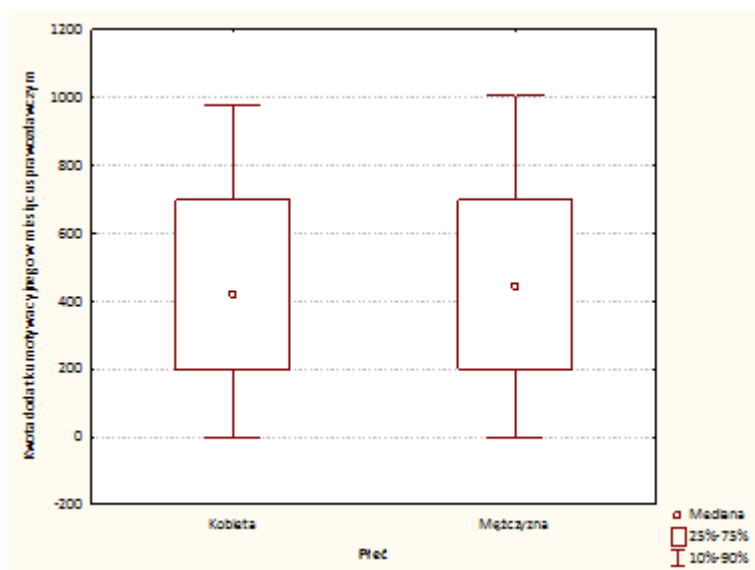




Wykres 35. Histogram wysokości dodatku motywacyjnego

Dodatek motywacyjny a płeć dyrektora

Wymiar dodatku motywacyjnego nie zależy od płci dyrektora. Również w poszczególnych, jednorodnych grupach typów szkół nie zaobserwowano różnic.



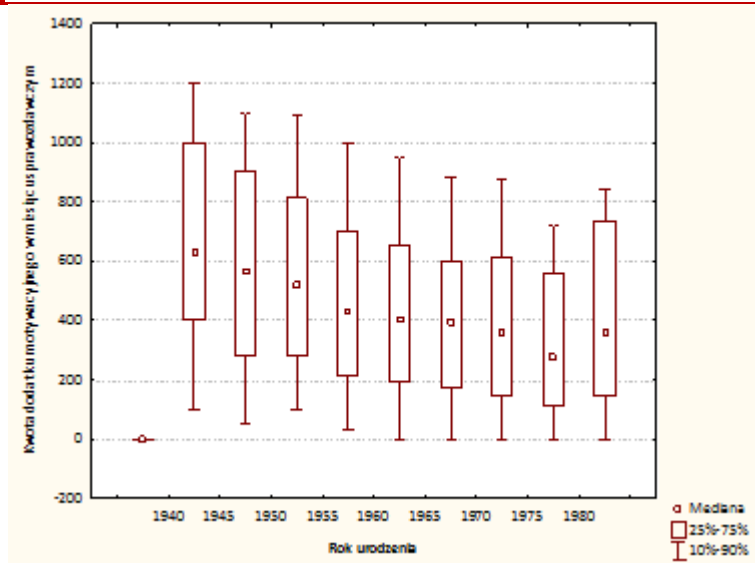
Wykres 36. Dodatek motywacyjny dyrektora a jego płeć

Dodatek motywacyjny a wiek dyrektora

Dodatek nieznacznie rośnie wraz z wiekiem dyrektora. W grupie osób mających od 30 do 35 lat jego przeciętna wartość wynosi 280 zł, a wśród najstarszych (od 65 do 70 lat) – 624 zł. Większe tempo wzrostu dodatku obserwowane jest wśród najstarszych dyrektorów – ponad 55 lat. W grupie tej istotnie maleje też odsetek osób nieotrzymujących tego dodatku.

Jednakże, jak to już było pokazane, większość dyrektorów (58 proc.) urodziła się pomiędzy rokiem 1955 a 1970. W tej grupie wiek nie różnicuje wysokości dodatku motywacyjnego.

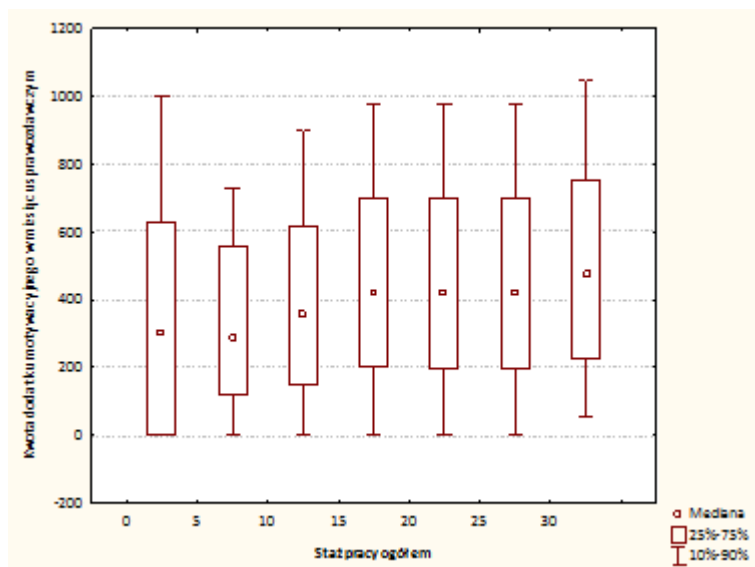
Dodatek motywacyjny dyrektorów nie zależy od wieku dyrektora w środkowym przedziale wieku. W grupach dyrektorów najstarszych i najmłodszych rośnie wraz z wiekiem.



Wykres 37. Dodatek motywacyjny dyrektora a jego wiek

Dodatek motywacyjny a staż pracy dyrektora

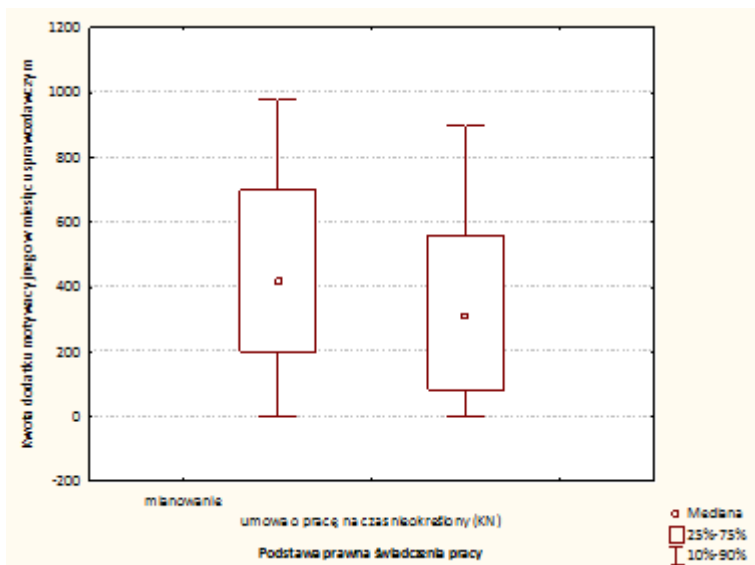
Rozkład dodatku motywacyjnego względem stażu pracy dyrektora jest analogiczny do rozkładu pod względem jego wieku. W środkowym przedziale (od 15 do 25 lat stażu) nie zależy od wieku, w przedziałach skrajnych nieznacznie rośnie wraz ze stażem pracy.



Wykres 38. Dodatek motywacyjny dyrektora a staż pracy ogółem

Dodatek motywacyjny a sposób zatrudnienia dyrektora

Wysokość dodatku motywacyjnego zależy od sposobu zatrudnienia dyrektora. Osoby zatrudnione na podstawie mianowania otrzymują go w przeciętnej wysokości 420 zł, a zatrudnione na czas nieokreślony o jedną trzecią niższej – 308 zł.

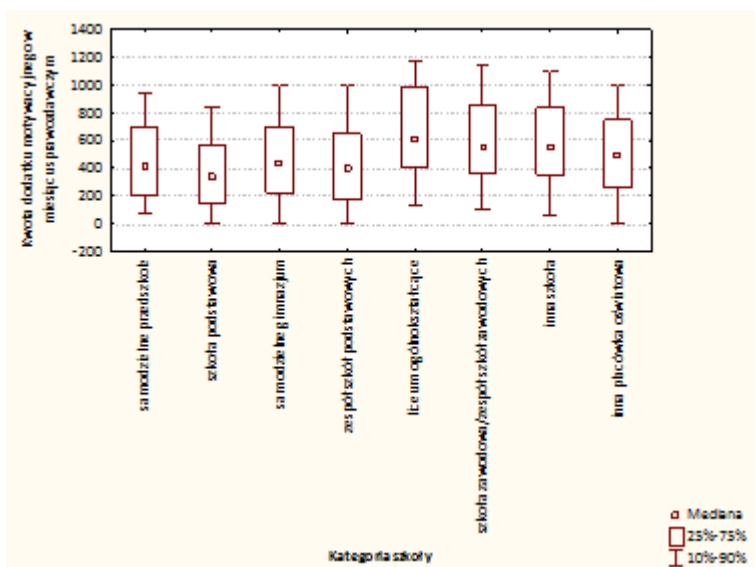


Wykres 39. Dodatek motywacyjny dyrektora a sposób zatrudnienia dyrektora

Dodatek motywacyjny a typ szkoły/placówki

Dodatek motywacyjny dyrektora zależy od typu/kategorii szkoły/placówki. Niższe dodatki otrzymują dyrektorzy szkół podstawowych i gimnazjów (mediana 364 zł), wyższe dyrektorzy przedszkoli (420 zł) i szkół ponadgimnazjalnych (560 zł).

Odsetek dyrektorów nieotrzymujących dodatku motywacyjnego zmienia się od 13 proc. w zespołach szkół podstawowych do 7,5 proc. w liceach ogólnokształcących.

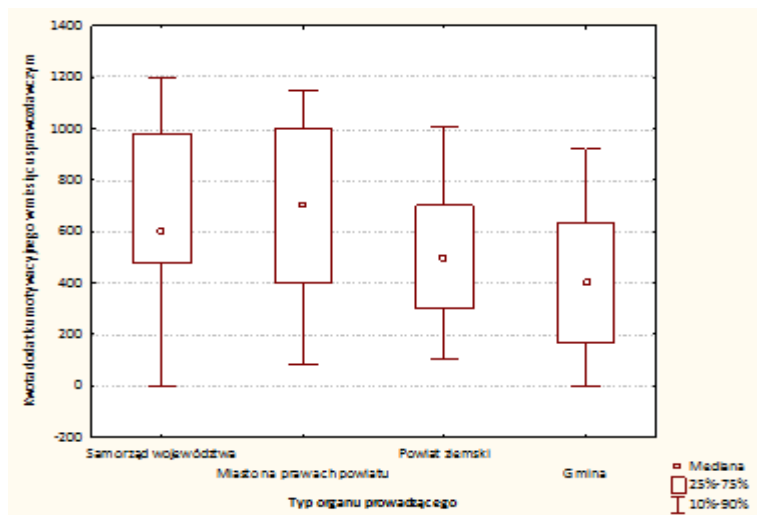


Wykres 40. Dodatek motywacyjny dyrektora a kategoria szkoły/placówki

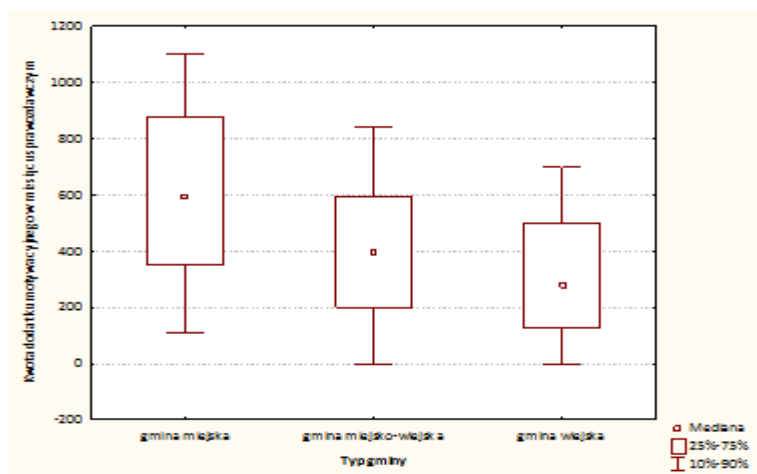
Dodatek motywacyjny a organ prowadzący

Rozkład wysokości dodatku motywacyjnego dyrektorów szkół/placówek prowadzonych przez różne organy prowadzące jest zbliżony do rozkłady wysokości dodatku funkcyjnego. Najwyższe dodatki otrzymują dyrektorzy szkół/placówek prowadzonych przez powiaty grodzkie (mediana – 700 zł), najniższe w gminach wiejskich (280 zł).

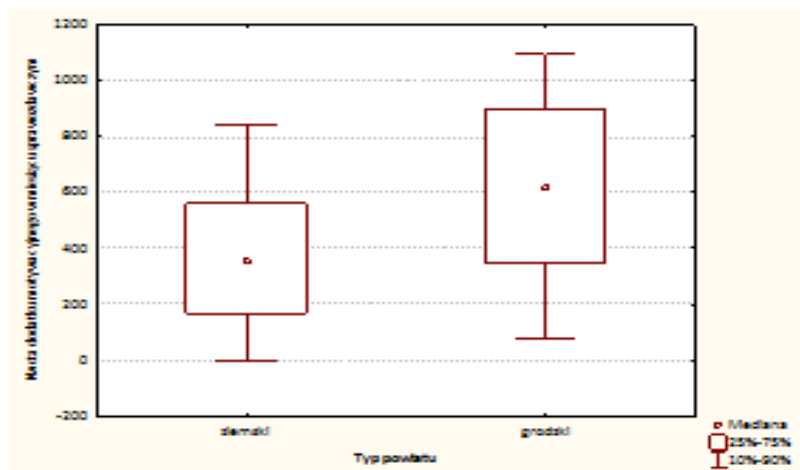
We wszystkich typach organów odsetek dyrektorów nieotrzymujących dodatku motywacyjnego oscyluje wokół 10 proc. (od 8,8 do 11).



Wykres 41. Dodatek motywacyjny dyrektora a typ organu prowadzącego



Wykres 42. Dodatek motywacyjny dyrektora a typ gminy

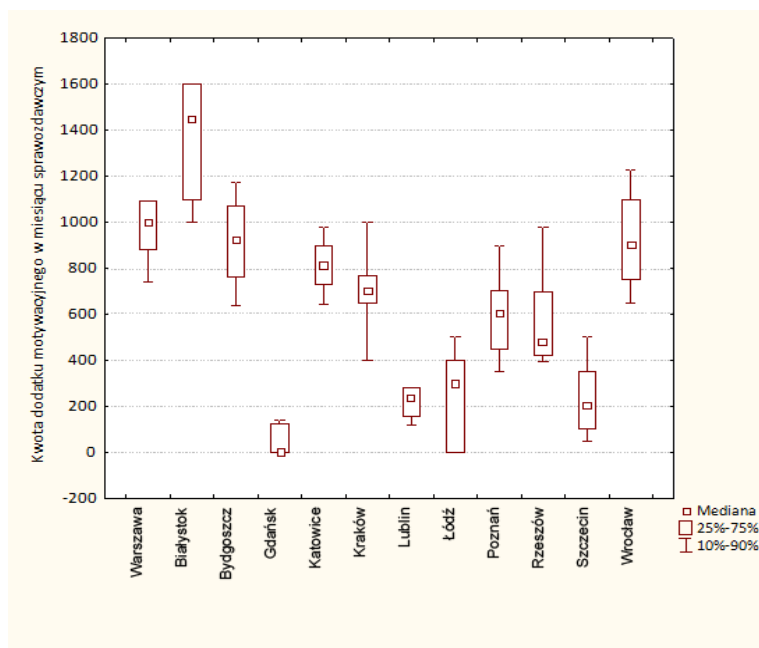


Wykres 43. Dodatek motywacyjny dyrektora a typ powiatu

Dodatek motywacyjny w dużych miastach

Podobnie jak w przypadku dodatku funkcyjnego, porównano rozkład dodatku motywacyjnego dyrektorów w dwunastu dużych miastach.

W Gdańsku aż 70 proc. dyrektorów nie otrzymuje tego dodatku, natomiast w Białymstoku 93 proc. dyrektorów otrzymuje go w wysokości 1000 zł lub więcej. Rozstęp ćwiartkowy dla poszczególnych miast jest też zróżnicowany i wynosi: w Białymstoku 500, w Lublinie 123, a w Krakowie 120 zł.



Wykres 44. Dodatek motywacyjny dyrektora w dużych miastach

W Gdańsku 70 proc. dyrektorów nie otrzymuje dodatku motywacyjnego, natomiast w Białymstoku 93 proc. otrzymuje go w wysokości co najmniej 1000 zł.

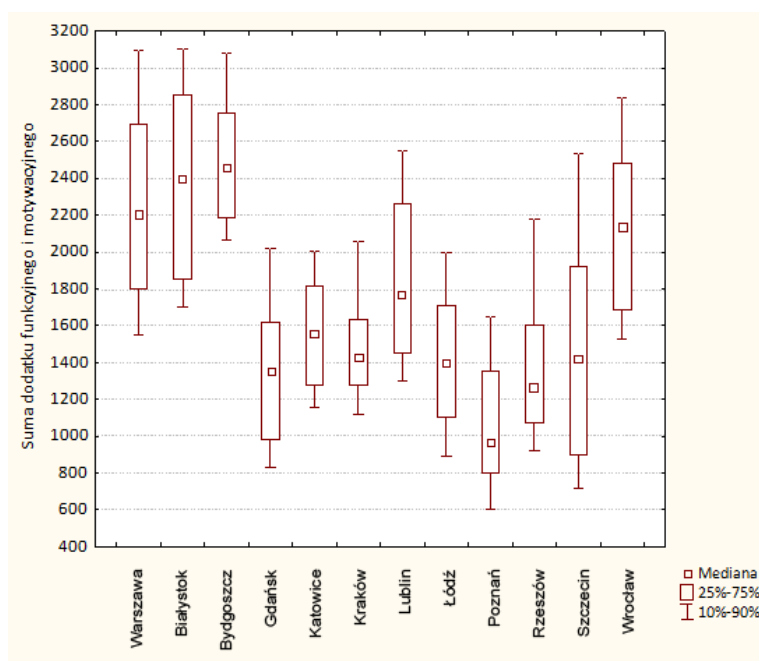
Rozkład wysokości dodatków motywacyjnych nie pokrywa się z rozkładem wysokości dodatków funkcyjnych. Dla przykładu: Lublin wypłaca wysokie dodatki funkcyjne (mediana 1445 zł) i niskie motywacyjne (238 zł), natomiast Poznań odwrotnie: motywacyjny wynosi przeciętnie – 600 zł, a funkcyjny – 410 zł.

Przeanalizowano więc sumę dodatków w poszczególnych miastach. Jej wysokość pozwala wyróżnić dwie grupy miast:

- Warszawę, Białystok, Bydgoszcz i Wrocław, w których dyrektorzy otrzymują wysokie kwoty dodatków – przeciętnie łącznie powyżej 2000 zł.
- Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Rzeszów, Szczecin, w których przeciętne kwoty są niższe niż 1600 zł.

Lublin jest pośrodku tych dwóch grup.

Na uwagę zasługuje porównanie sumy dodatków w Bydgoszczy i Poznaniu. W pierwszym z miast ponad 90 proc. dyrektorów otrzymuje dodatki w łącznej wysokości ponad 2000 zł, w drugim analogiczny odsetek otrzymuje mniej niż 1650 zł.



Wykres 45. Suma dodatku funkcyjnego i motywacyjnego w dużych miastach

Suma dodatków motywacyjnego i funkcyjnego przedstawia w dużych miastach o wiele bardziej zrównoważony rozkład, niż każdy z dodatków osobno.

Dodatek motywacyjny w województwach

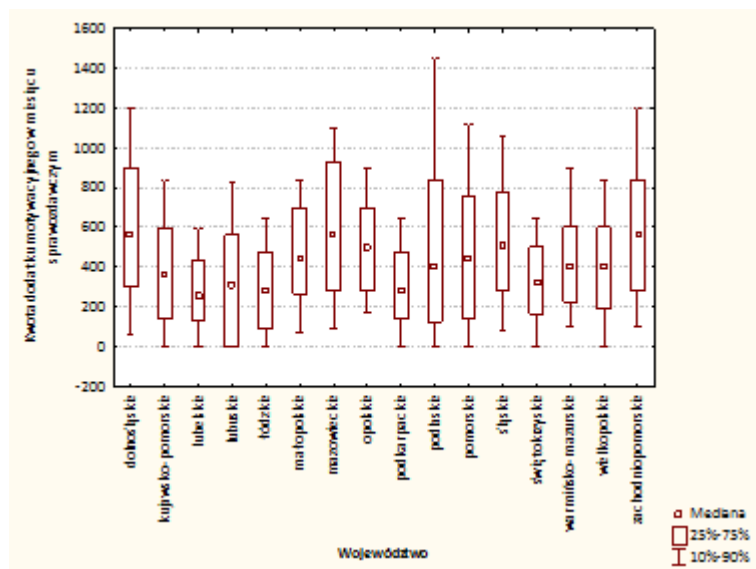
Zróżnicowanie wysokości dodatków motywacyjnych w województwach jest równie duże jak dodatków funkcyjnych, jednakże ich rozkład jest inny. Najwyższe przeciętne dodatki motywacyjne

otrzymują dyrektorzy w województwach: mazowieckim (562 zł), dolnośląskim i zachodniopomorskim (560 zł). Najniższe – dwa razy niższe – w lubelskim (252 zł) i podkarpackim, łódzkim (280 zł).

Warty odnotowania jest również odsetek dyrektorów nieotrzymujących dodatku. Zmienia się on od 5 proc. w województwach opolskim i zachodniopomorskim do 20 proc. w łódzkim i nawet 27 proc. w lubuskim.

Tabela 20. Dyrektorzy nieotrzymujący dodatku motywacyjnego

Województwo	Procent
Dolnośląskie	9
Kujawsko-pomorskie	14
Lubelskie	11
Lubuskie	27
Łódzkie	20
Małopolskie	9
Mazowieckie	8
Opolskie	5
Podkarpackie	11
Podlaskie	14
Pomorskie	18
Śląskie	7
Świętokrzyskie	12
Warmińsko-mazurskie	8
Wielkopolskie	10
Zachodniopomorskie	5
Ogółem	11



Wykres 46. Dodatek motywacyjny dyrektora a województwo

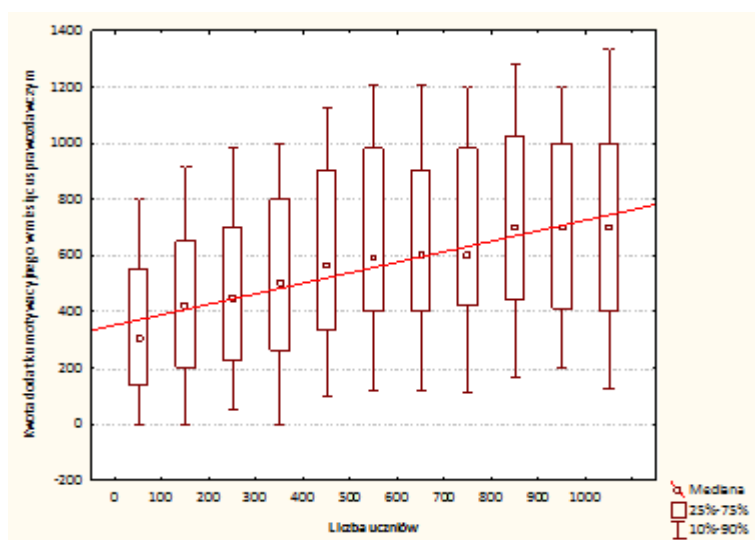
Dodatek motywacyjny a wielkość szkoły/placówki

Dodatek motywacyjny, podobnie jak dodatek funkcyjny dyrektora, koreluje z wielkością szkoły/placówki.

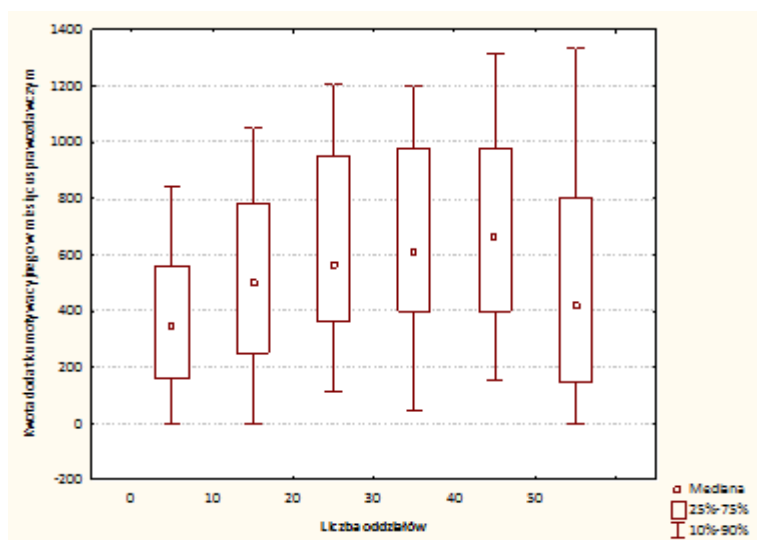
W szkołach do 100 uczniów jego przeciętna wartość wynosi 300 zł, a w tych, do których uczęszcza ponad 500 uczniów, jest dokładnie dwukrotnie większa i wynosi 600 zł.

Analogiczne zależności obserwuje się również w przypadku liczby oddziałów, etatów nauczycielskich, a nawet sal lekcyjnych. Szczegóły prezentowane są na kolejnych wykresach. Wszystkie pokazują, że

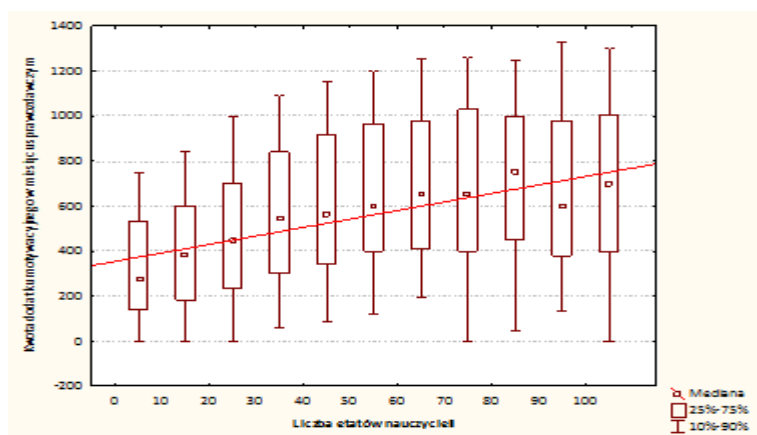
*dodatek motywacyjny dyrektora
koreluje z wielkością szkoły/placówki.*



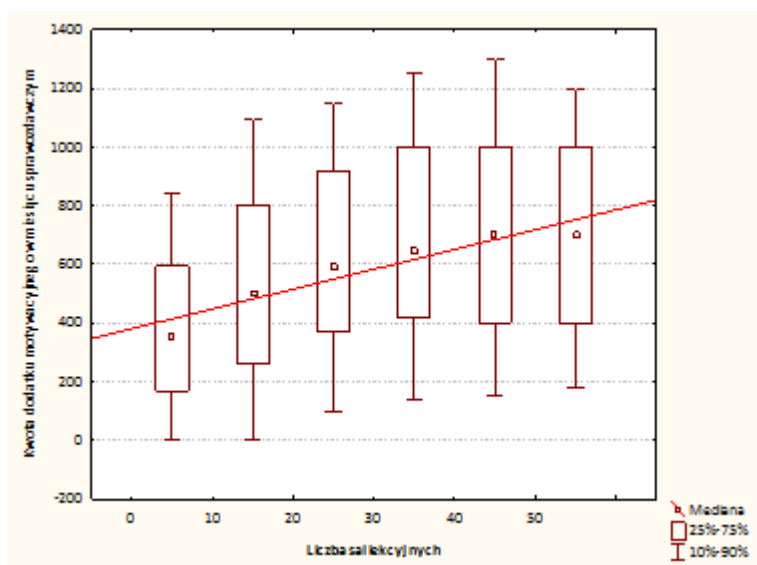
Wykres 47. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba uczniów w szkole



Wykres 48. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba oddziałów w szkole



Wykres 49. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba etatów nauczycielskich



Wykres 50. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba sal lekcyjnych

Dodatek motywacyjny – podsumowanie

Dodatek motywacyjny otrzymywany jest przez około 90 proc. dyrektorów, a jego przeciętna wartość wynosi 420 zł. Mimo iż ustawodawca nie określił, za co dodatek ten ma być przyznawany, można domniemywać, że powinien on służyć motywowaniu, a więc zachęcaniu do dobrej i efektywnej pracy.

Przy takim zdefiniowaniu dodatku nie powinien on być zależny od cech takich jak wiek, płeć czy staż pracy, nie powinien też zależeć od wielkości szkoły/placówki. Można bowiem przypuszczać, że w każdej z grup wiekowych, a także w szkole/placówce każdej wielkości znajdą się zarówno dyrektorzy dobrze pracujący, jak i ci, którzy osiągają gorsze efekty.

Można natomiast spodziewać się zależności od typu organu prowadzącego. Różne rodzaje samorządów zarządzają bowiem budżetami w różnej wysokości, co naturalnie może przełożyć się na wysokość dodatków dyrektorskich.

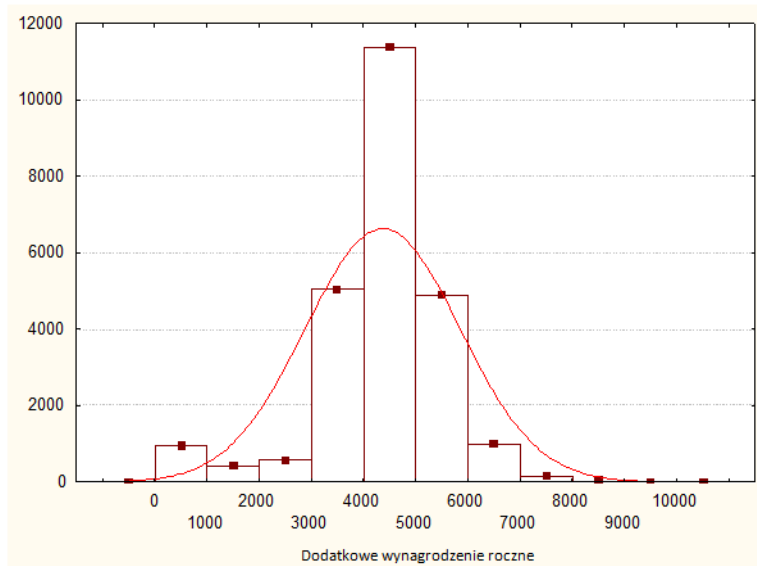
Analiza danych pokazała jednak, że rzeczywistość odbiega od stanu idealnego. Wysokość dodatków motywacyjnych zależy bowiem od stażu, cech indywidualnych dyrektora, a także wielkości szkoły/placówki. Wyciągając wnioski, tylko na ich podstawie można by powiedzieć, że efektywność pracy dyrektora rośnie wraz z jego wiekiem i wielkością szkoły. Stwierdzenia te są trudne do zaakceptowania. Raczej więc należy wnioskować *a contrario*, że dodatek motywacyjny nie służy jedynie motywowaniu. Jeśli uwzględni się wykazane zależności od wielkości szkoły i stażu dyrektora, można przypuszczać, że podobnie jak dodatek funkcyjny, służy on uznaniowemu podnoszeniu wynagrodzenia dyrektorów.

Wynagrodzenie dyrektora ogółem

W celu opisanego rzeczywistego poziomu przeciętnych rocznych wynagrodzeń otrzymywanych przez dyrektora, posłużono się kwotami dodatkowego wynagrodzenia rocznego (tzw. trzynastki) otrzymywanego przez dyrektorów.

Przeciętne (mediana) dodatkowe wynagrodzenie roczne dyrektora wynosi 4430 zł. A co drugi dyrektor otrzymał od 3913 do 4998 zł (1. i 3. kwartyl). 90 proc. dyrektorów otrzymało *trzynastkę* w wysokości ponad 3352 zł (10. percentyl) lub poniżej 5586 zł (90. percentyl).

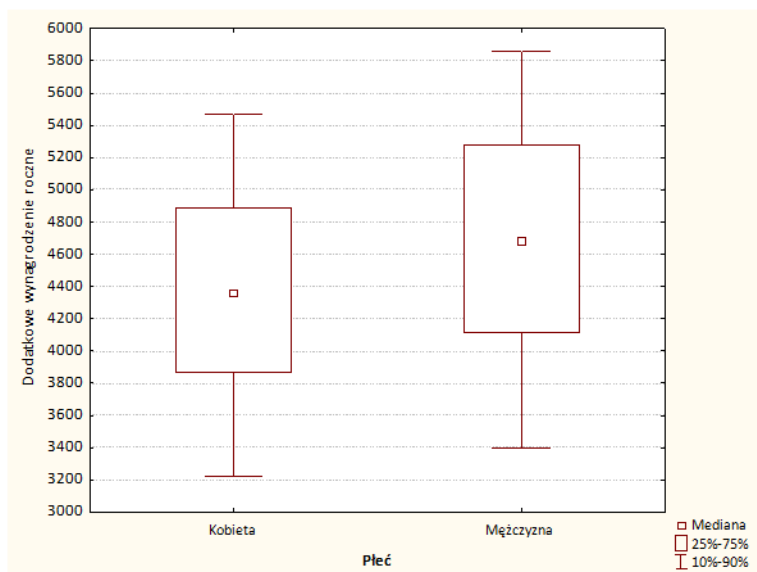
Histogram wysokości wynagrodzenia przedstawiony jest na poniższym wykresie:



Wykres 51. Dodatkowe wynagrodzenie roczne dyrektora

Dodatkowe wynagrodzenie roczne a płeć dyrektora

Dodatkowe wynagrodzenie roczne otrzymywane przez mężczyzn dyrektorów jest wyższe od tego, które otrzymują kobiety dyrektorzy o 327 zł (tj. 7,5 proc.). Rozkłady wynagrodzenia przedstawia poniższy wykres.

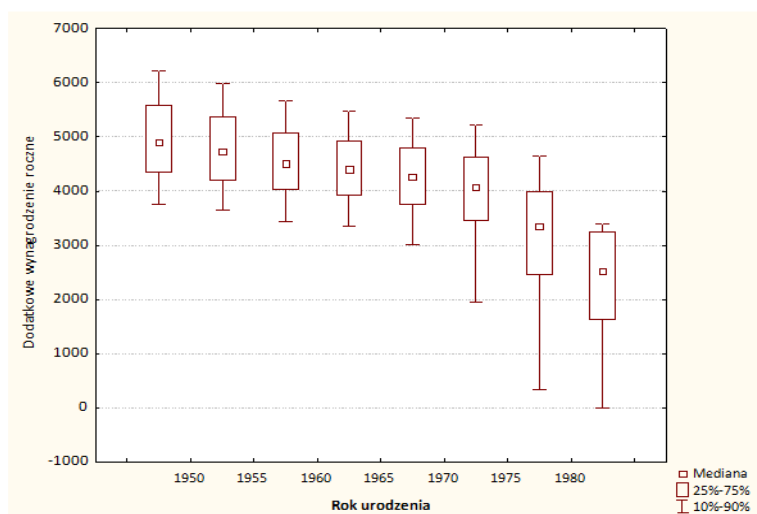


Wykres 52. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a płeć dyrektora

Dodatkowe wynagrodzenie roczne a wiek dyrektora

Kwota *trzynastki* rośnie też z wiekiem dyrektora. W grupie najmłodszych dyrektorów (urodzonych po 1980 roku) wynosi przeciętnie 2528 zł, a w grupie najstarszych (urodzonych przed 1950 rokiem) – 4906 zł. Na uwagę zasługuje fakt, że wynagrodzenie to rośnie przez cały czas pracy dyrektora, nie zaś jak dodatek za wysługę lat, wyłącznie przez pierwsze 20 lat pracy. A zatem wynagrodzenie

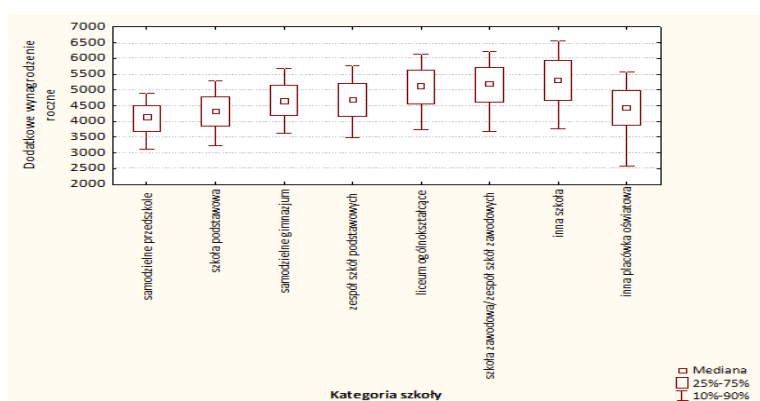
najstarszych dyrektorów jest zwiększane za pomocą innych mechanizmów, awans zawodowy oraz wysługę lat. Są nimi w szczególności pokazane wcześniej metody polegające na przyznawaniu coraz wyższych dodatków funkcyjnych i motywacyjnych.



Wykres 53. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a wiek dyrektora

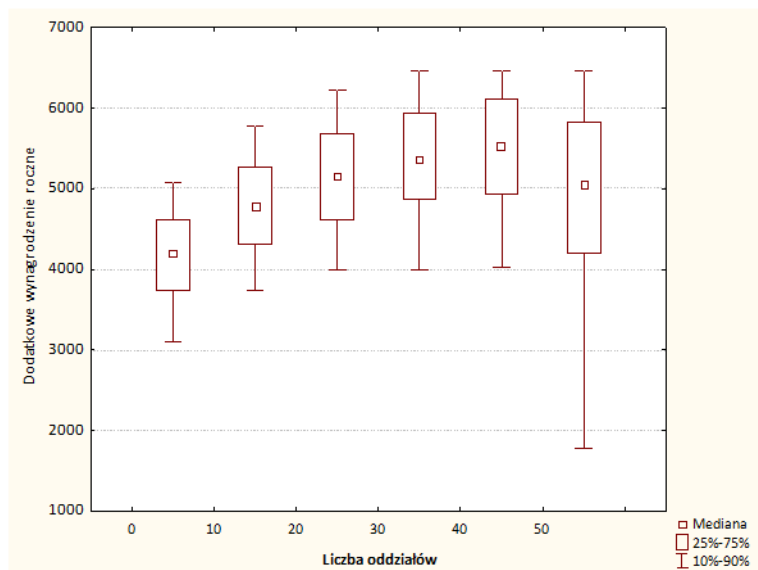
Dodatkowe wynagrodzenie roczne a typ i wielkość szkoły/placówki

Wynagrodzenie dyrektorów zależy od etapu edukacyjnego szkoły/placówki, którą kierują. Najniższe jest w przedszkolach (przeciętnie 4193 zł). Na kolejnych etapach kształtuje się na następujących poziomach: w szkołach podstawowych – 4310 zł, gimnazjach i zespołach szkół podstawowych (odpowiednio: 4660 zł, 4670 zł), liceach ogólnokształcących – 5120 zł, szkołach zawodowych i ich zespołach – 5188 zł. Najwyższą przeciętną wartość przyjmuje w szkołach niesklasyfikowanych gdzie indziej (5301 zł) – tak dzieje się za sprawą dodatków dla nauczycieli szkół specjalnych, licznie reprezentowanych w tej grupie.



Wykres 54. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a kategoria szkoły/placówki

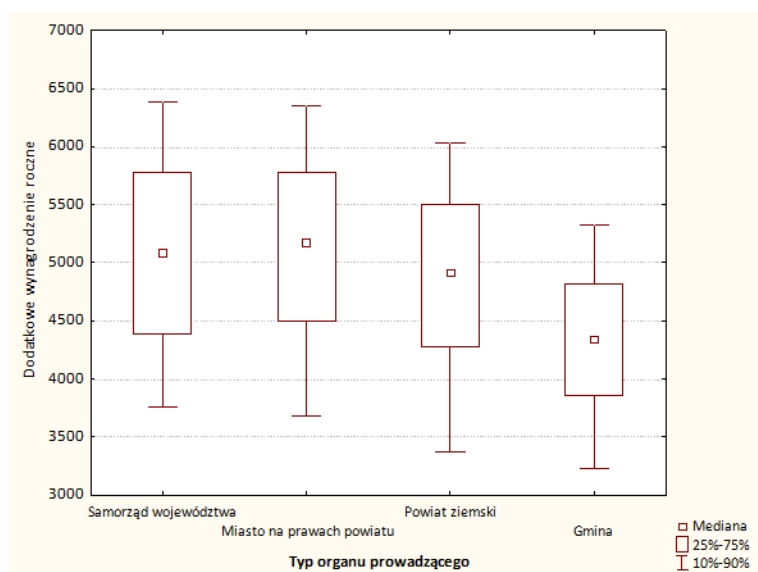
Wynagrodzenie dyrektora rośnie też (podobnie jak dodatki) wraz ze zwiększaniem się szkoły i wynosi przeciętnie od 4193 zł w szkołach/placówkach od 10 oddziałów, do 5535 zł w jednostkach obejmujących ponad 50 oddziałów.



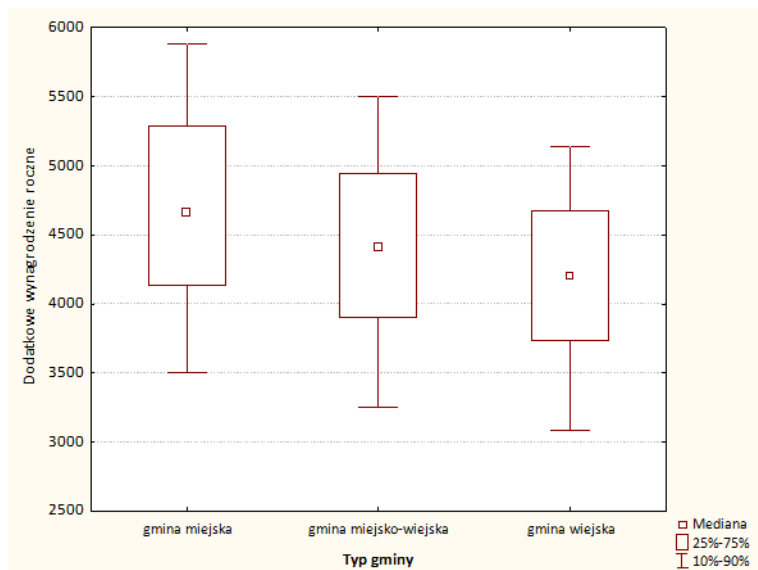
Wykres 55. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a liczba oddziałów

Dodatkowe wynagrodzenie roczne a organ prowadzący

Najwyższe wynagrodzenia otrzymują dyrektorzy szkół/placówek prowadzonych przez miasta na prawach powiatu (przeciętnie 5167 zł), najniższe w gminach wiejskich (4256 zł). Wartość wynagrodzenia, a także zakres jego zmienności maleje wraz ze zmniejszaniem się jednostki samorządu terytorialnego.

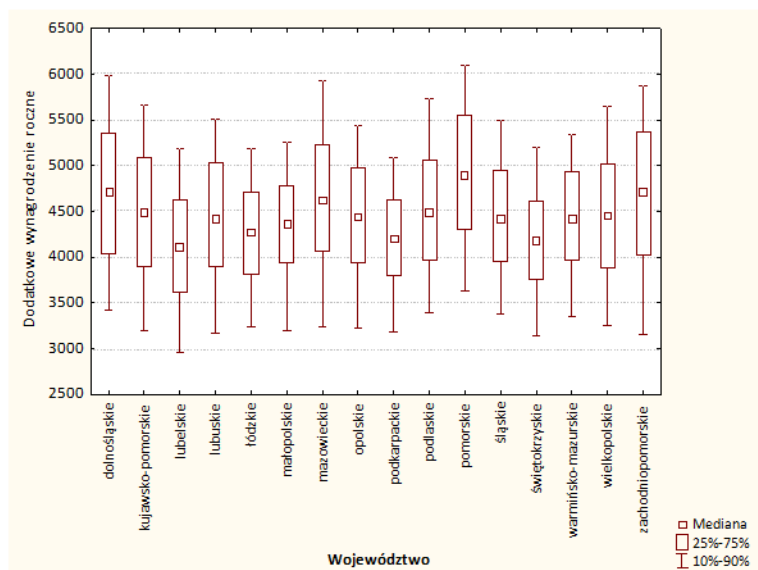


Wykres 56. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a typ organu prowadzącego



Wykres 57. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a typ gminy

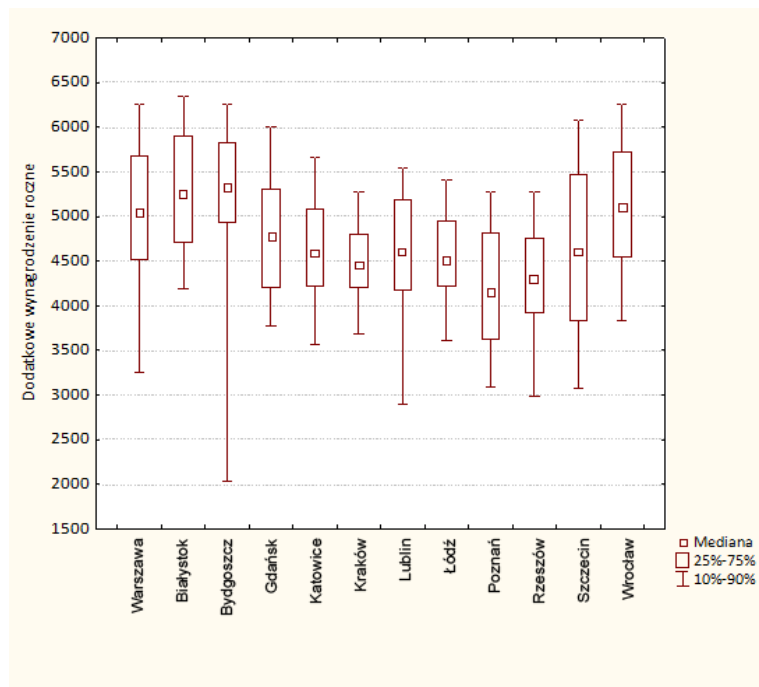
Wysoki jest też poziom zróżnicowania wynagrodzenia dyrektorów ze względu na województwo, w którym znajduje się szkoła/placówka. Najwyższe przeciętne zaobserwowano w województwach pomorskim (4891 zł), zachodniopomorskim (4712 zł) i dolnośląskim (4702 zł), najniższe zaś w województwach lubelskim (4104 zł), świętokrzyskim (4189 zł), podkarpackim (4201 zł). Różnica pomiędzy najwyższą i najniższą przeciętną wynosi więc 16 proc.



Wykres 58. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a województwo

Porównano też kwoty przeciętnych wynagrodzeń rocznych w dwunastu dużych miastach. Ich rozkład korelował z rozkładem sumy dodatków i był najwyższy (przeciętnie ponad 5000 zł) w Warszawie, Białymstoku, Bydgoszczy i Wrocławiu. Najniższy zaś w Poznaniu (4154 zł) i Rzeszowie (4299 zł).

Przeciętne dodatkowe wynagrodzenie roczne dyrektora w Poznaniu jest o niemal jedną czwartą niższe niż dyrektora w Bydgoszczy.



Wykres 59. Dodatkowe wynagrodzenie roczne w dużych miastach

Dodatkowe wynagrodzenie roczne dyrektora – podsumowanie

Dyrektor szkoły/placówki oświatowej otrzymał dodatkowe wynagrodzenie roczne w przeciętnej wysokości 4430 zł. Wysokość tego wynagrodzenia systematycznie rośnie wraz z wiekiem od chwili objęcia stanowiska do emerytury. Zależy też ona od:

- typu kierowanej placówki – im wyższy etap edukacyjny, tym jest wyższe;
- typu organu prowadzącego – im mniejszy samorząd, tym jest niższe;
- wielkości szkoły/placówki – im jest większa, tym dyrektor więcej zarabia.

Bardzo duże są też różnice regionalne, i to zarówno w województwach, jak i w poszczególnych dużych miastach.

Praktycznie wszyscy dyrektorzy zatrudnieni są na podstawie przepisów Karty Nauczyciela, a więc ich wynagrodzenie w znacznym stopniu regulowane jest przepisami ustawy. Zaprezentowane różnice wynikają więc ze sposobu wynagradzania dyrektorów przez poszczególne organy prowadzące, które w różny sposób dysponują środkami na ten cel. Interesującym byłoby zbadanie, czy większe pieniądze przeznaczone na wynagrodzenia dyrektorów znajdują uzasadnienie w wyższych efektach pracy szkół: lepszych wynikach na egzaminach zewnętrznych oraz większym poziomie zadowolenia rodziców i uczniów.

V. Ankieta dla dyrektorów

Metodologia badania

W dniach między 5 a 20 maja rozesłano do wszystkich dyrektorów szkół i placówek oświatowych prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego anonimową ankietę w oparciu o kwestionariusz opublikowany w Internecie.

Zaproszenia do wypełnienia ankiety dostarczono dzięki uprzejmości kuratorów oświaty, którzy powiadomili o niej wszystkie nadzorowane szkoły. Mimo iż kwestionariusz był powszechnie dostępny w sieci, a dostęp do niego nie wymagał logowania, zagwarantowano, by adres strony, na której był opublikowany, nie był powszechnie dostępny. Do strony tej nie prowadził żaden link ani nie była ona dostępna dla wyszukiwarek. W praktyce więc jedynym źródłem informacji o ankiecie był list adresowany przez pracowników kuratoriów.

Metodę taką przyjęto, by zagwarantować respondentom maksymalne poczucie anonimowości. Z doświadczenia wiadomo bowiem, że wszelkie formy logowania do ankiety rodzą u ankietowanych podejrzenia, że na ich podstawie mogą zostać zlokalizowani. Ze względu na umieszczenie w ankiecie pytań o relacje ze zwierzchnikami oraz o zarobki zdecydowano się na zapewnienie anonimowości, nawet kosztem nieznacznego ryzyka wypełnienia przez jedną osobę wielu ankiet.

Ankiety wypełniły 6163 osoby. Z grupy tej usunięto ankiety niespełniające warunków badania, w szczególności:

- wypełnione przez osoby niebędące dyrektorami,
- wypełnione przez dyrektorów szkół i placówek nieprowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego,
- zawierające oczywiste pomyłki i błędy (np. liczbę oddziałów ponad 1000).

Przyjęto zasadę, że ankieta zawierająca jedną oczywistą pomyłkę jest usuwana w całości. Po wykonaniu tych czynności zostało 5398 ankiet, które poddano dalszej analizie.

Opis próby badawczej

Analizie poddano ankiety wypełnione przez 5398 dyrektorów. Respondenci stanowią 22 proc. spośród 24 503 dyrektorów samorządowych szkół i placówek (wg omawianych wcześniej danych SIO).

Ankiety wypełnił co piąty dyrektor samorządowej szkoły i placówki oświatowej.



Typ szkoły i placówki kierowanej przez respondenta

Tabela 21. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg kategorii szkoły/placówki

Kategoria szkoły/placówki	Procent próby badawczej	Liczba
Samodzielne przedszkole	6	321
Szkoła podstawowa	48	2573
Samodzielne gimnazjum	13	711
Zespół szkół podstawowych	17	922
Liceum ogólnokształcące	4	230
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	9	483
Placówka wsparcia	2	96
Inna szkoła/placówka	1	62
Ogółem	100	5398

Podobnie jak w przypadku analizy danych z systemu informacji oświatowej, posłużono się następującymi kategoriami szkół. Definiując je przyjęto, że kategoria:

- *samodzielne przedszkole* obejmuje przedszkola nie wchodzące w skład zespołów z innymi typami szkół/placówek;
- *szkoła podstawowa* obejmuje: samodzielne szkoły podstawowe (w tym prowadzące oddziały przedszkolne), zespoły szkoły podstawowej i przedszkola, a także szkoły posiadające filie; nie obejmuje zespołów w skład których wchodzi inne typy szkół/placówek;
- *samodzielne gimnazjum* obejmuje gimnazja nie wchodzące w skład zespołów;
- *zespół szkół podstawowych* obejmuje wszystkie zespoły szkół w skład których wchodzi szkoła podstawowa i gimnazjum (również z filiami) i nie wchodzi żadne szkoły ponadgimnazjalne;
- *liceum ogólnokształcące* obejmuje samodzielne licea ogólnokształcące, zespoły liceów ogólnokształcących i gimnazjów; nie obejmuje zespołów w skład których wchodzi inne szkoły ponadgimnazjalne;
- *szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych* obejmuje inne niż licea ogólnokształcące samodzielne szkoły ponadgimnazjalne oraz zespoły, w skład których wchodzi przynajmniej jedna taka szkoła; nie obejmuje zespołów w skład których, oprócz szkół ponadgimnazjalnych, wchodzi szkoła podstawowa lub gimnazjum;
- *placówka wsparcia* obejmuje placówki doskonalenia nauczycieli i poradnie psychologiczno-pedagogiczne oraz zespoły w skład których wchodzi te placówki;
- *inna szkoła/placówka* obejmuje wszystkie niesklasyfikowane wyżej typy szkół i placówek.

Organy prowadzące

W badaniu wzięli udział dyrektorzy szkół i placówek prowadzonych przez wszystkie typy jednostek samorządu terytorialnego. Najliczniej reprezentowane są szkoły prowadzone przez powiaty grodzkie (aż 39 proc. wypełniło ankietę), najstąbiej – prowadzone przez gminy miejskie (15 proc.).

Tabela 22. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg organu prowadzącego

Organ prowadzący	Procent próby badawczej	Liczba
Samorząd województwa	1	58
Miasto na prawach powiatu	14	744
Powiat ziemski	9	476
Gmina miejska	19	1005



Gmina miejsko-wiejska	18%	953
Gmina wiejska	40%	2162
Ogółem	100%	5398

Tabela 23. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg organu prowadzącego

Organ prowadzący	Liczba szkół ogółem	Liczba szkół objętych badaniem	Procent szkół objętych badaniem
Samorząd województwa	275	58	21
Miasto na prawach powiatu	1884	744	39
Powiat ziemski	2724	476	17
Gmina miejska	6518	1005	15
Gmina miejsko-wiejska	4872	953	20
Gmina wiejska	8229	2162	26
Ogółem	24503	5398	22

Wielkość szkoły/placówki

W badaniu wzięli udział dyrektorzy szkół/placówek o bardzo różnej wielkości – najmniejsze z nich zatrudniały mniej niż 10 nauczycieli, największa ponad 190 osób. Rozkład liczby zatrudnionych nauczycieli przedstawia poniższa tabela.

Tabela 24. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg wielkość szkoły/placówki

Liczba etatów nauczycielskich	Procent próby badawczej	Liczba
Do 10	17	926
Od 11 do 20	31	1692
Od 21 do 30	17	929
Od 31 do 40	14	743
Od 41 do 50	9	469
Od 51 do 60	5	273
Powyżej 61	7	366
Ogółem	100	5398

Województwo

Najwięcej ankiet (1089) zostało wypełnionych przez dyrektorów z województwa mazowieckiego, jednakże, jeśli uwzględni się również liczbę szkół i placówek w poszczególnych województwach, to największy odsetek dyrektorów pochodzi z województwa świętokrzyskiego – aż 52 proc. z nich wypełniło ankietę. Najmniej licznie reprezentowane są w badaniu województwa łódzkie (7 proc.) i lubelskie (8 proc.).

Tabela 25. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg województwa

Województwo	Procent próby badawczej	Liczba
Dolnośląskie	3	165
Kujawsko-pomorskie	3	143
Lubelskie	2	116
Lubuskie	2	85
Łódzkie	2	111



Małopolskie	11	595
Mazowieckie	20	1089
Opolskie	3	147
Podkarpackie	9	502
Podlaskie	5	258
Pomorskie	6	325
Śląskie	9	512
Świętokrzyskie	8	455
Warmińsko-mazurskie	3	153
Wielkopolskie	11	596
Zachodniopomorskie	3	146
Ogółem	100	5398

Tabela 26. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg województwa

Województwo	Liczba szkół ogółem	Liczba szkół objętych badaniem	Procent szkół objętych badaniem
Dolnośląskie	1548	165	11
Kujawsko-pomorskie	1206	143	12
Lubelskie	1544	116	8
Lubuskie	645	85	13
Łódzkie	1665	111	7
Małopolskie	2392	595	25
Mazowieckie	3172	1089	34
Opolskie	789	147	19
Podkarpackie	1656	502	30
Podlaskie	735	258	35
Pomorskie	1195	325	27
Śląskie	2937	512	17
Świętokrzyskie	870	455	52
Warmińsko-mazurskie	923	153	17
Wielkopolskie	2279	596	26
Zachodniopomorskie	947	146	15
Ogółem	24503	5398	22

Miejscowość

Wśród respondentów przeważali dyrektorzy szkół wiejskich (54 proc.). Osoby kierujące jednostkami w miastach stanowiły ogółem 46 proc. respondentów – od 14 do 17 proc. w miastach różnej wielkości. Ze względu na brak stosownych danych statystycznych, nie przedstawiono rozkładu liczby respondentów wśród osób kierujących szkołami/placówkami w poszczególnych miastach.

Tabela 27. Ankieta dla dyrektorów. Wielkość miejscowości

Wielkość miejscowości, w której znajduje się szkoła/placówka	Procent	Liczba
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	15	821
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	17	893
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	14	768
Wieś	54	2916
Ogółem	100	5398



Wyniki badania

W dalszej części tego rozdziału zaprezentowane będą wyniki poszczególnych części ankiety. A są to:

1. zatrudnienie dyrektora: podstawa zatrudnienia, wcześniejsza kariera zawodowa i czas pracy;
2. źródła dochodu, w szczególności: otrzymywane nagrody pieniężne, świadczenia pozapłaćcowe, pozaszkolne źródła dochodu);
3. urlopy (okolicznościowy i uzupełniający);
4. zasady opuszczania szkoły przez dyrektora;
5. delegacje dyrektora;
6. samodzielność dyrektora w zakresie dysponowania finansami szkoły/placówki oraz zawierania umów;
7. pomoc świadczona przez wicedyrektorów.

Zatrudnienie dyrektora

Podstawa zatrudnienia

Praktycznie wszyscy dyrektorzy (99 proc.) zatrudnieni są w oparciu o przepisy ustawy Karta Nauczyciela, a tylko pojedyncze osoby w oparciu o zapisy Kodeksu Pracy.

Na uwagę zasługuje jednak nie tylko liczba osób zatrudnionych w oparciu o inne przepisy niż Karta Nauczyciela, ale również skala niewiedzy dyrektorów o podstawie prawnej własnego zatrudnienia.

Respondenci odpowiadali na pytanie: *Jaka jest podstawa Pana(i) zatrudnienia?* Do wyboru mieli kafeterię: *mianowanie (Karta Nauczyciela)/Kodeks Pracy/Inna (jaka?)*.

W pole *Inna* wpisano między innymi następujące odpowiedzi:

powierzenie obowiązków, umowa na czas określony, powołanie, powierzenie, powołanie, umowa na czas nieokreślony, umowa o pracę, umowa na czas nieokreślony, powierzenie, powierzenie obowiązków bez zatrudnienia w szkole, nie mam umowy o pracę, powołanie, powierzenie stanowiska dyrektora szkoły w drodze konkursu, powołanie, moja umowę o pracę podpisał wójt, powierzenie, powołanie, umowa na czas nieokreślony, powołanie, umowa o pracę, powołanie, na podstawie konkursu, powierzenie stanowiska, powołanie na stanowisko, powierzenie obowiązków, umowa na czas określony, powierzenie.

Wiele z tych odpowiedzi świadczy o tym, że dyrektor (pracodawca nauczycieli!) **nie wie**, na podstawie jakich przepisów świadczy pracę. Wszystkie powyższe odpowiedzi zostały opisane w zestawieniach jako *brak odpowiedzi*.

Dyrektorzy, zatrudnieni na podstawie przepisów Kodeksu Pracy stanowią około 1 procent wszystkich dyrektorów.



Tabela 28. Ankieta dla dyrektorów. Podstawa zatrudnienia dyrektora

Jaka jest podstawa Pan(i) zatrudnienia?	Procent	Liczba
Mianowanie (Karta Nauczyciela)	99	5336
Kodeks pracy	<1	35
Brak odpowiedzi	<1	27
Ogółem	100	5398

Zajęcia dydaktyczne prowadzone przez dyrektora

Prawie wszyscy dyrektorzy (94 proc.) prowadzą zajęcia dydaktyczne. Tylko 6 proc. zadeklarowało, że są zwolnieni z tego obowiązku. Dyrektorzy ci częściej kierują szkołami/placówkami prowadzonymi przez gminy miejskie i mieszczącymi się w miastach od 20 do 100 tys. mieszkańców (po 10 proc.), niż szkołami na wsi (4 proc.).

Tylko 6 procent dyrektorów jest zwolnionych z prowadzenia zajęć.

W powyższym zakresie występują znaczące różnice między województwami. Odsetek dyrektorów zwolnionych z prowadzenia zajęć wynosi od 14 proc. na Podlasiu do 1 proc. w Małopolsce.

Tabela 29. Ankieta dla dyrektorów. Zajęcia dydaktyczne dyrektora

Czy prowadzi Pan(i) zajęcia dydaktyczne?	Procent	Liczba
Tak	94	5054
Nie, jestem zwolniony(a) z prowadzenia zajęć	6	344
Ogółem	100	5398

Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć

Tabela 30. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg kategorii szkoły/placówki

Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	5
Szkoła podstawowa	5
Samodzielne gimnazjum	6
Zespół szkół podstawowych	8
Liceum ogólnokształcące	8
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	7
Placówka wsparcia	7
Inna szkoła/placówka	2
Ogółem	6



Wykres 60. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 31. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg organu prowadzącego

Organ prowadzący	Procent
Samorząd województwa	5
Miasto na prawach powiatu	8
Powiat ziemski	6
Gmina miejska	10
Gmina miejsko-wiejska	5
Gmina wiejska	4
Ogółem	6

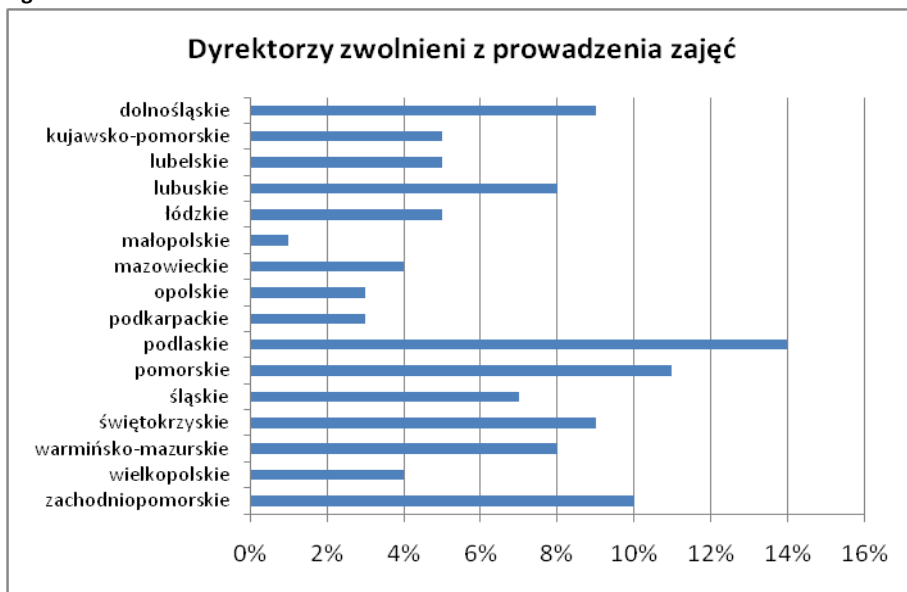
Tabela 32. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg wielkości miejscowości

Wielkość miejscowości	Procent
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	7
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	10
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	8
Wieś	4
Ogółem	6

Tabela 33. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg województwa

Województwo	Procent
Dolnośląskie	9
Kujawsko-pomorskie	5
Lubelskie	5
Lubuskie	8
Łódzkie	5
Małopolskie	1
Mazowieckie	4
Opolskie	3
Podkarpackie	3

Podlaskie	14
Pomorskie	11
Śląskie	7
Świętokrzyskie	9
Warmińsko-mazurskie	8
Wielkopolskie	4
Zachodniopomorskie	10
Ogółem	6



Wykres 61. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg województwa

Pensum i zniżka dyrektora

Dyrektorzy uczestniczący w badaniu posiadają wszystkie wymienione w ustawie pensum nauczycielskie – od 18 godzin nauczyciela przedmiotu do 30 nauczyciela bibliotekarza.

Wysokość zniżki godzin dyrektora wyrażana jest zwykle w godzinach, a jej wysokość zależy w praktyce od osobistego pensum dyrektora. Aby więc porównać ich wysokość, poddano analizie nie wysokość zniżki, a część etatu, jaką dyrektor realizuje, prowadząc zajęcia dydaktyczne. W tym celu przeliczono wszystkie zniżki na pensum 18 wg wzoru $\frac{\text{wysokość zniżki}}{\text{wymiar etatu}} \cdot 18$, a otrzymane wyniki zaprezentowano poniżej.

Tabela 34. Ankieta dla dyrektorów. Pensum dyrektora

Jakie jest Pana(i) pensum?	Procent	Liczba
18	89	4518
20	3	142
22	2	105
24	1	30
25	4	197
26	1	32
30	1	31
Ogółem	100	5054

Tabela 35. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18

Zniżka w przeliczeniu na pensum 18 godzin	Procent	Liczba
0	0	10
1	0	4
2	0	17
3	1	65
4	1	46
5	3	152
6	3	148
7	1	47
8	8	381
9	4	178
10	13	681
11	4	219
12	7	368
13	19	967
14	8	412
15	25	1267
16	2	99
17	0	12
18	0	7
Ogółem	100	5054

Rozkład zniżek dyrektorów jest prawoskośny; ponad połowa dyrektorów posiada ją w wysokości od 13 do 15 godzin (przy pensum 18 oznacza to obowiązek przeprowadzenia 3 do 5 godzin zajęć dydaktycznych).

Największe zniżki posiadają dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych. 88 proc. z nich posiada zniżkę z tytułu pełnienia funkcji w wysokości minimum 12 godzin (2/3 etatu). Najniższe występują w przedszkolach, samodzielnych szkołach podstawowych i placówkach wsparcia.

Wysokość zniżki maleje wraz ze zmniejszaniem się wielkości miejscowości.

Średnia wysokość zniżki w szkołach prowadzonych przez województwa, powiaty oraz gminy miejskie to 13 godzin, a w gminach miejsko-wiejskich i wiejskich – 11.

Przeciętna wysokość zniżki dyrektora z tytułu pełnienia funkcji kierowniczej to 2/3 etatu (12 godzin dla pensum 18-godzinnego).

Tabela 36. Ankieta dla dyrektorów. Średnia wysokość zniżki wynikająca z pełnienia funkcji dyrektora wyrażona w pensum 18 ogółem

Kategoria szkoły/placówki	Zniżka (wg pensum 18)
Samodzielne przedszkole	11
Szkoła podstawowa	11
Samodzielne gimnazjum	12
Zespół szkół podstawowych	13

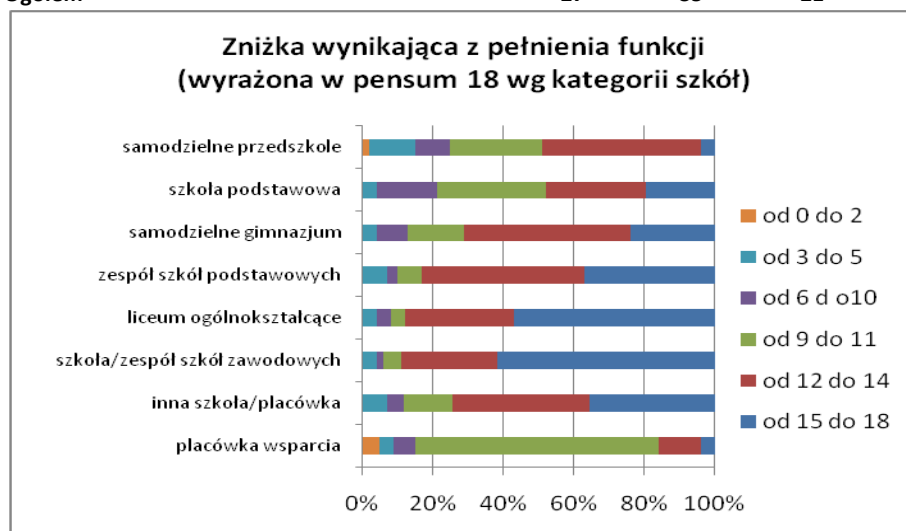


Liceum ogólnokształcące	14
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	14
Inna szkoła/placówka	13
Placówka wsparcia	9
Organ prowadzący	
Samorząd województwa	13
Miasto na prawach powiatu	13
Powiat ziemski	13
Gmina miejska	13
Gmina miejsko-wiejska	11
Gmina wiejska	11
Wielkość miejscowości	
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	13
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	13
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	13
Wieś	11
Ogółem	12

Rozkłady wysokości zniżek w zależności od wybranych kryteriów prezentują się następująco (pogrubione przedziały zawierające medianę):

Tabela 37. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg kategorii szkół (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Od 15 do 18	Od 12 do 14	Od 9 do 11	Od 6 do 10	Od 3 do 5	Od 0 do 2
Samodzielne przedszkole	4	45	26	10	13	2
Szkoła podstawowa	19	28	30	17	4	0
Samodzielne gimnazjum	24	47	16	9	4	0
Zespół szkół podstawowych	37	46	7	3	7	0
Liceum ogólnokształcące	57	31	4	4	4	0
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	61	27	5	2	4	0
Inna szkoła/placówka	36	39	14	5	7	0
Placówka wsparcia	4	12	69	6	4	5
Ogółem	27	35	21	11	5	0



Wykres 62. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 38. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg organu prowadzącego (w procentach)

Organ prowadzący	Od 15 do 18	Od 12 do 14	Od 9 do 11	Od 6 do 10	Od 3 do 5	Od 0 do 2
Samorząd województwa	41	39	9	6	6	0
Miasto na prawach powiatu	45	38	11	2	4	0
Powiat ziemski	50	27	13	5	4	1
Gmina miejska	41	36	12	5	6	1
Gmina miejsko-wiejska	23	32	26	13	7	0
Gmina wiejska	12	35	30	18	5	0
Ogółem	27	35	21	11	5	0

Tabela 39. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Od 15 do 18	Od 12 do 14	Od 9 do 11	Od 6 do 10	Od 3 do 5	Od 0 do 2
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	47	38	9	2	4	0
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	49	34	10	3	3	1
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	42	34	12	3	8	1
Wieś	12	34	30	18	5	0
Ogółem	27	35	21	11	5	0

Tabela 40. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg województwa (w procentach)

Województwo	Od 15 do 18	Od 12 do 14	Od 9 do 11	Od 6 do 10	Od 3 do 5	Od 0 do 2
Dolnośląskie	27	34	23	8	8	0
Kujawsko-pomorskie	29	36	21	12	2	0
Lubelskie	20	35	30	15	1	0
Lubuskie	31	47	13	5	4	0
Łódzkie	24	32	30	10	4	0
Małopolskie	20	36	26	12	5	0
Mazowieckie	30	37	19	10	4	0
Opolskie	29	28	31	8	3	1
Podkarpackie	17	39	23	16	5	1
Podlaskie	25	32	18	19	6	1
Pomorskie	36	31	18	7	8	1
Śląskie	34	39	14	8	5	0
Świętokrzyskie	22	31	24	17	5	0
Warmińsko-mazurskie	37	33	18	9	3	1
Wielkopolskie	30	30	21	8	10	1
Zachodniopomorskie	35	27	25	9	4	1
Ogółem	27	35	21	11	5	0

Czas pełnienia funkcji

Czas pełnienia przez respondenta funkcji był bardzo zróżnicowany. Najstarsi stażem dyrektorzy pełnili funkcję od 1973 roku, najmłodszy objął ją w bieżącym roku szkolnym. Mediana roku objęcia funkcji wyniosła 2003 rok, a kwartyłe odpowiednio 1998 oraz 2007 rok. A zatem połowa badanych dyrektorów pełni funkcję dłużej niż osiem lat. Taki sam odsetek pełni ją od 4 do 11 lat.



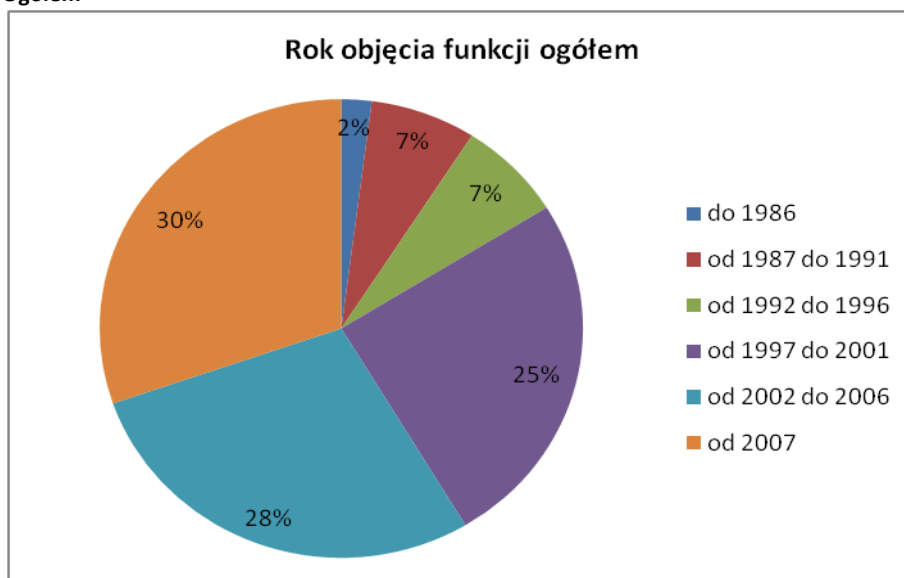
Zmiany osób kierujących szkołami/placówkami nie należą do częstych – ponad połowa dyrektorów objęła stanowisko ponad 8 lat temu.

Najdłużej swą funkcję pełnią dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych, krócej – szkół podstawowych i gimnazjów. Dyrektorzy gimnazjów pełnią funkcję krócej niż osoby kierujące innymi typami szkół. Wynika to jednak z faktu, że gimnazja są najmłodszymi szkołami i wielu dyrektorów objęło stanowiska po ich utworzeniu. Wielu z respondentów kierujących aktualnie gimnazjami zadeklarowało jednak, że wcześniej kierowało inną szkołą. Jest więc bardzo prawdopodobne (choć nie wynika to wprost z badania), że obecnie kierują gimnazjum utworzonym na miejscu dawnej szkoły podstawowej, którą również oni kierowali. Tym samym są to osoby, które nie zmieniły miejsca pracy, a jedynie typ kierowanej szkoły. W efekcie funkcję w „tym samym gabinecie” pełnią dużej.

Różnice wynikające z lokalizacji szkoły/placówki oraz organu prowadzącego są nieznaczące.

Tabela 41. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji ogółem

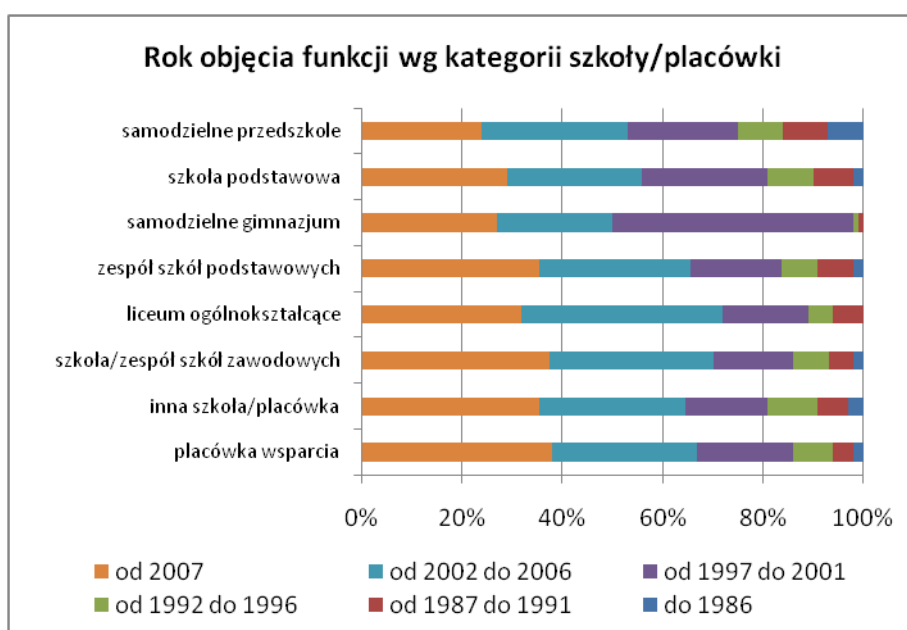
W którym roku objął(ęła) Pan(i) funkcję dyrektora w kierowanej aktualnie szkole/placówce	Procent	Liczba
Do 1986	2	108
Od 1987 do 1991	7	351
Od 1992 do 1996	7	395
Od 1997 do 2001	25	1362
Od 2002 do 2006	28	1536
Od 2007	30	1646
Ogółem	100	5398



Wykres 63. Rok objęcia funkcji

Tabela 42. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

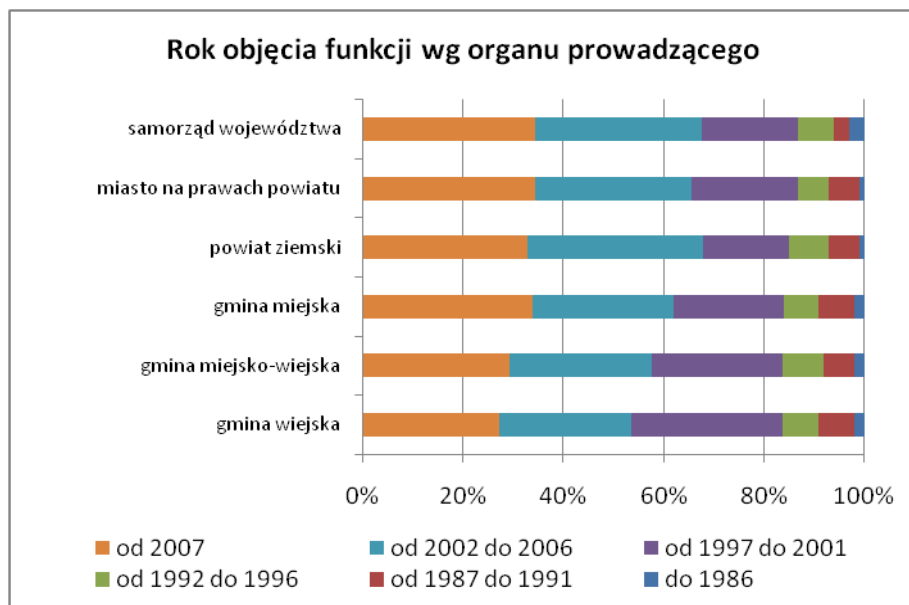
Kategoria szkoły/placówki	Do 1986	Od 1987 do 1991	Od 1992 do 1996	Od 1997 do 2001	Od 2002 do 2006	Od 2007
Samodzielne przedszkole	7	9	9	22	29	24
Szkoła podstawowa	2	8	9	25	27	29
Samodzielne gimnazjum	0	1	1	48	23	27
Zespół szkół podstawowych	2	7	7	18	30	35
Liceum ogólnokształcące	0	6	5	17	40	32
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	2	5	7	16	33	38
Inna szkoła/placówka	3	6	10	16	29	35
Placówka wsparcia	2	4	8	19	29	38
Ogółem	2	7	7	25	28	30



Wykres 64. Rok objęcia funkcji wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 43. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg organu prowadzącego (w procentach)

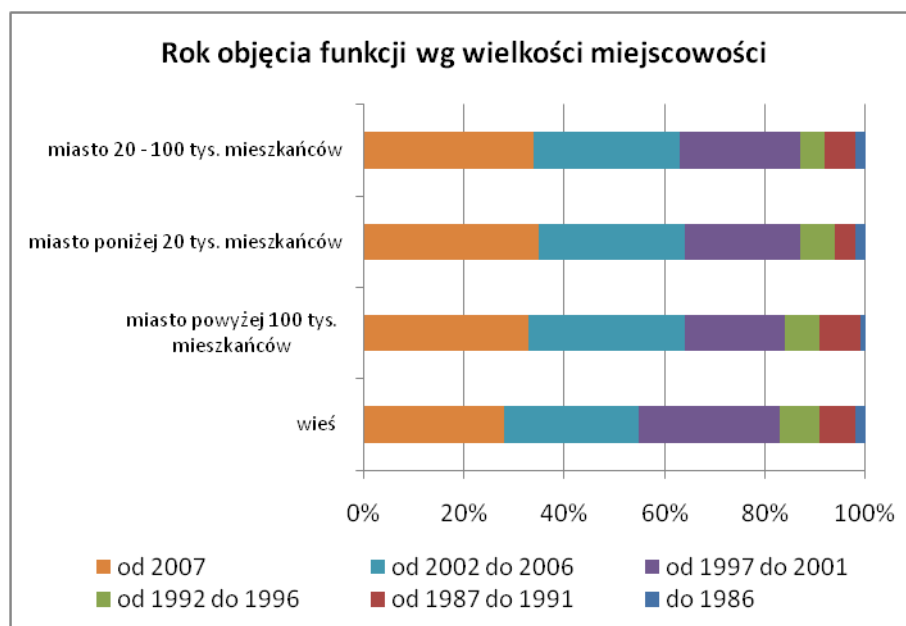
Organ prowadzący	Do 1986	Od 1987 do 1991	Od 1992 do 1996	Od 1997 do 2001	Od 2002 do 2006	Od 2007
Samorząd województwa	3	3	7	19	33	34
Miasto na prawach powiatu	1	6	6	21	31	34
Powiat ziemski	1	6	8	17	35	33
Gmina miejska	2	7	7	22	28	34
Gmina miejsko-wiejska	2	6	8	26	28	29
Gmina wiejska	2	7	7	30	26	27
Ogółem	2	7	7	25	28	30



Wykres 65. Rok objęcia funkcji wg organu prowadzącego

Tabela 44. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg wielkości miejscowości (w procentach)

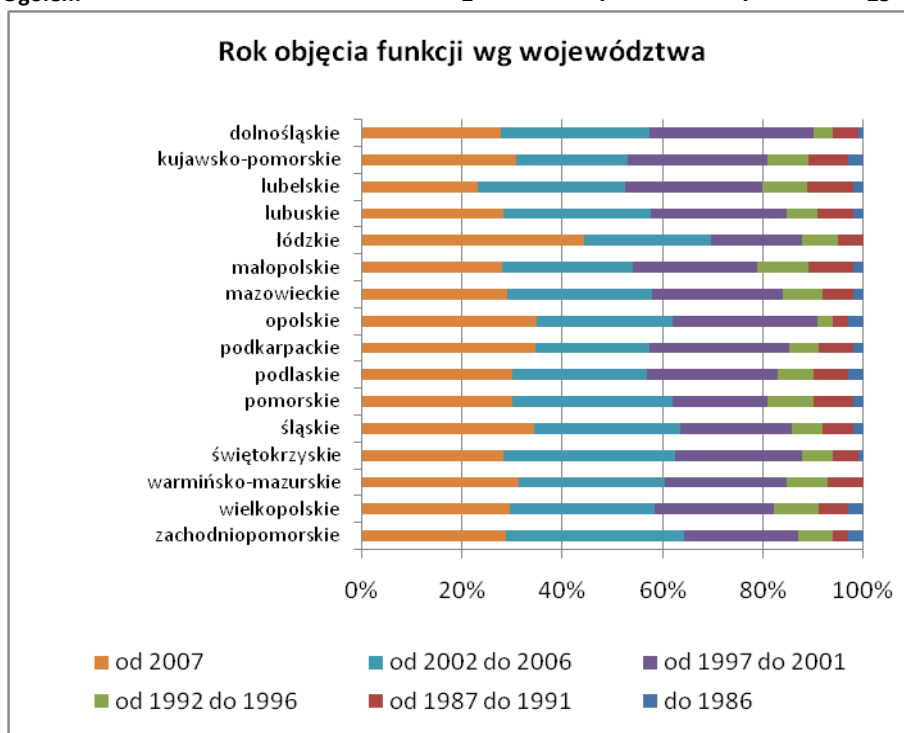
Wielkość miejscowości	Do 1986	Od 1987 do 1991	Od 1992 do 1996	Od 1997 do 2001	Od 2002 do 2006	Od 2007
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	2	6	5	24	29	34
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	2	4	7	23	29	35
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	1	8	7	20	31	33
Wieś	2	7	8	28	27	28
Ogółem	2	7	7	25	28	30



Wykres 66. Rok objęcia funkcji wg wielkości miejscowości

Tabela 45. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg województwa (w procentach)

Województwo	Do 1986	Od 1987 do 1991	Od 1992 do 1996	Od 1997 do 2001	Od 2002 do 2006	Od 2007
Dolnośląskie	1	5	4	33	30	28
Kujawsko-pomorskie	3	8	8	28	22	31
Lubelskie	2	9	9	27	29	23
Lubuskie	2	7	6	27	29	28
Łódzkie	0	5	7	18	25	44
Małopolskie	2	9	10	25	26	28
Mazowieckie	2	6	8	26	29	29
Opolskie	3	3	3	29	27	35
Podkarpackie	2	7	6	28	23	35
Podlaskie	3	7	7	26	27	30
Pomorskie	2	8	9	19	32	30
Śląskie	2	6	6	22	29	34
Świętokrzyskie	1	5	6	25	34	28
Warmińsko-mazurskie	0	7	8	24	29	31
Wielkopolskie	3	6	9	24	29	30
Zachodniopomorskie	3	3	7	23	36	29
Ogółem	2	7	7	25	28	30



Wykres 67. Rok objęcia funkcji wg województwa

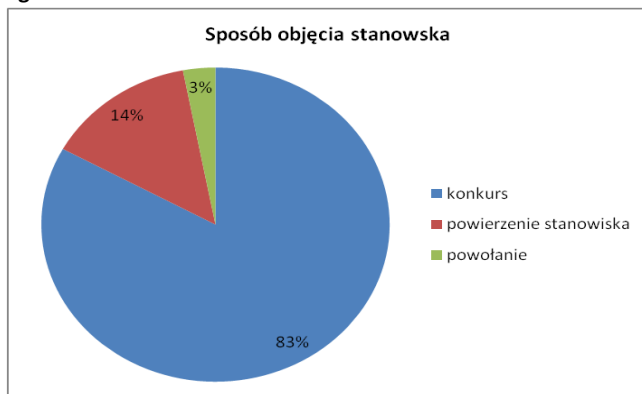
Większość dyrektorów (83 proc.) objęła stanowisko w wyniku konkursu, tylko co siódmemu (14 proc.) powierzono je bez konkursu. Niewielka liczba (3 proc.) została na nie powołana.

Największy odsetek dyrektorów, którzy objęli stanowisko w wyniku konkursu, występuje w liceach ogólnokształcących (90 proc.), najmniejszy w samodzielnych gimnazjach (80 proc.).

Odsetek dyrektorów, którzy objęli stanowisko w wyniku konkursu, rośnie wraz z wielkością miejscowości – w dużych miastach stanowią oni 89 proc., a na wsiach tylko 81 proc. Odwrotna zależność opisuje liczbę powierzeń stanowiska.

Tabela 46. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia funkcji ogółem

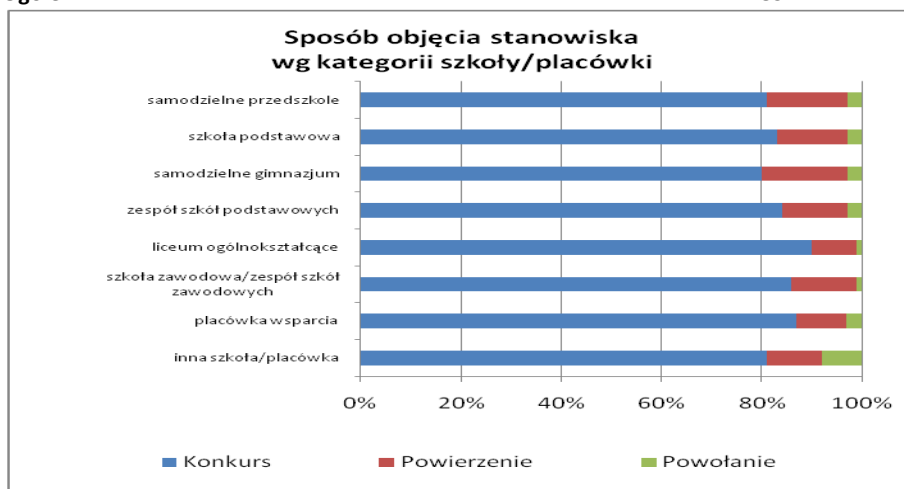
Funkcję dyrektora objął(ęła) Pan(i) w wyniku	Procent	Liczba
Konkursu	83	4499
Powierzenia stanowiska	14	749
Powołania	3	150
Ogółem	100	5398



Wykres 68. Sposób objęcia stanowiska

Tabela 47. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

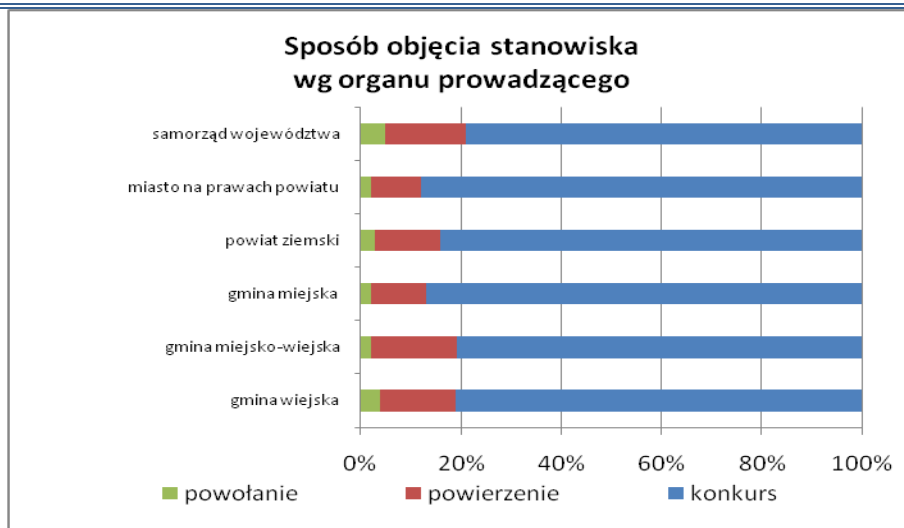
Kategoria szkoły/placówki	Konkurs	Powierzenie	Powołanie
Samodzielne przedszkole	81	16	3
Szkoła podstawowa	83	14	3
Samodzielne gimnazjum	80	17	3
Zespół szkół podstawowych	84	13	3
Liceum ogólnokształcące	90	9	1
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	86	13	1
Placówka wsparcia	86	10	3
Inna szkoła/placówka	81	11	8
Ogółem	83	14	3



Wykres 69. Sposób objęcia stanowiska wg województwa

Tabela 48. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg organu prowadzącego (w procentach)

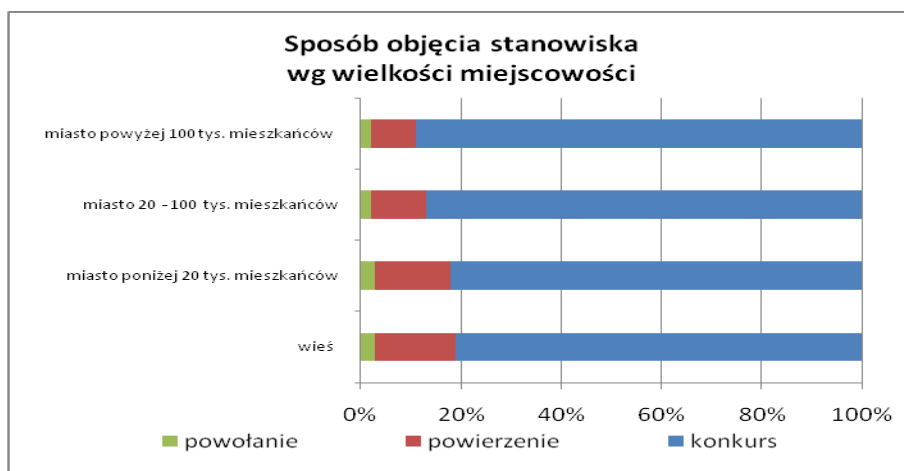
Organ prowadzący	Konkurs	Powierzenie	Powołanie
Samorząd województwa	79	16	5
Miasto na prawach powiatu	88	10	2
Powiat ziemski	84	13	3
Gmina miejska	87	11	2
Gmina miejsko-wiejska	80	17	2
Gmina wiejska	81	15	4
Ogółem	83	14	3



Wykres 70. Sposób objęcia stanowiska wg organu prowadzącego

Tabela 49. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg wielkości miejscowości (w procentach)

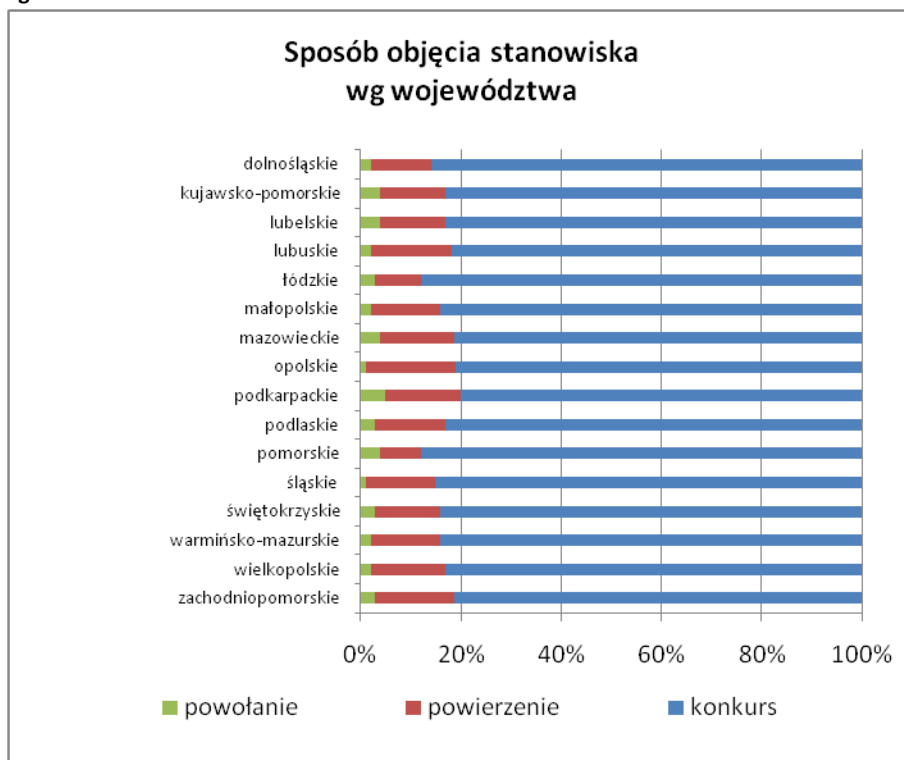
Wielkość miejscowości	Konkurs	Powierzenie	Powołanie
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	89	9	2
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	87	11	2
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	82	15	3
Wieś	81	16	3
Ogółem	83	14	3



Wykres 71. Sposób objęcia stanowiska wg wielkości miejscowości

Tabela 50. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg województwa (w procentach)

Województwo	Konkurs	Powierzenie	Powołanie
Dolnośląskie	86	12	2
Kujawsko-pomorskie	83	13	4
Lubelskie	83	13	4
Lubuskie	81	16	2
Łódzkie	88	9	3
Małopolskie	84	14	2
Mazowieckie	82	15	4
Opolskie	81	18	1
Podkarpackie	80	15	5
Podlaskie	83	14	3
Pomorskie	88	8	4
Śląskie	85	14	1
Świętokrzyskie	85	13	3
Warmińsko-mazurskie	84	14	2
Wielkopolskie	83	15	2
Zachodniopomorskie	82	16	3
Ogółem	83	14	3



Wykres 72. Sposób objęcia stanowiska wg województwa

Co trzeci dyrektor (36 proc.) pełnił funkcję pierwszą kadencją, a co siódmy przez cztery lub dłużej. Wśród respondentów było też szesnastu dyrektorów pełniących ją od ponad 7 kadencji.

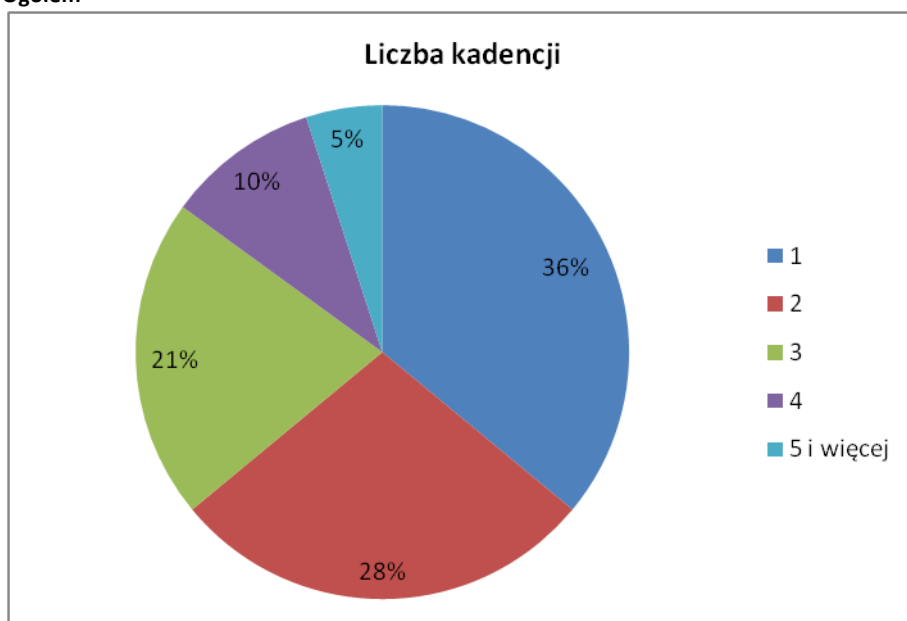
Dwie trzecie dyrektorów w miastach pełni swoją funkcję nie dłużej niż dwie kadencje. Na wsi odsetek ten jest mniejszy o 10 proc. Oznacza to, że osoba, która zostanie dyrektorem szkoły wiejskiej, statystycznie będzie pełniła swoją funkcję przynajmniej jedną kadencją dłużej.

Czas pełnienia funkcji zależy również od typu szkoły/placówki. W przedszkolach aż 43 proc. dyrektorów pełni funkcję 3 lub więcej kadencji, w szkołach podstawowych i gimnazjach odsetek ten wynosi około 40 proc., a w pozostałych typach szkół wynosi około 30 proc.

Dyrektorzy szkół na wsi pełnią funkcję dłużej w miastach.

Tabela 51. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji ogółem

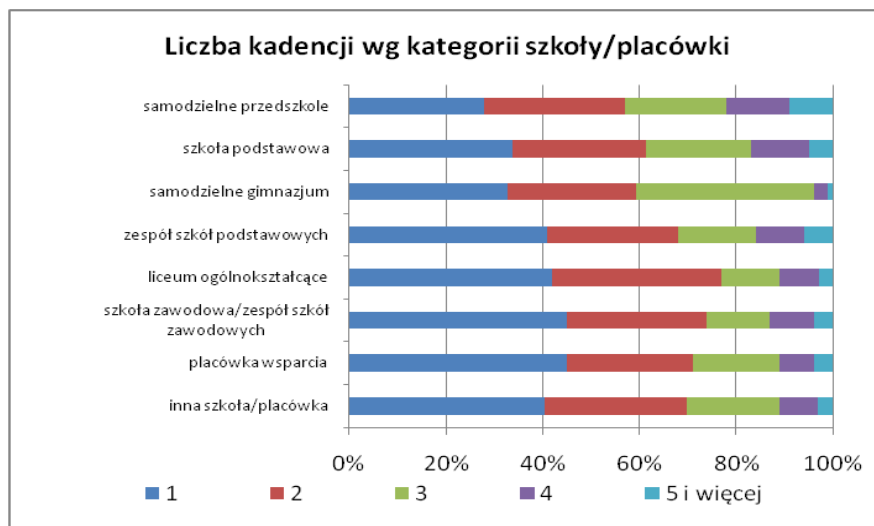
Którą kadencję pełni Pan(i) funkcję w tej szkole	Procent	Liczba
1	36	1946
2	28	1505
3	21	1160
4	10	529
5 i więcej	5	258
Ogółem	100	5398



Wykres 73. Liczba kadencji dyrektora

Tabela 52. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

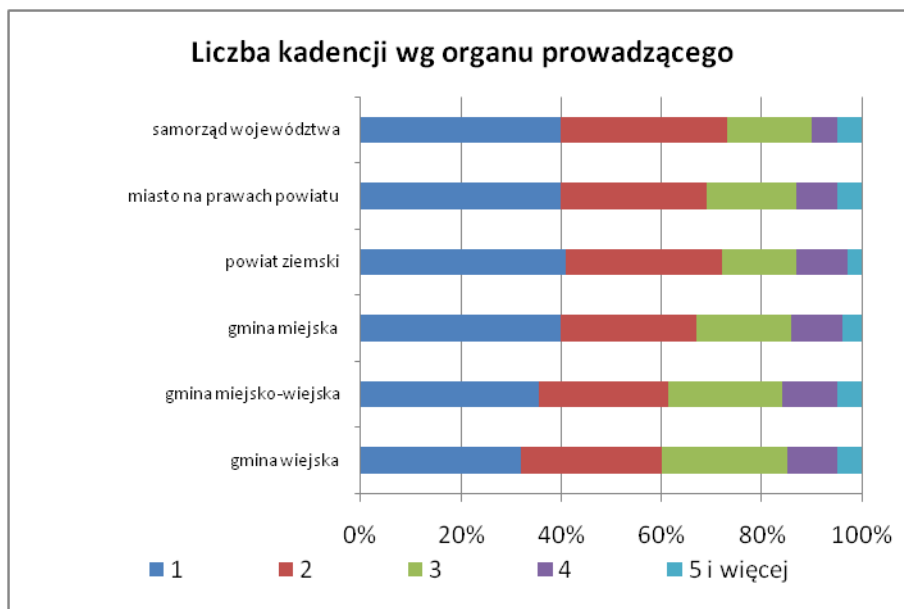
Kategoria szkoły/placówki	1	2	3	4	5 i więcej
Samodzielne przedszkole	28	29	21	13	9
Szkoła podstawowa	34	28	22	12	5
Samodzielne gimnazjum	33	27	37	3	1
Zespół szkół podstawowych	41	27	16	10	6
Liceum ogólnokształcące	42	35	12	8	3
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	45	29	13	9	4
Placówka wsparcia	45	26	18	7	4
Inna szkoła/placówka	40	29	19	8	3
Ogółem	36	28	21	10	5



Wykres 74. Liczba kadencji wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 53. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg organu prowadzącego (w procentach)

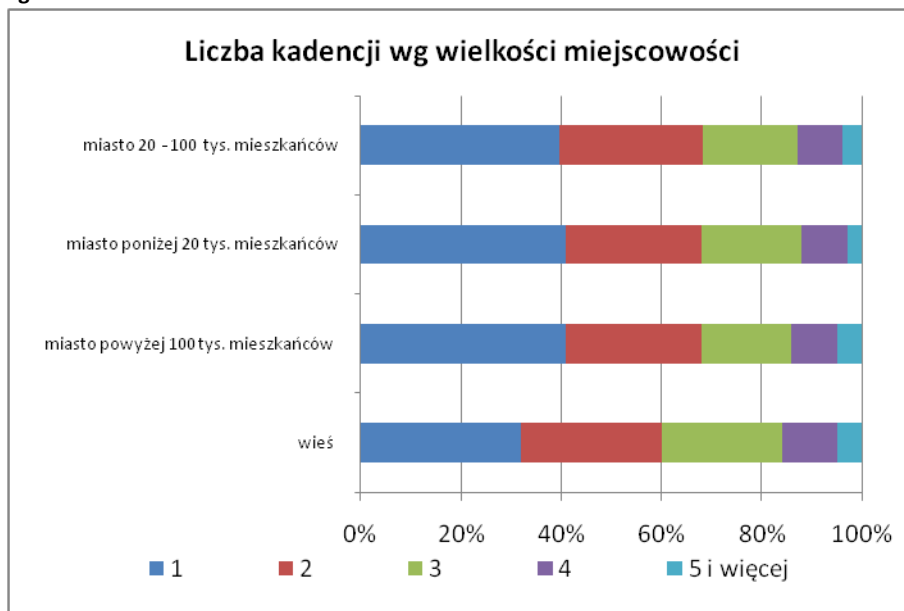
Organ prowadzący	1	2	3	4	5 i więcej
Samorząd województwa	40	33	17	5	5
Miasto na prawach powiatu	40	29	18	8	5
Powiat ziemski	41	31	15	10	3
Gmina miejska	40	27	19	10	4
Gmina miejsko-wiejska	36	26	23	11	5
Gmina wiejska	32	28	25	10	5
Ogółem	36	28	21	10	5



Wykres 75. Liczba kadencji wg organu prowadzącego

Tabela 54. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg wielkości miejscowości (w procentach)

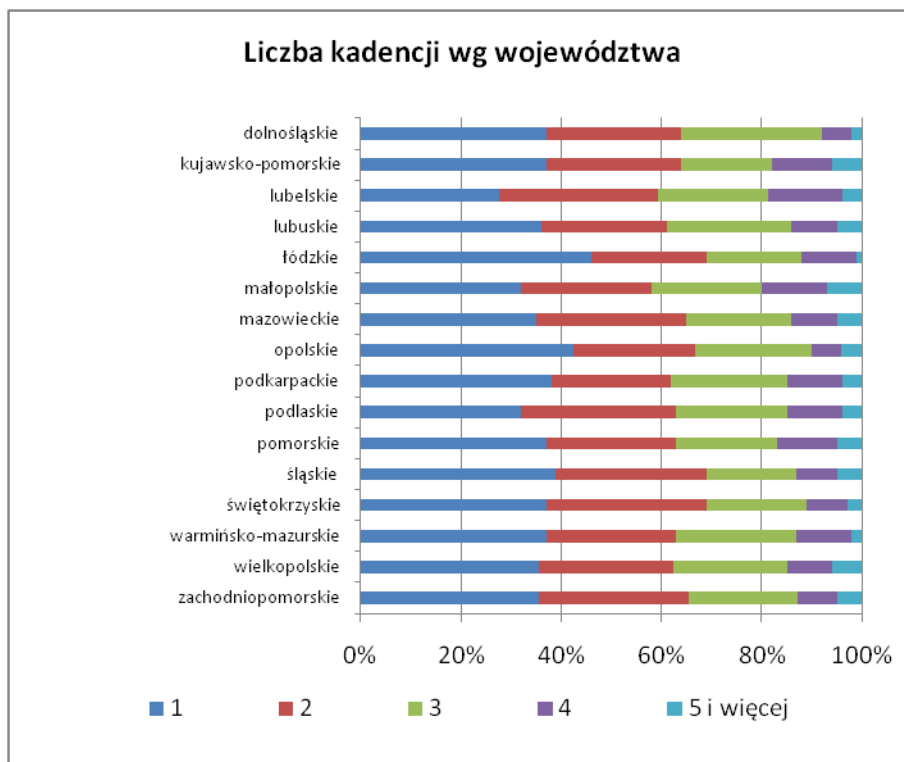
Wielkość miejscowości	1	2	3	4	5 i więcej
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	40	29	19	9	4
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	41	27	20	9	3
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	41	27	18	9	5
Wieś	32	28	24	11	5
Ogółem	36	28	21	10	5



Wykres 76. Liczba kadencji wg wielkości miejscowości

Tabela 55. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg województwa (w procentach)

Województwo	1	2	3	4	5 i więcej
Dolnośląskie	37	27	28	6	2
Kujawsko-pomorskie	37	27	18	12	6
Lubelskie	28	32	22	15	4
Lubuskie	36	25	25	9	5
Łódzkie	46	23	19	11	1
Małopolskie	32	26	22	13	7
Mazowieckie	35	30	21	9	5
Opolskie	42	24	23	6	4
Podkarpackie	38	24	23	11	4
Podlaskie	32	31	22	11	4
Pomorskie	37	26	20	12	5
Śląskie	39	30	18	8	5
Świętokrzyskie	37	32	20	8	3
Warmińsko-mazurskie	37	26	24	11	2
Wielkopolskie	36	27	23	9	6
Zachodniopomorskie	36	30	22	8	5
Ogółem	36	28	21	10	5



Wykres 77. Liczba kadencji wg województwa

Kariera zawodowa przed objęciem stanowiska dyrektora

Zapytano respondentów również o wybrane aspekty historii zawodowej przed objęciem stanowiska dyrektora szkoły/placówki oświatowej. Niemal 60 proc. aktualnych dyrektorów szkół nie pełniło wcześniej żadnych funkcji kierowniczych, nie pracowało poza oświatą, w organie prowadzącym i kuratorium. Dla tych osób objęcie funkcji dyrektora szkoły/placówki było najprawdopodobniej pierwszym awansem ze stanowiska nauczyciela.

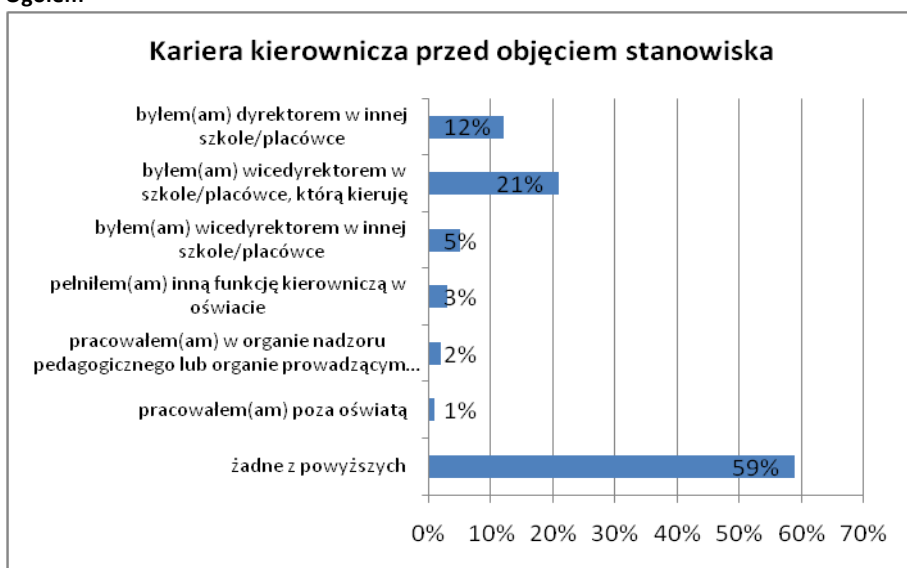
Dla ponad połowy dyrektorów funkcja dyrektora aktualnie kierowanej szkoły/placówki jest pierwszą funkcją kierowniczą w życiu.

Co czwarty dyrektor był w przeszłości wicedyrektorem szkoły/placówki (w tym 21 proc. w szkole, którą obecnie kieruje). Pojedyncze osoby (3 proc.) pracowały w organie prowadzącym, nadzorze pedagogicznym lub poza oświatą.

Tabela 56. Ankieta dla dyrektorów. Kariera kierownicza przed objęciem stanowiska

Które z poniższych wydarzeń miało miejsce w Pana(i) pracy zawodowej przed objęciem stanowiska dyrektora w obecnej szkole/placówce	Procent	Liczba
Byłem(am) dyrektorem w innej szkole/placówce	12	641
Byłem(am) wicedyrektorem w szkole/placówce, którą kieruję	21	1113
Byłem(am) wicedyrektorem w innej szkole/placówce	5	267
Pełniłem(am) inną funkcję kierowniczą w oświacie	3	172

Pracowałem(am) w organie nadzoru pedagogicznego lub organie prowadzącym szkoły	2	111
Pracowałem(am) poza oświatą	1	66
Żadne z powyższych	59	3179
Ogółem	100	5398



Wykres 78. Kariera kierownicza przed objęciem stanowiska

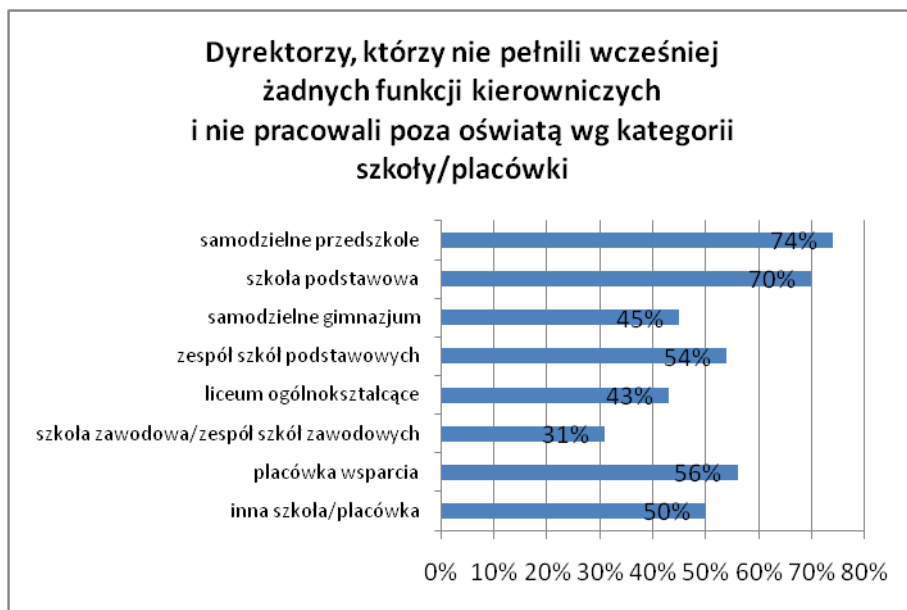
Obecnie pełniona funkcja jest pierwszą funkcją kierowniczą w życiu dla ponad połowy dyrektorów: 74 proc. przedszkoli i 70 proc. szkół podstawowych, ale jednocześnie tylko 31 proc. szkół prowadzących kształcenie zawodowe i 43 proc. liceów ogólnokształcących. Im wyższy etap kształcenia, tym więc bogatsze doświadczenie zawodowe ma osoba pełniąca funkcję dyrektora.

Co drugi dyrektor szkoły zawodowej i co trzeci dyrektor liceum ogólnokształcącego był wcześniej wicedyrektorem w tej samej placówce. W pozostałych typach szkół osoby, które pełniły wcześniej funkcję wicedyrektora, stanowią tylko niecałe 20 proc. Tak znaczące różnice w przebiegu kariery zawodowej wynikają jednak najprawdopodobniej z wielkości kierowanych szkół – w szkołach ponadgimnazjalnych jest więcej wicedyrektorów i po prostu „łatwiej” jest pełnić taką funkcję.

Dyrektorzy szkół miejskich mają „bogatszą” historię zawodową od tych, którzy kierują szkołami na wsi. Tylko niespełna połowa (43 proc.) z nich nie pełniła wcześniej żadnej funkcji kierowniczej (na wsi 72 proc.).

Tabela 57. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg kategorii szkoły/placówki

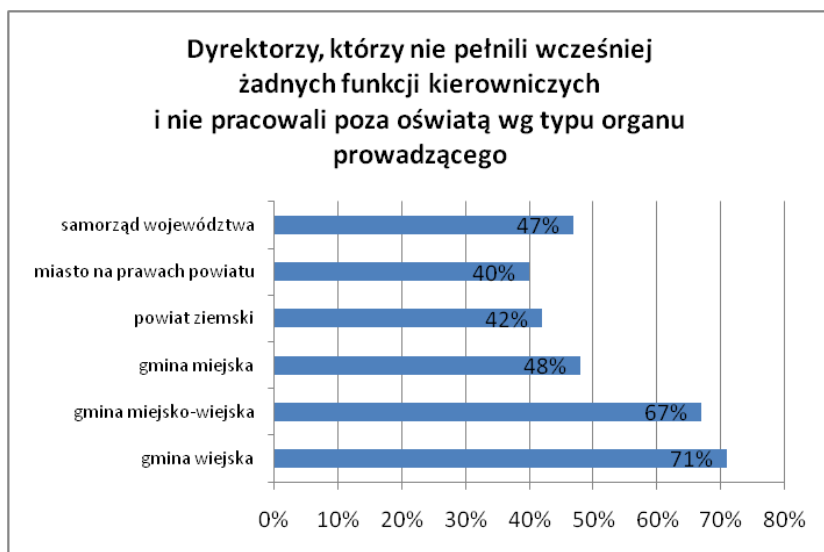
Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	74
Szkoła podstawowa	70
Samodzielne gimnazjum	45
Zespół szkół podstawowych	54
Liceum ogólnokształcące	43
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	31
Placówka wsparcia	56
Inna szkoła/placówka	50
Ogółem	59



Wykres 79. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 58. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg organu prowadzącego

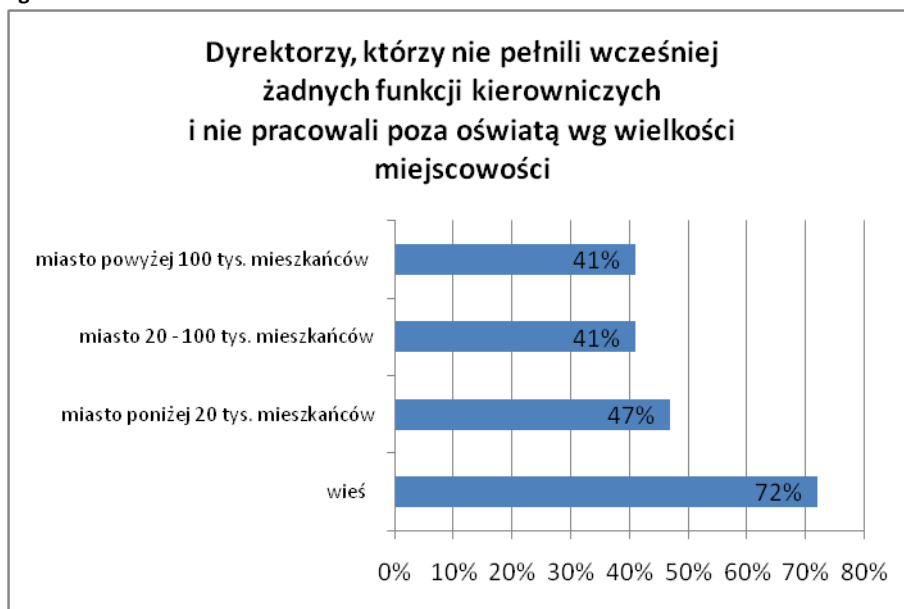
Organ prowadzący	Procent
Samorząd województwa	47
Miasto na prawach powiatu	40
Powiat ziemski	42
Gmina miejska	48
Gmina miejsko-wiejska	67
Gmina wiejska	71
Ogółem	59



Wykres 80. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg organu prowadzącego

Tabela 59. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg wielkości miejscowości

Wielkość miejscowości	Procent
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	41
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	41
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	47
Wieś	72
Ogółem	59



Wykres 81. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg wielkości miejscowości

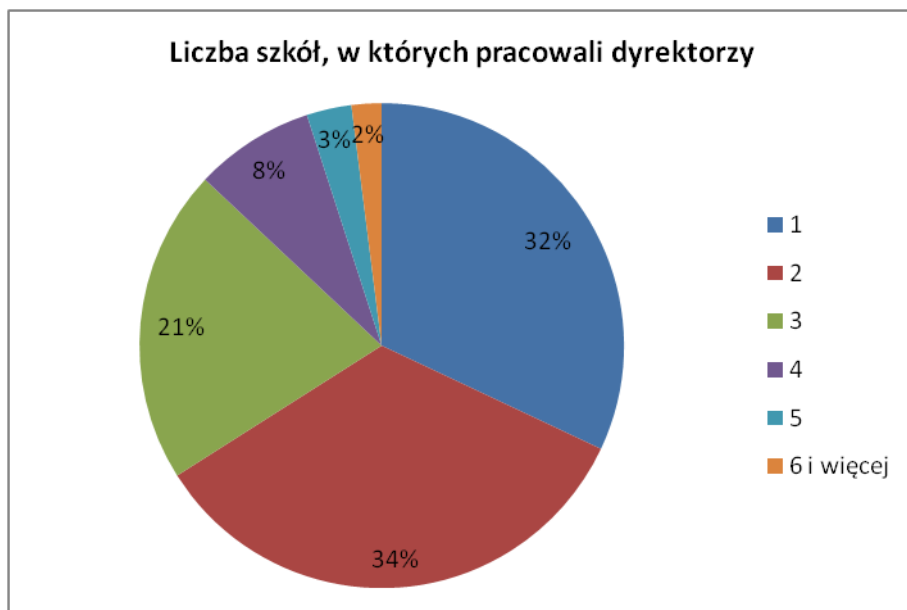
Dyrektorzy nie są mobilni zawodowo. Co trzeci dyrektor (32 proc.) całe życie zawodowe spędził w jednej szkole, dla co trzeciego (34 proc.) szkoła, którą kieruje, jest drugim miejscem pracy. Mobilność dyrektora rośnie wraz ze zwiększaniem się miejscowości.

Można przypuszczać, że ważnym czynnikiem wpływającym na taką sytuację jest podaż miejsc pracy – w miastach jest ich po prostu więcej niż na wsi.

Co trzeci dyrektor (32 proc.) całe życie zawodowe spędził w jednej szkole.

Tabela 60. Ankieta dla dyrektorów. Liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy

W ilu szkołach placówkach pracował(a) Pan(i) dotychczas?	Procent	Liczba
1	32	1715
2	34	1859
3	21	1115
4	8	458
5	3	169
6 i więcej	2	82
Ogółem	100	5398



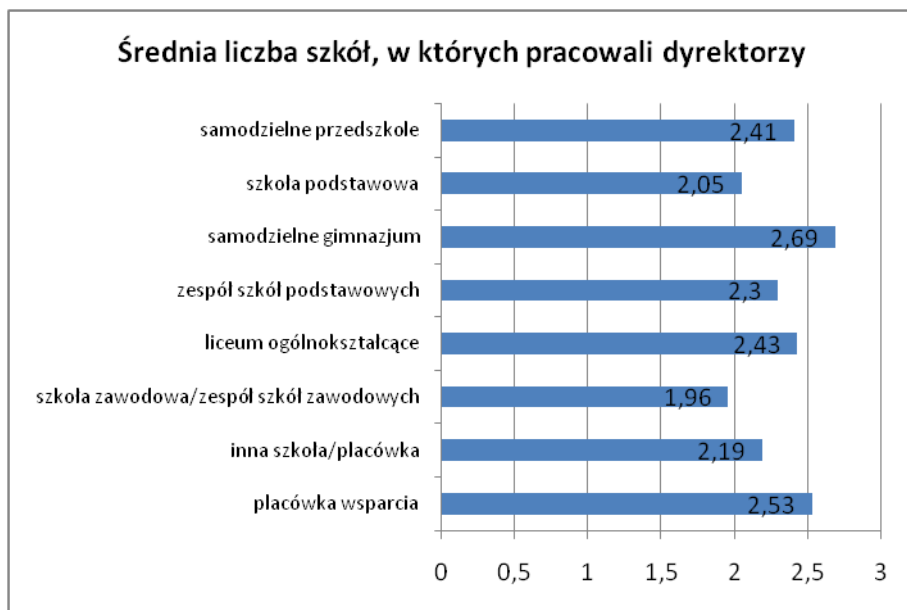
Wykres 82. Liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy

Tabela 61. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy wg wielkości miejscowości

Wielkość miejscowości	Średnia
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	2,48
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	2,29
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	2,18
Wieś	2,12
Ogółem	2,21

Tabela 62. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy wg kategorii szkoły/placówki

Kategoria szkoły/placówki	Średnia
Samodzielne przedszkole	2,41
Szkoła podstawowa	2,05
Samodzielne gimnazjum	2,69
Zespół szkół podstawowych	2,30
Liceum ogólnokształcące	2,43
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	1,96
Inna szkoła/placówka	2,19
Placówka wsparcia	2,53
Ogółem	2,21



Wykres 83. Średnia liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy wg kategorii szkoły/placówki

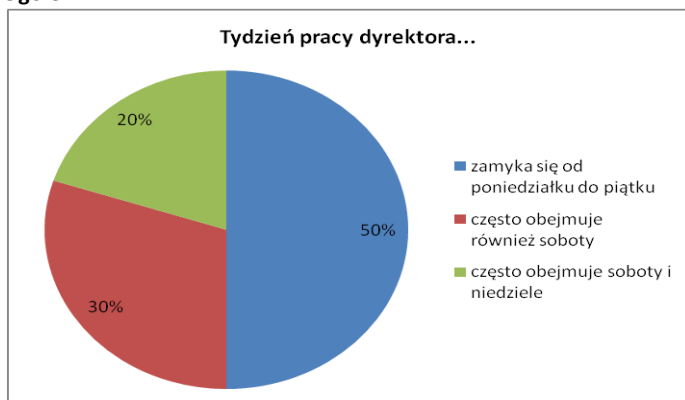
Dni pracy dyrektora

Połowa badanych dyrektorów zadeklarowała konieczność częstego pobytu w szkole/placówce w soboty (a czasem i niedziele). Konieczność taką najrzadziej deklarują dyrektorzy placówek wsparcia, tj. ośrodków doskonalenia nauczycieli i poradni psychologiczno-pedagogicznych – 28 proc. oraz przedszkoli – 36 proc.

Taki rozkład wydaje się wynikać ze specyfiki funkcjonowania szkół, choć odsetek osób deklarujących przebywanie w szkole również w soboty (a szczególnie niedziele) jest wyższy od spodziewanego.

Tabela 63. Ankieta dla dyrektorów. Liczba dni pracy dyrektora ogółem

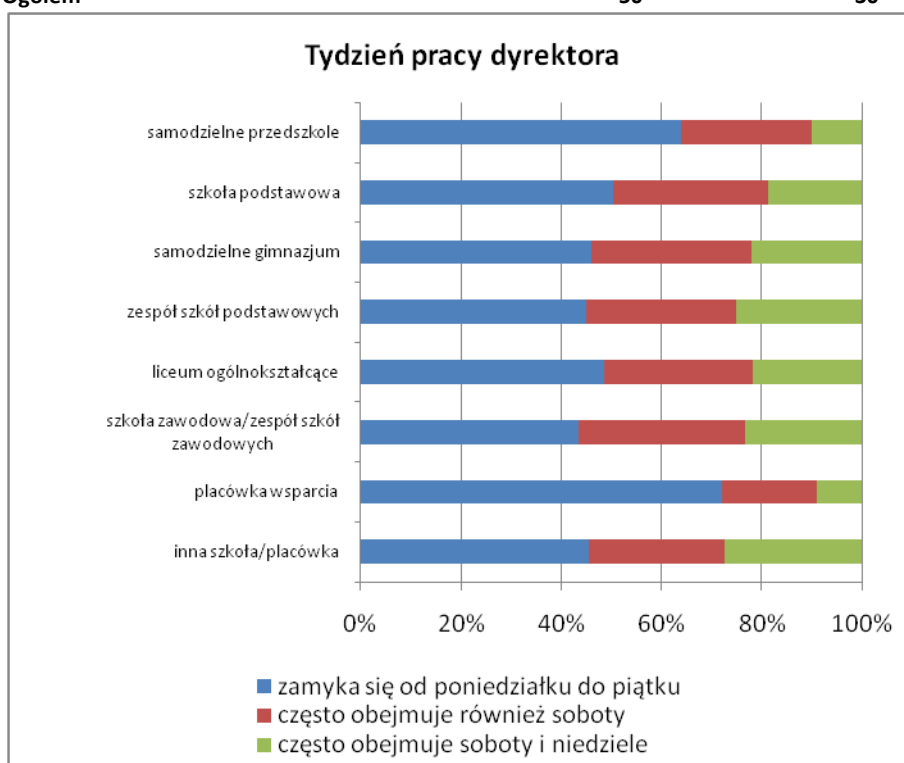
Pana(i) tydzień pracy – czas pobytu w jednostce związany z wypełnianiem obowiązków służbowych:	Procent	Liczba
zamyka się od poniedziałku do piątku	50	2671
często obejmuje również soboty	30	1635
często obejmuje soboty i niedziele	20	1092
Ogółem	100	5398



Wykres 84. Liczba dni pracy dyrektora ogółem

Tabela 64. Ankieta dla dyrektorów. Liczba dni pracy dyrektora wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Zamyka się od poniedziałku do piątku	Często obejmuje również soboty	Często obejmuje soboty i niedziele
Samodzielne przedszkole	64	26	10
Szkoła podstawowa	51	31	19
Samodzielne gimnazjum	46	32	22
Zespół szkół podstawowych	45	30	25
Liceum ogólnokształcące	49	30	22
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	43	33	23
Placówka wsparcia	72	19	9
Inna szkoła/placówka	45	27	27
Ogółem	50	30	20



Wykres 85. Liczba dni pracy dyrektora wg kategorii szkoły/placówki

Dzień wolny za pracę w weekend

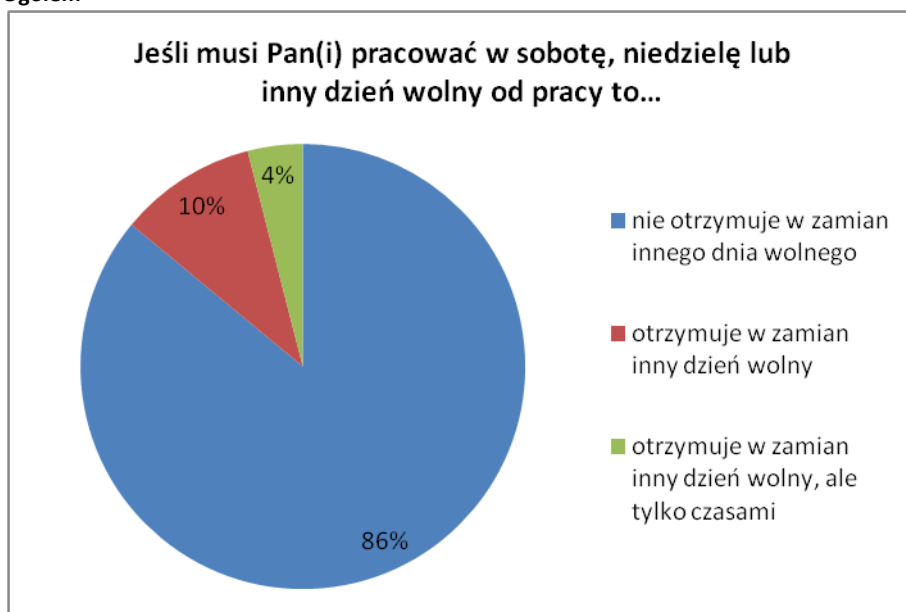
Za pracę w weekend dyrektor zwykle nie otrzymuje innego dnia wolnego (86 proc.) lub otrzymuje go czasami (4 proc.). Najlepsze warunki pracy mają dyrektorzy placówek wsparcia – niemal co trzeci z nich (29 proc.) zadeklarował, że za pracę w dniu wolnym od pracy otrzymuje inny dzień wolny.

Porównując tabele częstotliwości: pracy w weekendy oraz otrzymywania dnia wolnego za pracę w święto otrzymujemy zaskakujący wynik.

Dyrektorzy, którzy najczęściej pracują w weekend najrzadziej otrzymują zadośćuczynienie za tę pracę w postaci innego dnia wolnego.

Tabela 65. Ankieta dla dyrektorów. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę

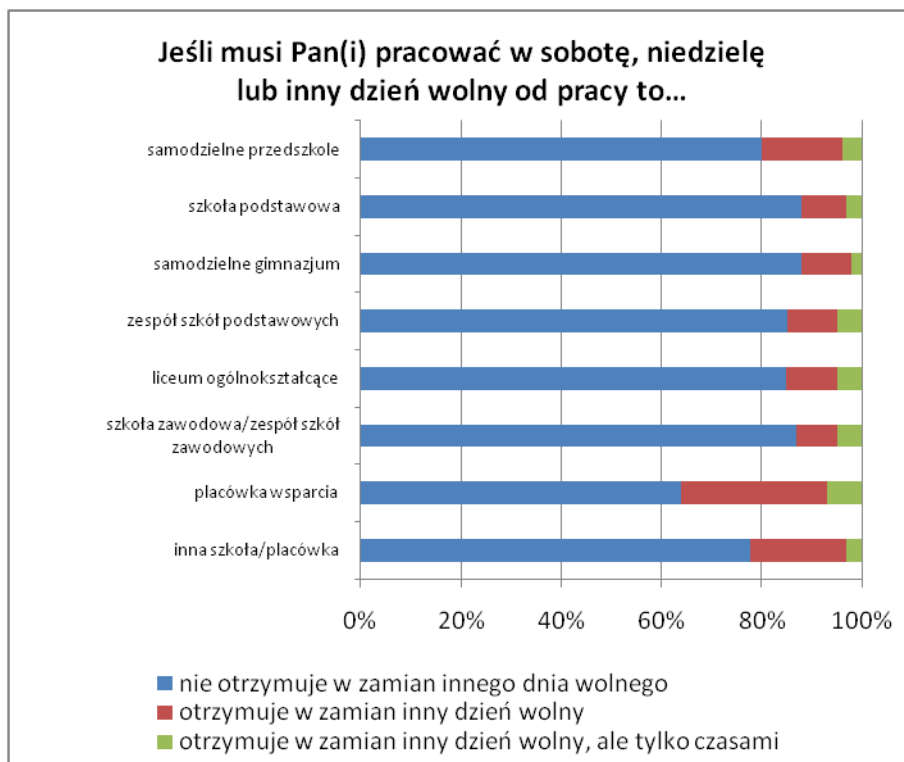
Jeśli musi Pan(i) pracować w sobotę, niedzielę lub inny dzień wolny od pracy to...	Procent	Liczba
nie otrzymuje w zamian innego dnia wolnego	86	4630
otrzymuje w zamian inny dzień wolny	10	560
otrzymuje w zamian inny dzień wolny, ale tylko czasami	4	208
Ogółem	100	5398



Wykres 86. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę

Tabela 66. Ankieta dla dyrektorów. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Nie otrzymuje w zamian innego dnia wolnego	Otrzymuje w zamian inny dzień wolny	Otrzymuje w zamian inny dzień wolny, ale tylko czasami
Samodzielne przedszkole	80	16	4
Szkoła podstawowa	87	9	3
Samodzielne gimnazjum	87	10	2
Zespół szkół podstawowych	85	10	5
Liceum ogólnokształcące	84	10	5
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	87	8	5
Placówka wsparcia	64	29	7
Inna szkoła/placówka	77	19	3
Ogółem	86	10	4



Wykres 87. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę wg kategorii szkoły/placówki

Godziny pracy dyrektora

Niemal wszyscy dyrektorzy (94 proc.) rozpoczynają pracę między 7:00 a 8:30. Pojedyncze osoby rozpoczynają ją wcześniej lub później. Koniec pracy dwóch na trzech dyrektorów (67 proc.) przypada między 15:00 a 16:30.

Nieznacznie wcześniej kończą pracę dyrektorzy szkół podstawowych i gimnazjów; co drugi z nich zadeklarował, że pracę kończy zwykle przed 16:00, o pół godziny późniejszy koniec pracy zadeklarowała połowa dyrektorów innych typów szkół i placówek.

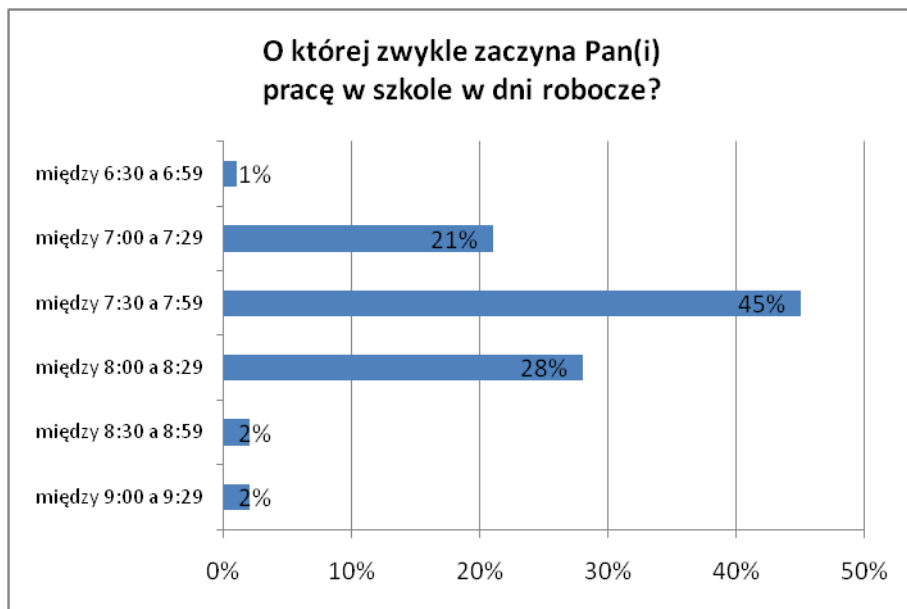
Wcześniej kończą też pracę dyrektorzy szkół w mniejszych miejscowościach. W dużych miastach niemal co drugi dyrektor (48 proc.) spędza w szkole czas co najmniej do 16:00. Na wsi odsetek ten wynosi tylko 21 proc. To jednak wynika najprawdopodobniej z wielkości szkoły i godzin jej pracy.

Dzień pracy dyrektora trwa około 8 godzin.

Tabela 67. Ankieta dla dyrektorów. Godzina rozpoczęcia pracy przez dyrektora

O której zwykle zaczyna Pan(i) pracę w szkole w dni robocze?	Procent	Liczba
Przed 6:00	0	1
Między 6:00 a 6:29	0	14
Między 6:30 a 6:59	1	78
Między 7:00 a 7:29	21	1156
Między 7:30 a 7:59	45	2456
Między 8:00 a 8:29	28	1485
Między 8:30 a 8:59	2	91
Między 9:00 a 9:29	2	89

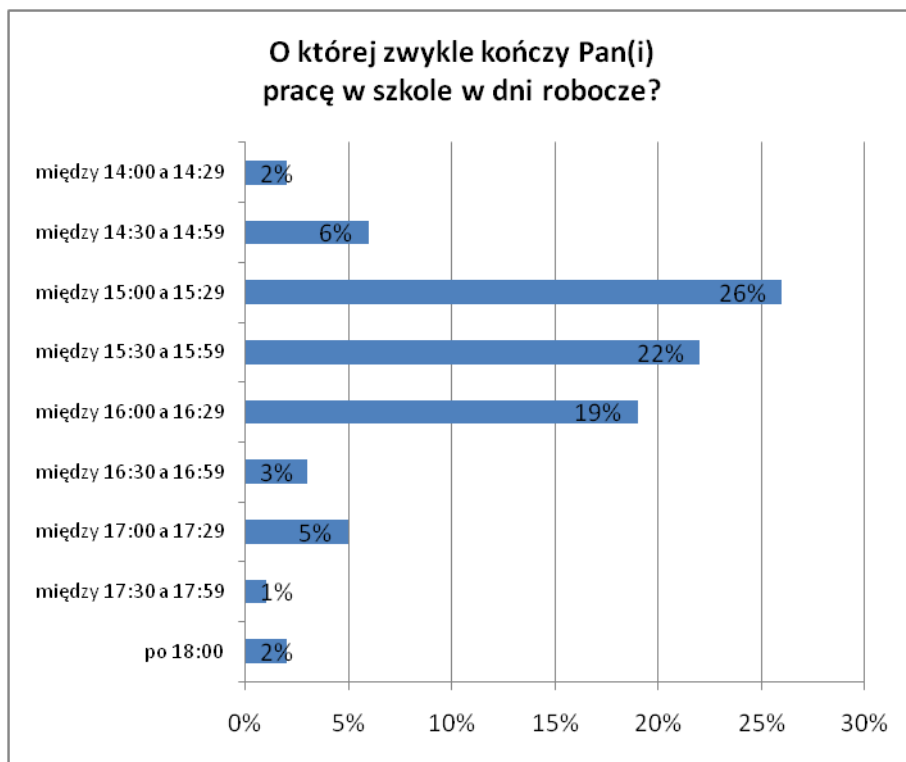
Między 9:30 a 9:59	0	3
Po 10:00	0	14
To zależy	0	11
Ogółem	100	5398



Wykres 88. Godzina rozpoczynania pracy przez dyrektora

Tabela 68. Ankieta dla dyrektorów. Godzina kończenia pracy przez dyrektora

O której zwykle kończy Pan(i) pracę w szkole w dni robocze?	Procent	Liczba
Między 13:00 a 13:29	0	4
Między 13:30 a 13:59	0	7
Między 14:00 a 14:29	2	110
Między 14:30 a 14:59	6	307
Między 15:00 a 15:29	26	1420
Między 15:30 a 15:59	22	1186
Między 16:00 a 16:29	19	1001
Między 16:30 a 16:59	3	173
Między 17:00 a 17:29	5	245
Między 17:30 a 17:59	1	42
Po 18:00	2	91
To zależy	0	15
Brak odpowiedzi	15	797
Ogółem	100	5398



Wykres 89. Godzina kończenia pracy przez dyrektora

Tabela 69. Ankieta dla dyrektorów. Godzina kończenia pracy przez dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Przed 15:00	Między 15:00 a 15:29	Między 15:30 a 15:59	Między 16:00 a 16:29	Między 16:30 a 16:59	Po 17:00	Brak odpowiedzi i/to zależy
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	3	16	17	28	6	14	15
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	4	20	22	26	4	9	16
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	5	26	23	20	4	8	15
Wieś	11	31	23	13	2	4	15
Ogółem	8	26	22	19	3	7	15

Godziny ponadwymiarowe i zastępstwa

Ponad połowa dyrektorów (54 proc.) nie ma stałych godzin ponadwymiarowych (42 proc.) lub ma tylko jedną taką godzinę. Niemal 80 proc. ma nie więcej niż 3 godziny. Rzadkością są (3 proc.) dyrektorzy mający więcej niż 6 takich godzin.

Najmniej godzin ponadwymiarowych mają dyrektorzy placówek wsparcia (20 proc.) oraz przedszkoli (27 proc.), najwięcej – dyrektorzy innych szkół i placówek (74 proc.) oraz szkół zawodowych (68 proc.).

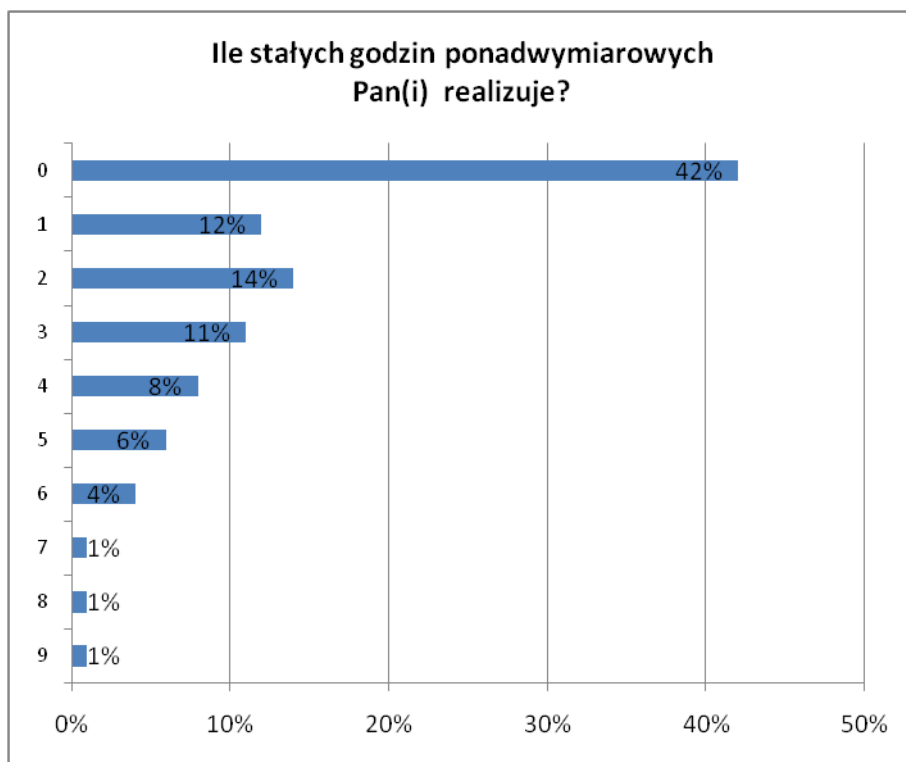
Średnia liczba godzin ponadwymiarowych największa jest w szkołach i placówkach zaliczonych do kategorii „inne” (3,17) oraz szkołach zawodowych (2,17), szkołach prowadzonych przez powiaty ziemskie (2,18) i gminy wiejskie (2,07). Liczba ta rośnie też wraz ze zmniejszaniem się miejscowości – z 1,1 w dużych miastach do 2,03 na wsi.

W kolejnych tabelach pogrubiono medianę.

Liczba godzin ponadwymiarowych dyrektora wskazuje na to, że dyrektorzy nie „dorabiają”, prowadząc więcej godzin lekcyjnych, a niższe godziny są faktycznie przeznaczane na wypełnianie obowiązków wynikających ze stanowiska. Badanie nie pokazało tego wprost, ale należy spodziewać się, że pojedyncze godziny ponadwymiarowe dyrektorów wynikają wyłącznie z przyczyn organizacyjnych.

Tabela 70. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych ogółem

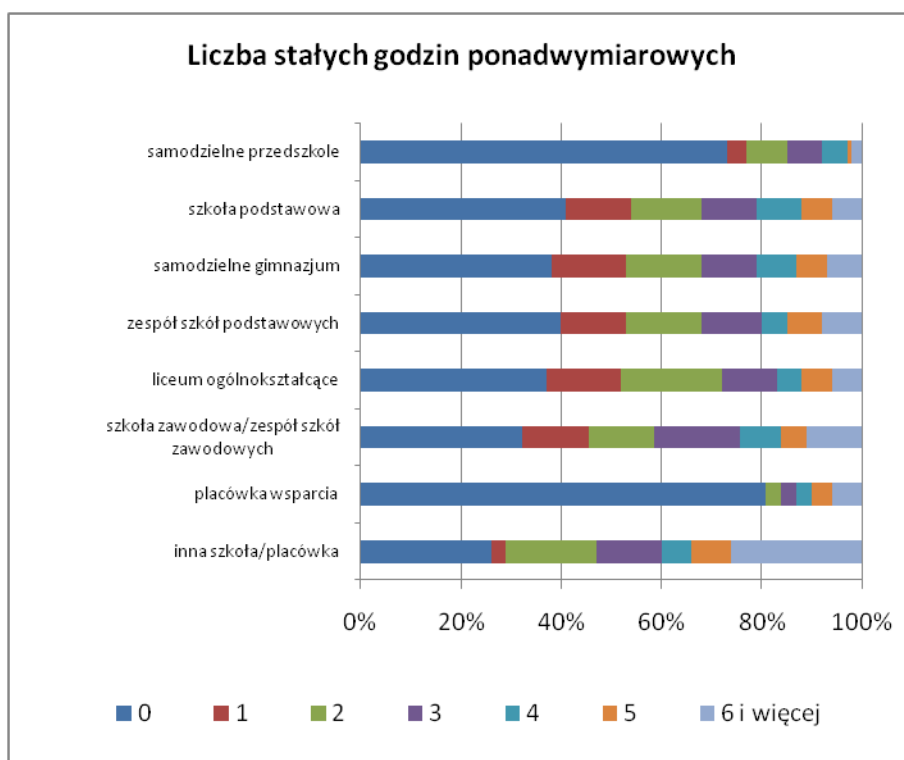
Ile stałych godzin ponadwymiarowych Pan(i) realizuje?	Procent	Liczba
0	42	2261
1	12	662
2	14	757
3	11	604
4	8	418
5	6	309
6	4	209
7	1	69
8	1	53
9	1	39
10	0	11
11	0	2
12	0	4
Ogółem	100	5398



Wykres 90. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych

Tabela 71. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

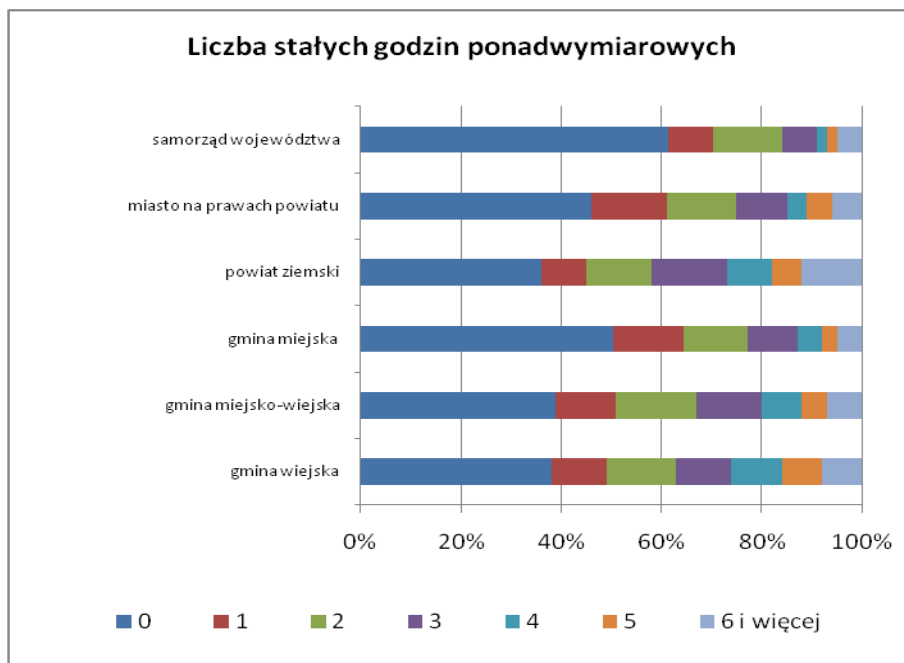
Kategoria szkoły/placówki	0	1	2	3	4	5	6 i więcej
Samodzielne przedszkole	73	4	8	7	5	1	2
Szkoła podstawowa	41	13	14	11	9	6	6
Samodzielne gimnazjum	38	15	15	11	8	6	7
Zespół szkół podstawowych	40	13	15	12	5	7	8
Liceum ogólnokształcące	37	15	20	11	5	6	6
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	32	13	13	17	8	5	11
Placówka wsparcia	80	0	3	3	3	4	6
Inna szkoła/placówka	26	3	18	13	6	8	26
Ogółem	42	12	14	11	8	6	7



Wykres 91. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 72. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg organu prowadzącego (w procentach)

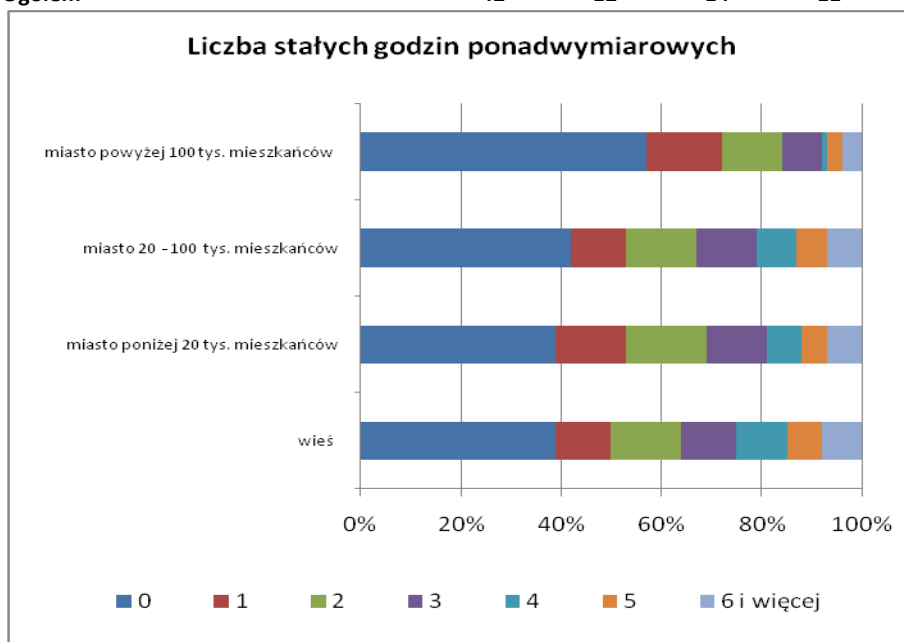
Organ prowadzący	0	1	2	3	4	5	6 i więcej
Samorząd województwa	62	9	14	7	2	2	5
Miasto na prawach powiatu	46	15	14	10	4	5	6
Powiat ziemski	36	9	13	15	9	6	12
Gmina miejska	51	14	13	10	5	3	5
Gmina miejsko-wiejska	39	12	16	13	8	5	7
Gmina wiejska	38	11	14	11	10	8	8
Ogółem	42	12	14	11	8	6	7



Wykres 92. Liczba stałych godzin nadwymiarowych wg organu prowadzącego

Tabela 73. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin nadwymiarowych wg wielkości miejscowości (w procentach)

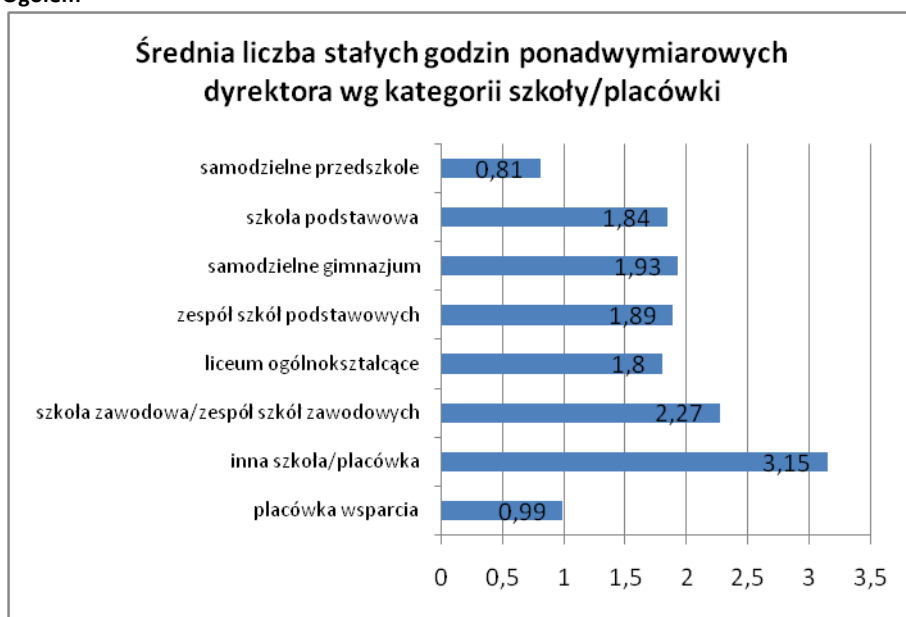
Wielkość miejscowości	0	1	2	3	4	5	6 i więcej
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	57	15	12	8	1	3	4
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	42	11	14	12	8	6	7
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	39	14	16	12	7	5	7
Wieś	39	11	14	11	10	7	8
Ogółem	42	12	14	11	8	6	7



Wykres 93. Liczba stałych godzin nadwymiarowych wg wielkości miejscowości

Tabela 74. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba stałych godzin ponadwymiarowych dyrektora wg kategorii szkoły/placówki

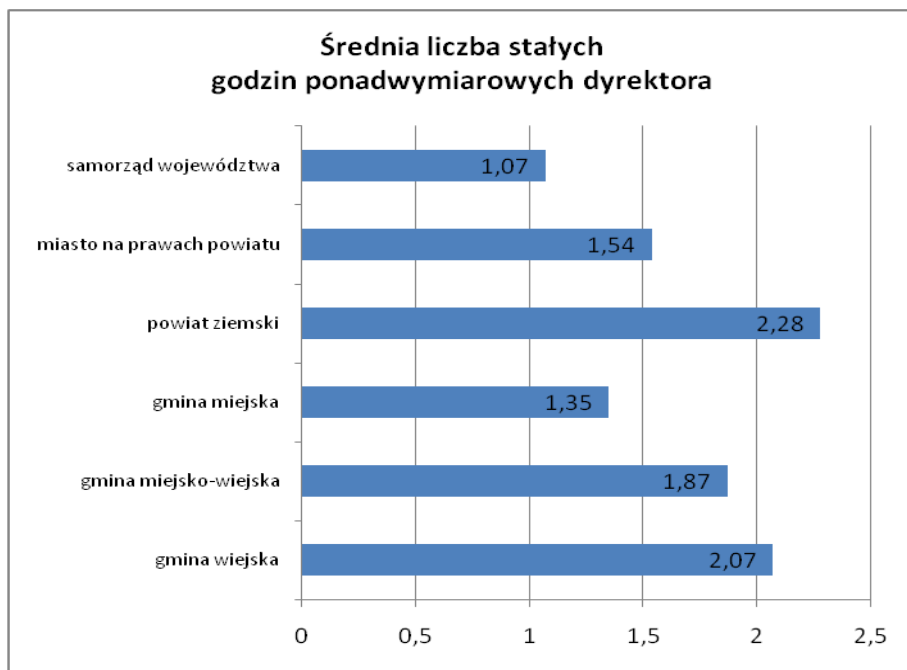
Kategoria szkoły/placówki	Średnia
Samodzielne przedszkole	0,81
Szkoła podstawowa	1,84
Samodzielne gimnazjum	1,93
Zespół szkół podstawowych	1,89
Liceum ogólnokształcące	1,80
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	2,27
Inna szkoła/placówka	3,15
Placówka wsparcia	0,99
Ogółem	1,83



Wykres 94. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 75. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba stałych godzin ponadwymiarowych dyrektora wg organu prowadzącego

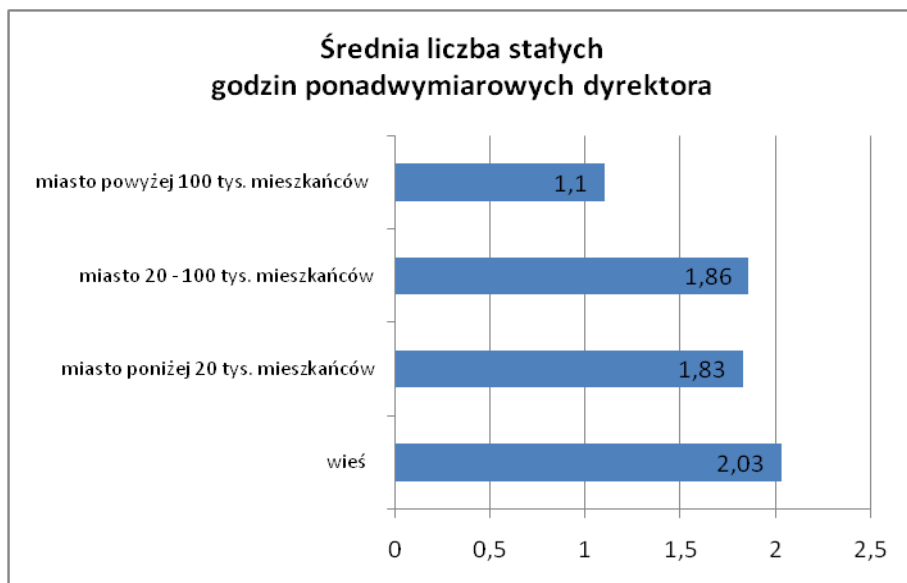
Organ prowadzący	Średnia
Samorząd województwa	1,07
Miasto na prawach powiatu	1,54
Powiat ziemski	2,28
Gmina miejska	1,35
Gmina miejsko-wiejska	1,87
Gmina wiejska	2,07
Ogółem	1,83



Wykres 95. Średnia liczba stałych godzin nadwymiarowych dyrektora wg organu prowadzącego

Tabela 76. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba stałych godzin nadwymiarowych dyrektora wg wielkości miejscowości

Wielkość miejscowości	Średnia
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	1,10
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	1,86
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	1,83
Wieś	2,03
Ogółem	1,83



Wykres 96. Średnia liczba stałych godzin nadwymiarowych dyrektora wg wielkości miejscowości

Niemal połowa dyrektorów (47 proc.) prowadzi zastępstwa doraźne. Najczęściej ma to miejsce w szkołach podstawowych (54 proc.) i przedszkolach (49 proc.), zdecydowanie rzadziej w szkołach zawodowych (26 proc.) i placówkach wsparcia (14 proc.). Zdecydowanie częściej ma to miejsce na wsi (60 proc.) niż w mieście (średnio 33 proc.).

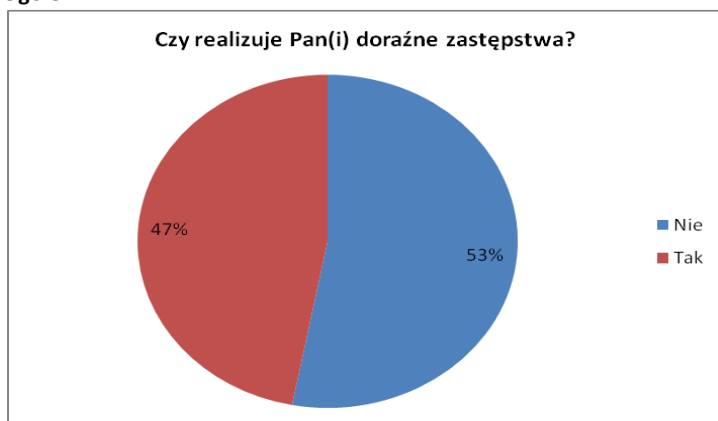
Ponad połowa dyrektorów, którzy zadeklarowali prowadzenie płatnych zastępstw, stwierdziła, że w ostatnim miesiącu nie przeprowadziła żadnego zastępstwa, a co trzeci (37 proc. mających zastępstwa i 17 proc. ogółu dyrektorów), że liczba tych zastępstw była mniejsza niż 5 godzin. Mniej niż 5 proc. ogółu dyrektorów zadeklarowała przeprowadzenie 6 lub więcej godzin zastępstw.

Organizacja zastępstw przypomina przydzielanie godzin ponadwymiarowych. Dyrektorzy uczestniczą w ich prowadzeniu, ale tylko co czwarty respondent zadeklarował, że w ostatnim miesiącu przeprowadził przynajmniej jedną taką godzinę.

Duża liczba zastępstw w szkołach wiejskich może wynikać z ograniczeń instytucjonalnych. Szkoły na wsi, to szkoły małe, w których stosunkowo łatwo jest ułożyć plan zajęć bez okienek dla nauczycieli. W przypadku nieobecności nauczyciela dyrektor ma do wyboru tylko połączenie oddziałów, skierowanie na zastępstwo nauczyciela bibliotekarza lub pedagoga (których często nie ma w takich szkołach) albo samodzielne prowadzenie lekcji. Jak widać, czasami wybiera ostatni wariant.

Tabela 77. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne ogółem

Czy realizuje Pan(i) doraźne zastępstwa?	Procent	Liczba
Nie	53	2874
Tak	47	2524
Ogółem	100	5398

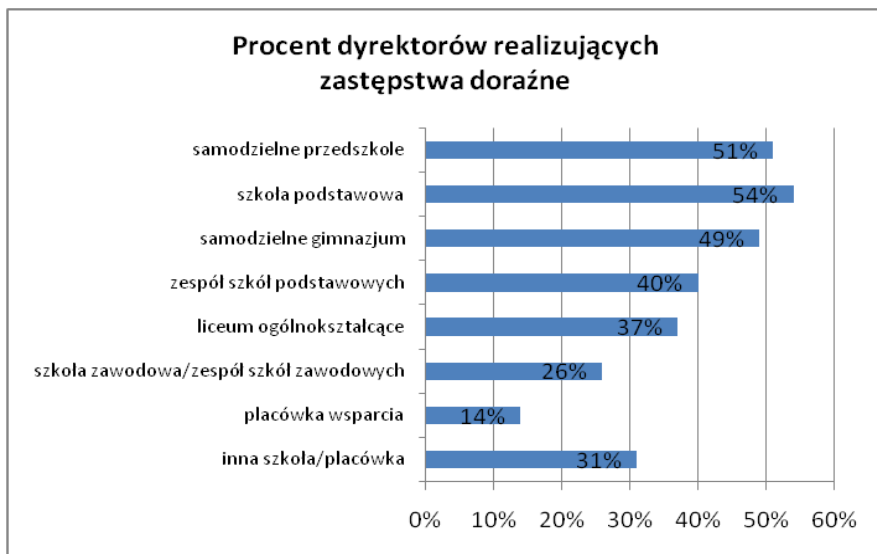


Wykres 97. Zastępstwa doraźne ogółem

Tabela 78. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Tak
Samodzielne przedszkole	51
Szkoła podstawowa	54
Samodzielne gimnazjum	49
Zespół szkół podstawowych	40
Liceum ogólnokształcące	37
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	26

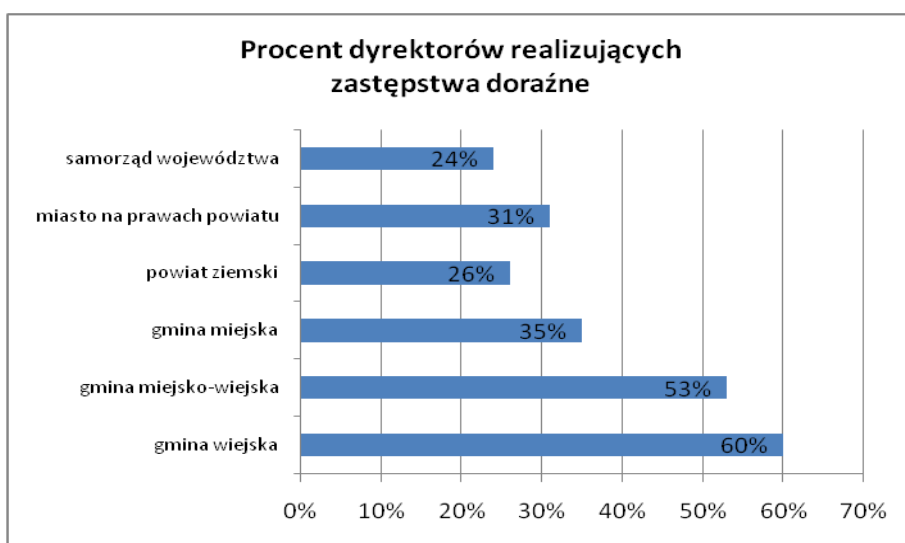
Placówka wsparcia	14
Inna szkoła/placówka	31
Ogółem	47



Wykres 98. Zastępstwa doraźne wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 79. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne wg organu prowadzącego (w procentach)

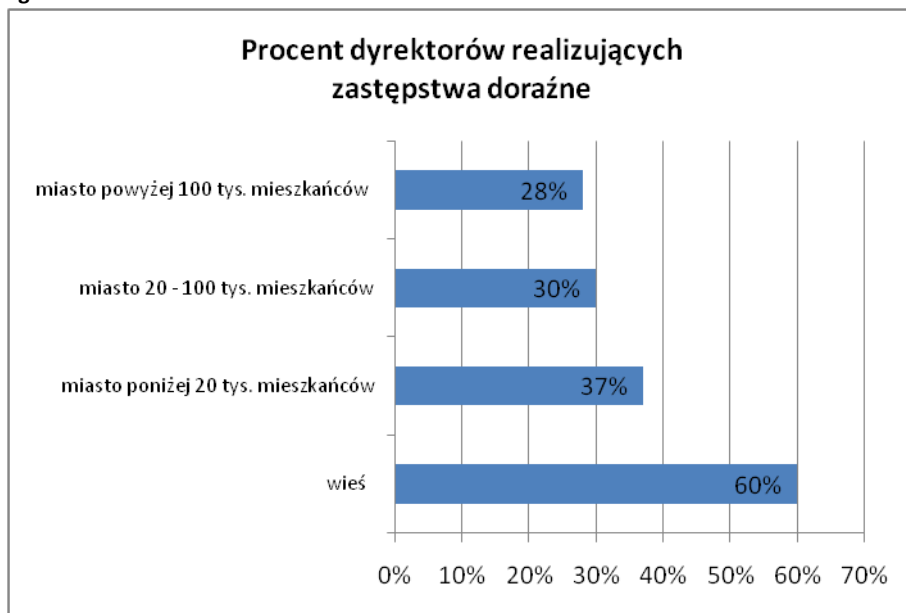
Organ prowadzący	Tak
Samorząd województwa	24
Miasto na prawach powiatu	31
Powiat ziemski	26
Gmina miejska	35
Gmina miejsko-wiejska	53
Gmina wiejska	60
Ogółem	47



Wykres 99. Zastępstwa doraźne wg organu prowadzącego

Tabela 80. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Tak
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	28
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	30
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	37
Wieś	60
Ogółem	47



Wykres 100. Zastępstwa doraźne wg wielkości miejscowości

Tabela 81. Ankieta dla dyrektorów. Liczba doraźnych zastępstw ogółem

Ile doraźnych zastępstw płatnych miał(a) Pan(i) w ostatnim miesiącu?	Procent	Liczba
0	54	1374
Od 1 do 5	37	924
Od 6 do 10	6	154
Od 11 do 15	2	43
Od 16 do 20	1	17
Ponad 20	0	12
Ogółem	100	2522

Źródła dochodu dyrektora

Nagrody

Dyrektorzy regularnie otrzymują nagrody od organu prowadzącego – 60 proc. z nich zadeklarowało, że w ostatnim roku otrzymało taką nagrodę.

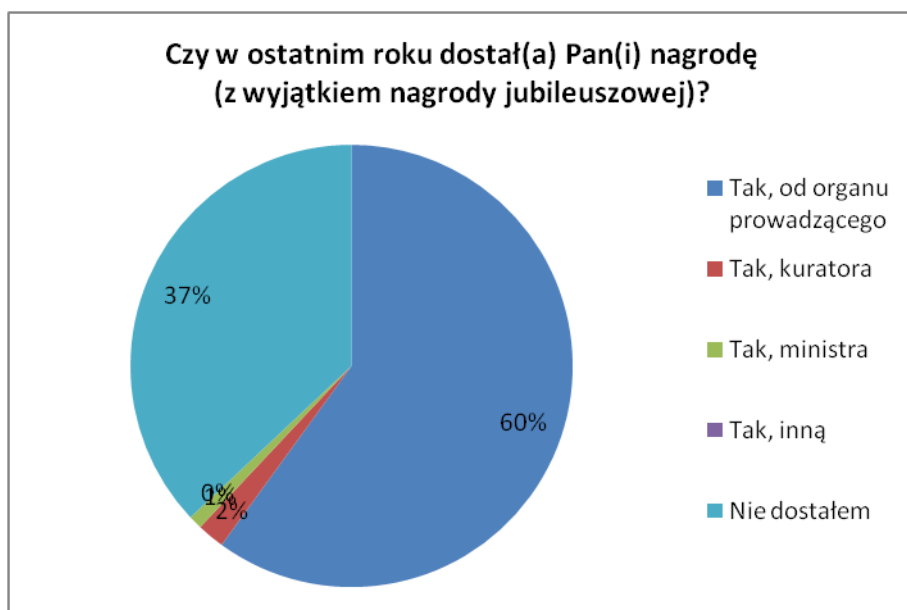
Odsetek dyrektorów, którzy otrzymali nagrodę, w nieznacznym tylko stopniu zależy od typu szkoły/placówki – częściej otrzymują je dyrektorzy szkół podstawowych i gimnazjów (62 proc.), rzadziej szkół ponadgimnazjalnych (50 proc.).

Nie wszystkie organy prowadzące równie często przyznają nagrody dyrektorom. W dużych miastach tylko co trzeci dyrektor otrzymał w ostatnim roku nagrodę. W mniejszych miejscowościach odsetek

ten był dwukrotnie wyższy i wyniósł: 70 proc. na wsiach i 65 proc. w miastach poniżej 20 tys. mieszkańców.

Tabela 82. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody ogółem

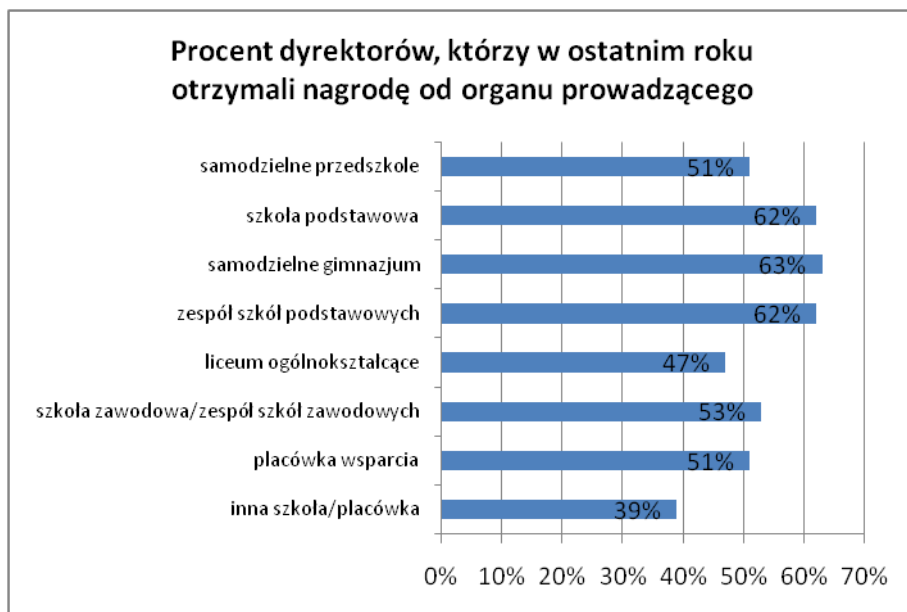
Czy w ostatnim roku dostał(a) Pan(i) nagrodę (z wyjątkiem nagrody jubileuszowej)?	Procent	Liczba
Tak, od organu prowadzącego	60	3223
Tak, kuratora	2	95
Tak, ministra	1	61
Tak, inną	0	12
Nie dostałem	37	2007
Ogółem	100	5398



Wykres 101. Nagrody dyrektorów

Tabela 83. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki

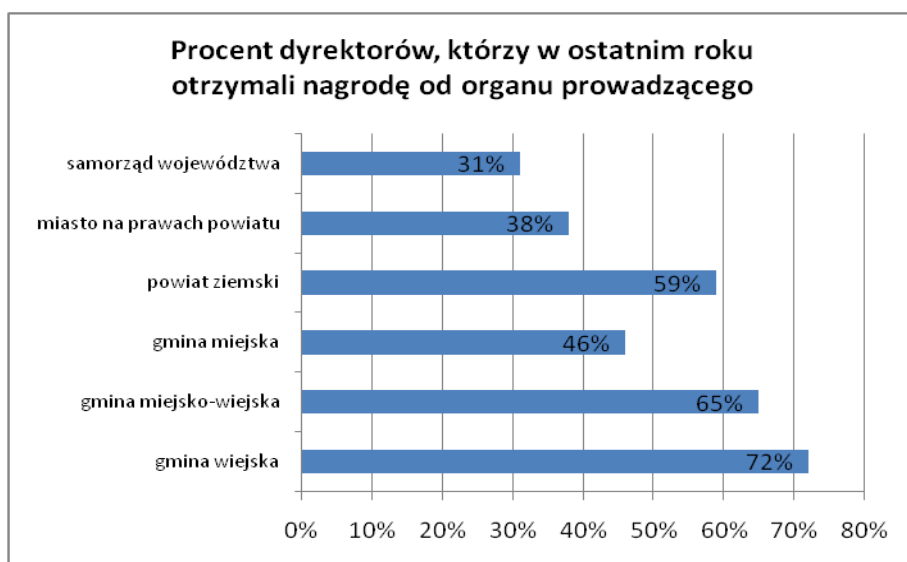
Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	51
Szkoła podstawowa	62
Samodzielne gimnazjum	63
Zespół szkół podstawowych	62
Liceum ogólnokształcące	47
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	53
Placówka wsparcia	51
Inna szkoła/placówka	39
Ogółem	60



Wykres 102. Nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 84. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody od organu prowadzącego wg jego typu

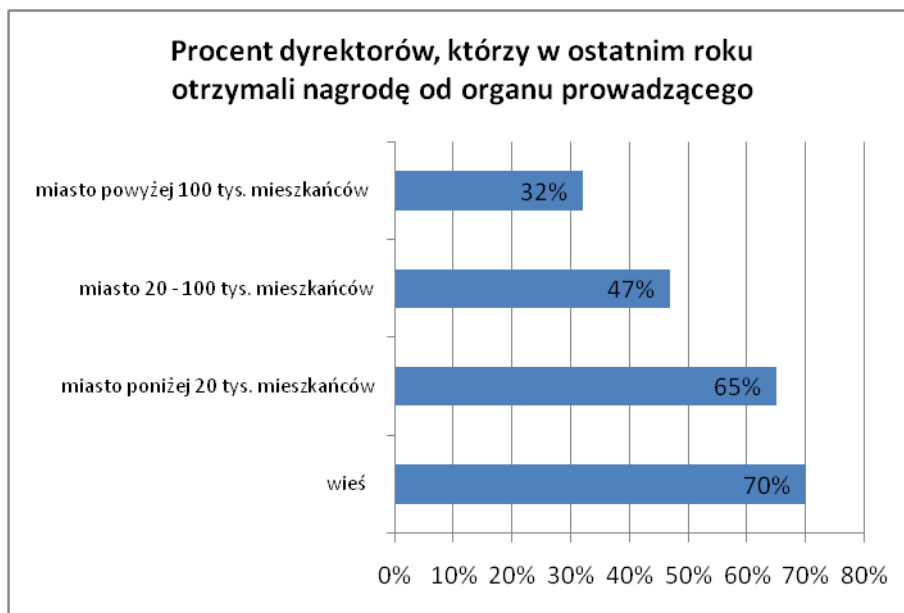
Organ prowadzący	Procent
Samorząd województwa	31
Miasto na prawach powiatu	38
Powiat ziemski	59
Gmina miejska	46
Gmina miejsko-wiejska	65
Gmina wiejska	72
Ogółem	60



Wykres 103. Nagrody od organu prowadzącego wg jego typu

Tabela 85. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości

Wielkość miejscowości	Procent
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	32
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	47
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	65
Wieś	70
Ogółem	60



Wykres 104. Nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości

Wysokość nagrody od organu prowadzącego

Wysokość nagrody zależy od typu kierowanej szkoły/placówki. W najwyższej kategorii (2001 zł i więcej) znalazło się aż 45 proc. dyrektorów liceów ogólnokształcących i tylko 15 proc. nagrodzonych dyrektorów szkół podstawowych. Mediana wysokości nagrody dla przedszkoli i szkół podstawowych i gimnazjów znajdują się w przedziale od 1001 do 1500 zł, a dla pozostałych szkół i placówek w przedziale od 1501 do 2000 zł.

Wysokość nagrody koreluje też z:

- wielkością samorządu – im jest mniejszy, tym mniejsze nagrody otrzymują dyrektorzy oraz
- wielkością miejscowości, w której znajduje się szkoła (w dużych miastach aż 70 proc. przyznanych nagród było większych niż 2000 zł, na wsi niecałe 60 proc. dyrektorów dostało więcej niż 1000 zł).

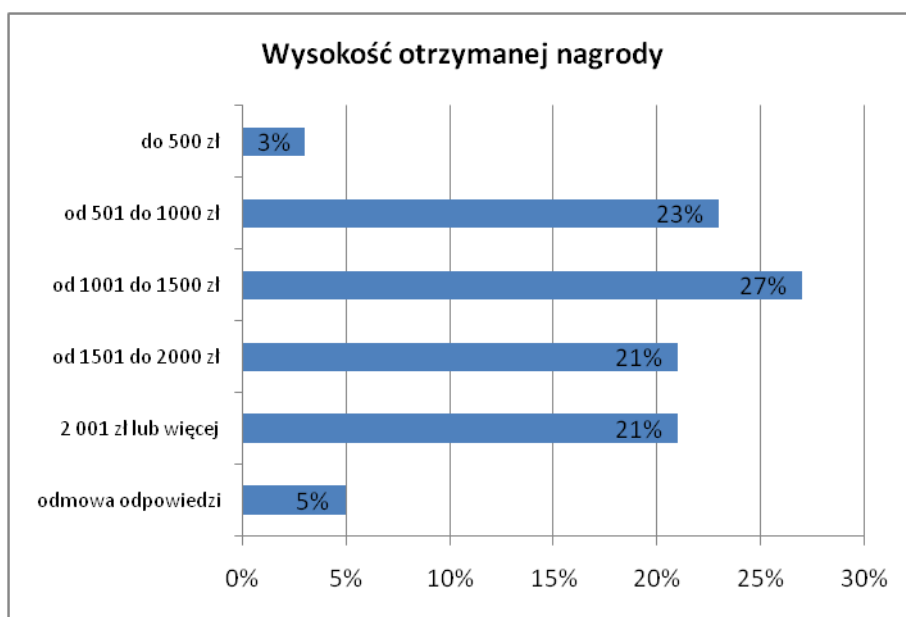
Mediana wysokości nagrody otrzymanej przez dyrektora w niemal wszystkich samorządach mieściła się w przedziale od 1001 do 1500 zł. Wyjątek stanowiły jedynie województwo łódzkie (mediana między 501 a 1000 zł) oraz województwa pomorskie i śląskie (mediana między 1501 a 2000 zł).

Dyrektorzy na wsiach dwa razy częściej otrzymują nagrody od organu prowadzącego, niż dyrektorzy w dużych miastach, jednakże wysokości tych nagród są zdecydowanie niższe.

W kontekście różnic interesujące byłoby porównanie kwot rzeczywiście wydanych na nagrody oraz regulaminów ich przyznawania.

Tabela 86. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego ogółem

Jaka była wysokość tej nagrody	Procent	Liczba
2001 zł lub więcej	21	677
Od 1501 do 2000 zł	21	686
Od 1001 do 1500 zł	27	860
Od 501 do 1000 zł	23	750
Do 500 zł	3	101
Odmawiam odpowiedzi	5	149
Ogółem	100	3223



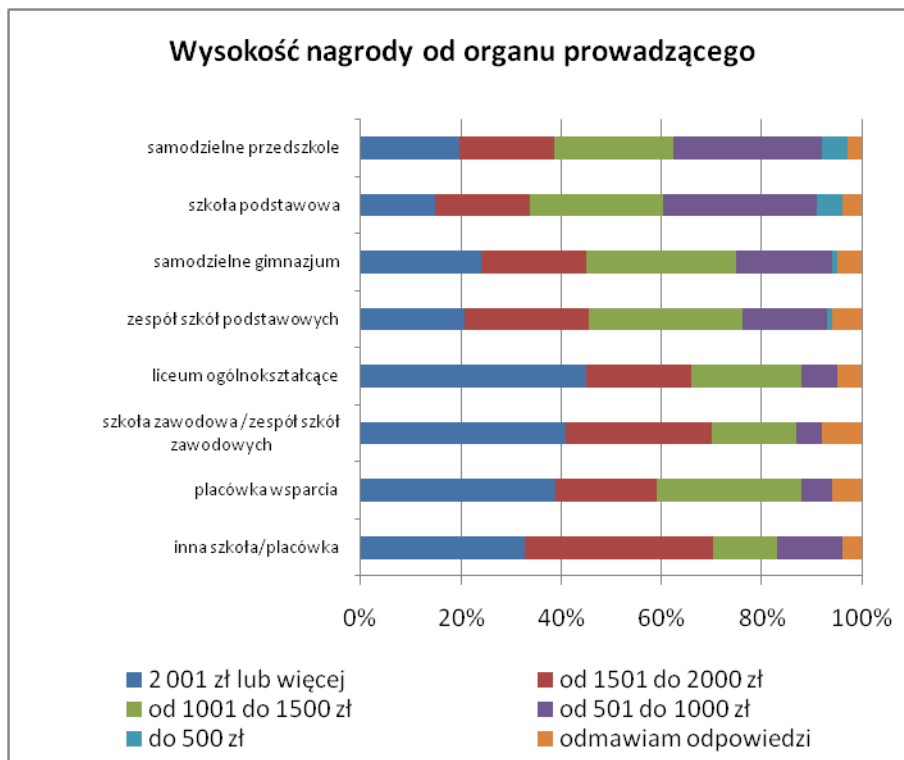
Wykres 105. Wysokość nagrody od organu prowadzącego ogółem

W wierszach kolejnych tabel pogrubiono przedział, w którym znajduje się mediana.

Tabela 87. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	2001 zł lub więcej	Od 1501 do 2000 zł	Od 1001 do 1500 zł	Od 501 do 1000 zł	Do 500 zł	Odmawiam odpowiedzi
Samodzielne przedszkole	20	19	24	30	5	3
Szkoła podstawowa	15	19	27	31	5	4
Samodzielne gimnazjum	24	21	30	19	1	5
Zespół szkół podstawowych	21	25	31	17	1	6

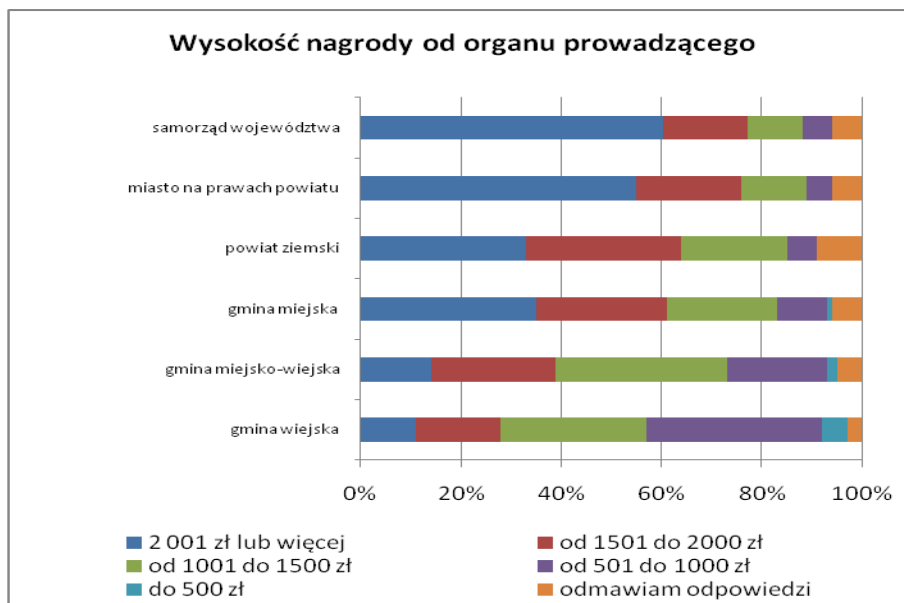
Liceum ogólnokształcące	45	21	22	7	0	5
Szkoła zawodowa /zespół szkół zawodowych	41	29	17	5	0	8
Placówka wsparcia	39	20	29	6	0	6
Inna szkoła/placówka	33	38	13	13	0	4
Ogółem	21	21	27	23	3	5



Wykres 106. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 88. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg organu prowadzącego (w procentach)

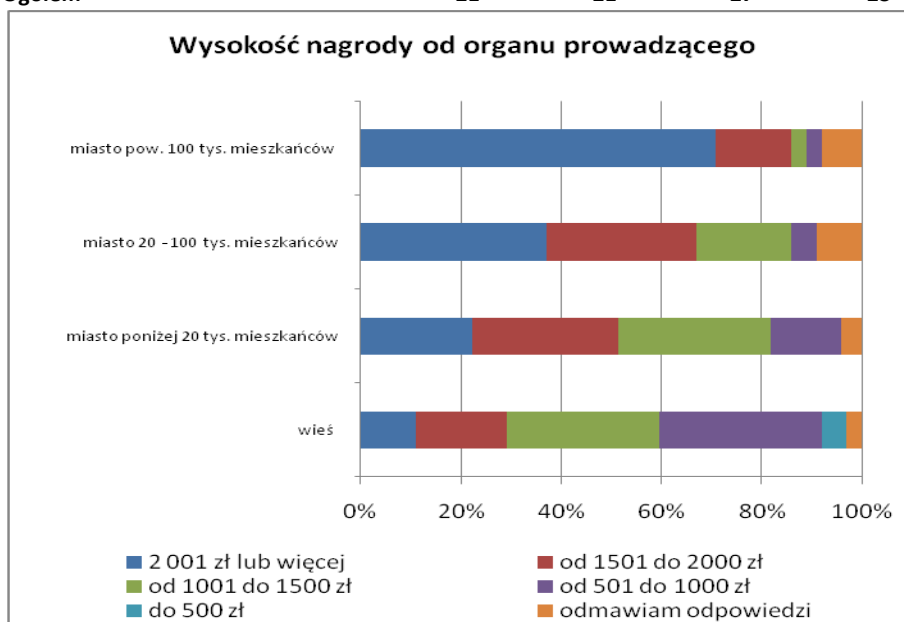
Organ prowadzący	2001 zł lub więcej	Od 1501 do 2000 zł	Od 1001 do 1500 zł	Od 501 do 1000 zł	Do 500 zł	Odmawiam odpowiedzi
Samorząd województwa	61	17	11	6	0	6
Miasto na prawach powiatu	55	21	13	5	0	6
Powiat ziemski	33	31	21	6	0	9
Gmina miejska	35	26	22	10	1	6
Gmina miejsko-wiejska	14	25	34	20	2	5
Gmina wiejska	11	17	29	35	5	3
Ogółem	21	21	27	23	3	5



Wykres 107. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg organu prowadzącego

Tabela 89. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości (w procentach)

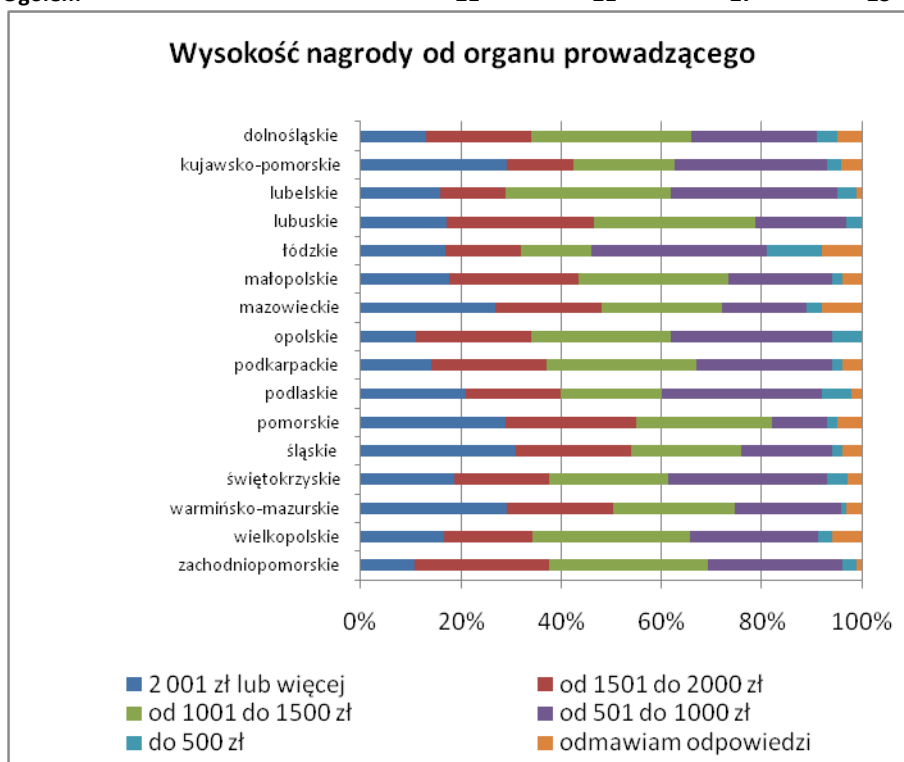
Wielkość miejscowości	2001 zł lub więcej	Od 1501 do 2000 zł	Od 1001 do 1500 zł	Od 501 do 1000 zł	Do 500 zł	Odmawiam odpowiedzi
Miasto pow. 100 tys. mieszkańców	70	15	3	3	0	8
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	37	30	19	5	0	9
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	22	29	30	14	0	4
Wieś	11	18	30	32	5	3
Ogółem	21	21	27	23	3	5



Wykres 108. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości

Tabela 90. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg województwa (w procentach)

Województwo	2001 zł lub więcej	Od 1501 do 2000 zł	Od 1001 do 1500 zł	Od 501 do 1000 zł	Do 500 zł	Odmawiam odpowiedzi
Dolnośląskie	13	21	32	25	4	5
Kujawsko-pomorskie	29	13	20	30	3	4
Lubelskie	16	13	33	33	4	1
Lubuskie	17	29	32	18	3	0
Łódzkie	17	15	14	35	11	8
Małopolskie	18	26	30	21	2	4
Mazowieckie	27	21	24	17	3	8
Opolskie	11	23	28	32	6	0
Podkarpackie	14	23	30	27	2	4
Podlaskie	21	19	20	32	6	2
Pomorskie	29	26	27	11	2	5
Śląskie	31	23	22	18	2	4
Świętokrzyskie	19	19	24	32	4	3
Warmińsko-mazurskie	29	21	24	21	1	3
Wielkopolskie	17	18	32	26	3	6
Zachodniopomorskie	11	27	32	27	3	1
Ogółem	21	21	27	23	3	5



Wykres 109. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg województwa

Pozapłacowe świadczenia na rzecz dyrektora

O statusie zawodowym pracownika świadczy nie tylko jego wynagrodzenie, ale też niepieniężne dodatki do pensji. W przypadku niektórych świadczeń nie jest oczywiste, w jakim stopniu są one bonusem, a jak dalece niezbędnym narzędziem. Pomimo tego precyzyjne opisanie skali ich występowania daje wyobrażenie o miejscu osoby w organizacji.

Służbowy telefon komórkowy

Co czwarty dyrektor szkoły/placówki posiada służbowy telefon komórkowy.

Zdecydowanie częściej posiadają go dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych (np. w szkołach zawodowych i ich zespołach 46 proc.) niż ci, którzy kierują przedszkolami (20 proc.).

Odsetek dyrektorów korzystających z telefonów maleje wraz ze zmniejszaniem się samorządu (55 proc. w województwach samorządowych do 15 proc. w gminach wiejskich). Nieznacznie mniejszy odsetek telefonów w powiatach grodzkich niż w powiatach ziemskich może wynikać z faktu, że pierwsze prowadzą również szkoły podstawowe i gimnazja. A jak pokazano, w szkołach tych jest mniej telefonów. Liczba telefonów komórkowych maleje też wraz ze zmniejszaniem się miejscowości z 41 proc. w dużych miastach do 18 proc. na wsiach.

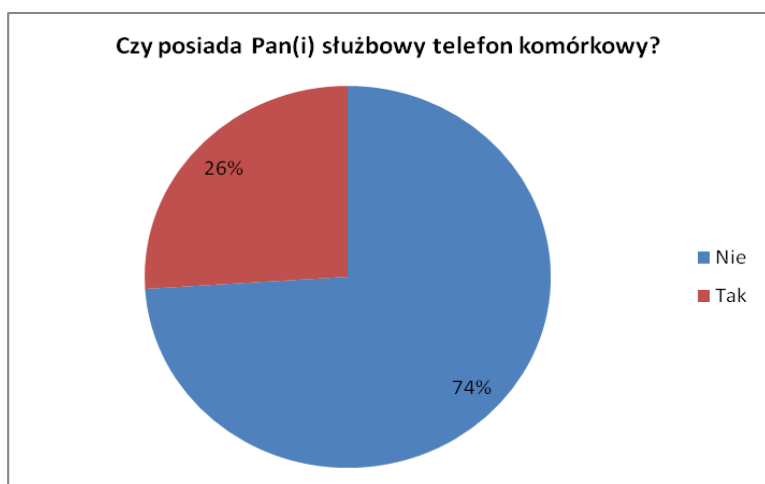
W różnych województwach bardzo różnie kształtuje się nasycenie telefonami. W województwie kujawsko-pomorskim niemal co drugi dyrektor (48 proc.) ma służbowy telefon komórkowy, w Wielkopolsce dyrektorzy ci stanowią 40 proc. Natomiast w województwach świętokrzyskim i podkarpackim odsetek ten wynosi tylko 17 proc.

Ponadprzeciętna liczba telefonów komórkowych w dyspozycji dyrektorów jest za zachodzie Polski, Pomorza oraz Śląsku, najmniejsza na wschodzie i południu

Im niższy etap kształcenia i im mniejszy samorząd, tym mniejszy procent dyrektorów korzysta ze służbowych telefonów komórkowych.

Tabela 91. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy ogółem

Czy posiada Pan(i) służbowy telefon komórkowy?	Procent	Liczba
Nie	74	3976
Tak	26	1422
Ogółem	100	5398



Wykres 110. Służbowy telefon komórkowy dyrektora szkoły/placówki

Tabela 92. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy wg kategorii szkoły/placówki

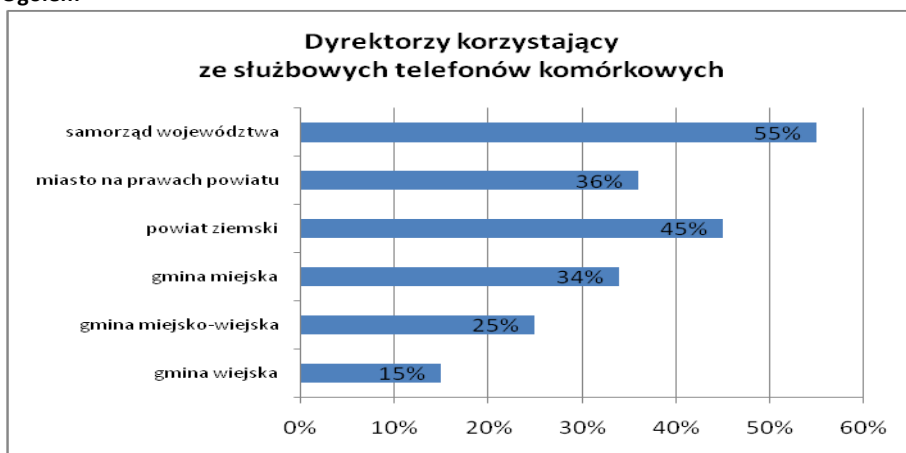
Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	20
Szkoła podstawowa	22
Samodzielne gimnazjum	28
Zespół szkół podstawowych	24
Liceum ogólnokształcące	43
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	46
Placówka wsparcia	32
Inna szkoła/placówka	42
Ogółem	26



Wykres 111. Służbowy telefon komórkowy wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 93. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy wg organu prowadzącego

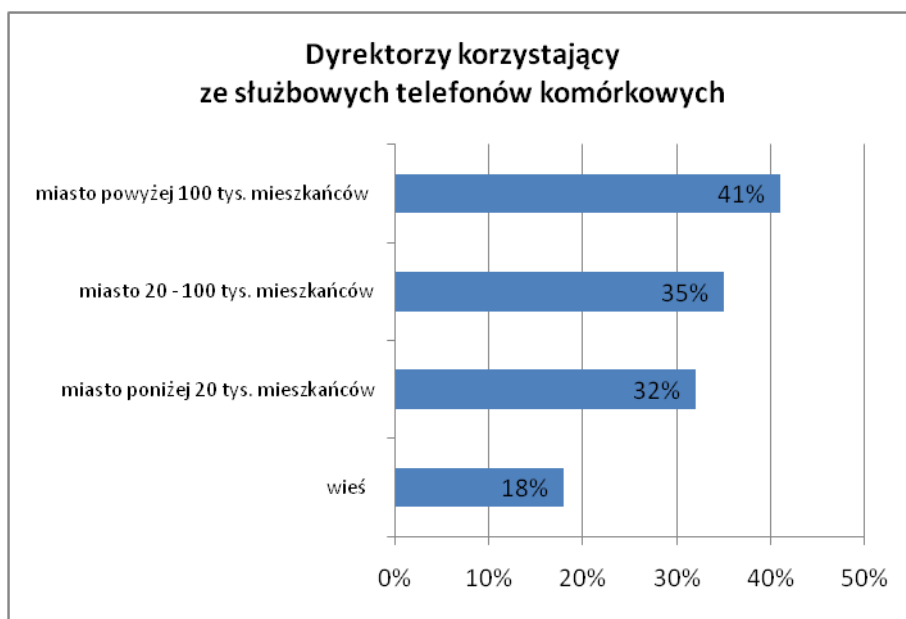
Organ prowadzący	Procent
Samorząd województwa	55
Miasto na prawach powiatu	36
Powiat ziemski	45
Gmina miejska	34
Gmina miejsko-wiejska	25
Gmina wiejska	15
Ogółem	26



Wykres 112. Służbowy telefon komórkowy wg organu prowadzącego

Tabela 94. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy wg wielkości miejscowości

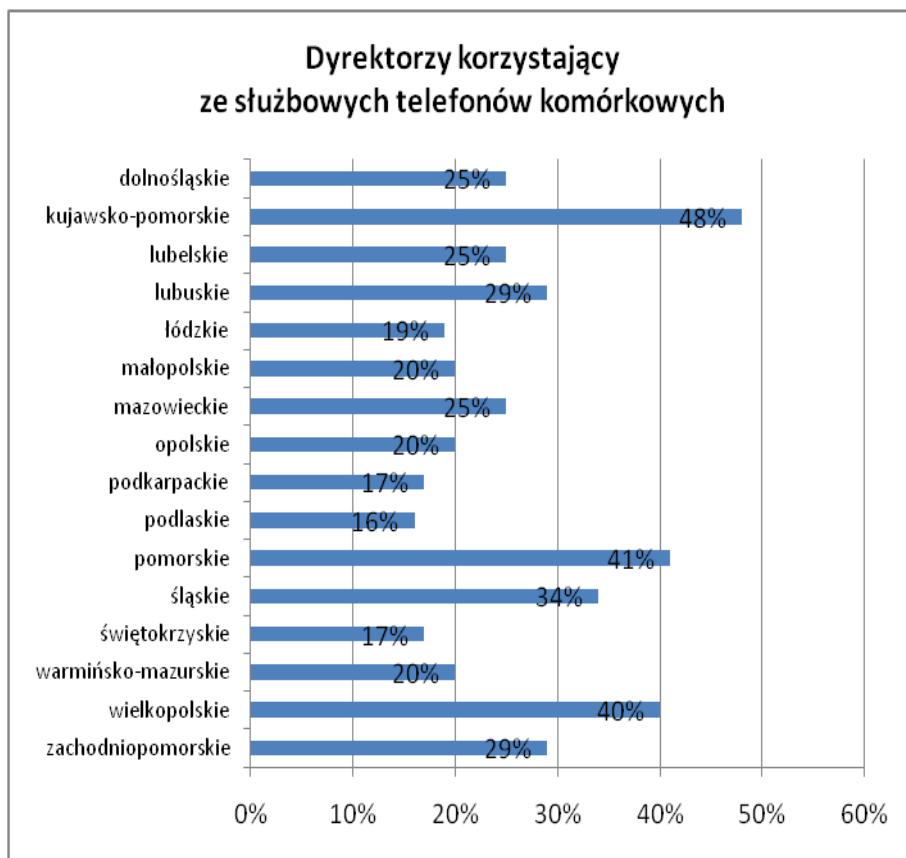
Wielkość miejscowości	Procent
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	41
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	35
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	32
Wieś	18
Ogółem	26



Wykres 113. Służbowy telefon komórkowy wg wielkości miejscowości

Tabela 95. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne wg województwa

Województwo	Procent
Dolnośląskie	25
Kujawsko-pomorskie	48
Lubelskie	25
Lubuskie	29
Łódzkie	19
Małopolskie	20
Mazowieckie	25
Opolskie	20
Podkarpackie	17
Podlaskie	16
Pomorskie	41
Śląskie	34
Świętokrzyskie	17
Warmińsko-mazurskie	20
Wielkopolskie	40
Zachodniopomorskie	29
Ogółem	26



Wykres 114. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne wg województwa

Co trzeci samorząd nie określił zasad prywatnego korzystania z telefonu służbowego, co trzeci też pozwolił na korzystanie z telefonu w celach prywatnych, pod warunkiem nieprzekraczania abonamentu. Widać zatem, że dyrektorzy otrzymali telefony komórkowe, które traktowane są na zasadach analogicznych do tych stacjonarnych w szkołach i placówkach. Można więc przypuszczać, że telefony te traktowane są bardziej jako normalne narzędzie pracy, niż bonus.

Tabela 96. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne, ogółem

Czy wolno Panu(i) wykonywać ze służbowego telefonu komórkowego rozmowy prywatne?	Procent	Liczba
Tak, bez określonych limitów	2	24
Tak, w ramach abonamentu	36	507
Nie określono takich zasad	35	503
Nie wolno i jest to kontrolowane	11	157
Nie wolno, ale nikt tego nie kontroluje	16	231
Ogółem	100	1422



Wykres 115. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne

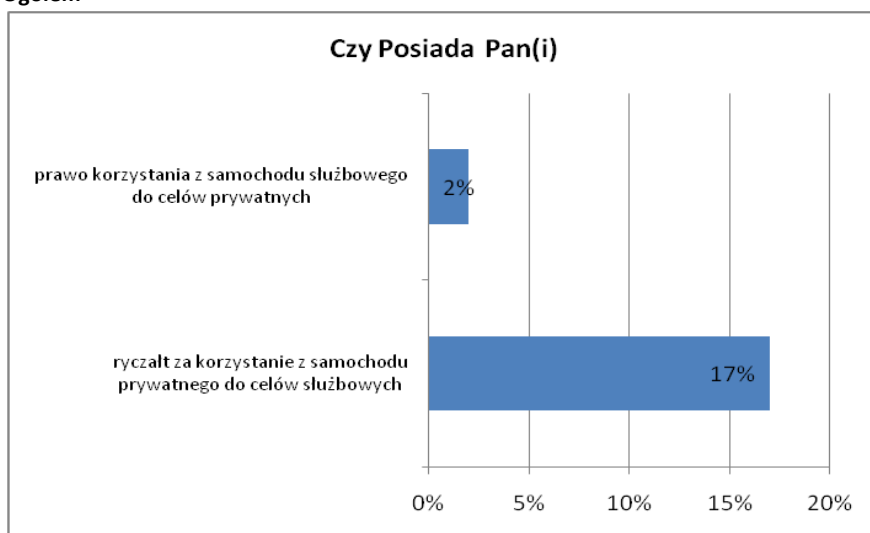
Samochód służbowy i wykorzystanie samochodu prywatnego do celów służbowych

Wśród kadry menedżerskiej przedsiębiorstw częstym dodatkiem do wynagrodzenia jest służbowy samochód. W oświacie taka sytuacja praktycznie nie występuje.

Tylko 2 proc. dyrektorów zadeklarowało prawo korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych. Najczęściej są to dyrektorzy szkół zawodowych oraz położonych na wsi.

Tabela 97. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy ogółem

Czy posiada Pan(i):	Procent	Liczba
prawo korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych	2	117
ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych	17	929
Ogółem	100	5398



Wykres 116. Samochód służbowy ogółem

Tabela 98. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Prawo korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych wg kategorii szkoły/placówki

Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	1
Szkoła podstawowa	2
Samodzielne gimnazjum	2
Zespół szkół podstawowych	2
Liceum ogólnokształcące	2
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	4
Placówka wsparcia	3
Inna szkoła/placówka	2
Ogółem	2

Tabela 99. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Prawo korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych wg wielkości miejscowości

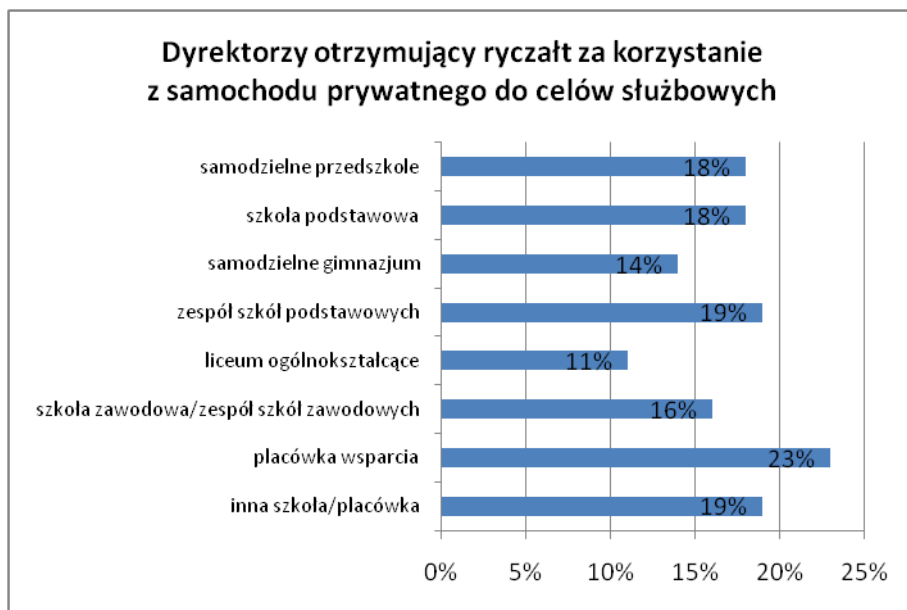
Wielkość miejscowości	Procent
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	0
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	2
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	2
Wieś	3
Ogółem	2

Ryczałt za wykorzystanie samochodu prywatnego do celów służbowych jest rozwiązaniem spotykanym częściej niż służbowy samochód. Posiada go co szósty dyrektor (17 proc.). Częściej są to dyrektorzy placówek doskonalenia nauczycieli i poradni P-P (23 proc.), rzadziej liceów ogólnokształcących (11 proc.). Częstotliwość stosowania tego rozwiązania rośnie wraz ze zmniejszaniem się miejscowości. W dużych miastach posiada go 4 proc. dyrektorów, a na wsi 22 proc.

Wydaje się, że ryczałty te nie są narzędziem motywacyjnym, a jedynie wygodną metodą zwrotu rzeczywistych kosztów poruszania się dyrektorów w mniejszych miejscowościach pozbawionych często innych, niż prywatny samochód, środków komunikacji.

Tabela 100. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg kategorii szkoły/placówki

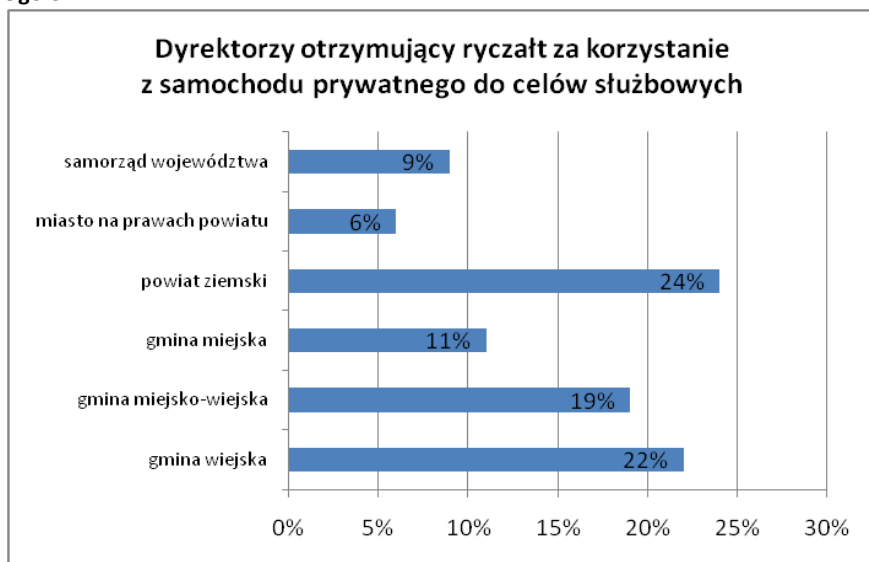
Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	18
Szkoła podstawowa	18
Samodzielne gimnazjum	14
Zespół szkół podstawowych	19
Liceum ogólnokształcące	11
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	16
Placówka wsparcia	23
Inna szkoła/placówka	19
Ogółem	17



Wykres 117. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych

Tabela 101. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg organu prowadzącego

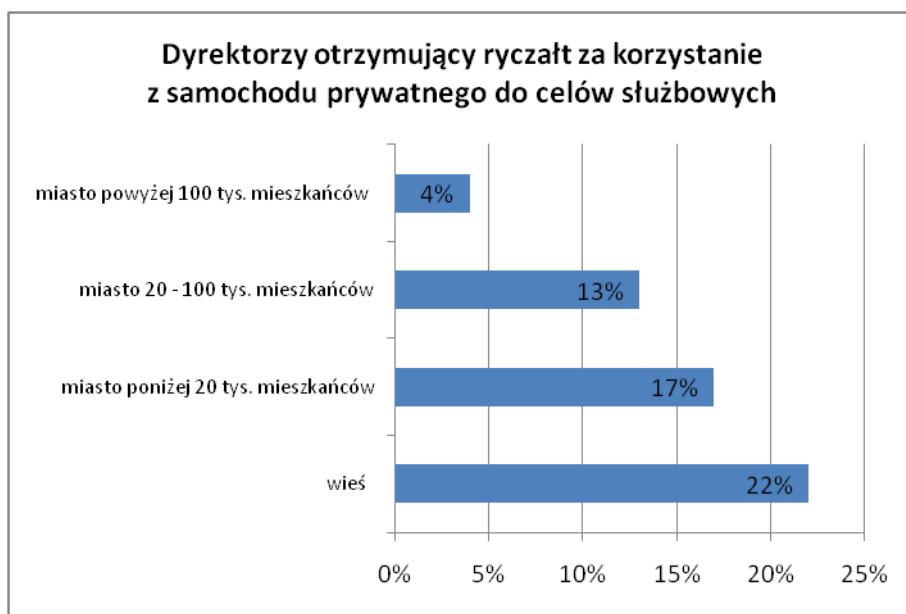
Organ prowadzący	Procent
Samorząd województwa	9
Miasto na prawach powiatu	6
Powiat ziemski	24
Gmina miejska	11
Gmina miejsko-wiejska	19
Gmina wiejska	22
Ogółem	17



Wykres 118. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg organu prowadzącego

Tabela 102. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg wielkości miejscowości

Wielkość miejscowości	Procent
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	4
Miasto 20– 100 tys. mieszkańców	13
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	17
Wieś	22
Ogółem	17



Wykres 119. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg wielkości miejscowości

Tabela 103. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg województwa

Województwo	Procent
Dolnośląskie	16
Kujawsko-pomorskie	22
Lubelskie	24
Lubuskie	27
Łódzkie	13
Małopolskie	19
Mazowieckie	15
Opolskie	10
Podkarpackie	13
Podlaskie	12
Pomorskie	24
Śląskie	10
Świętokrzyskie	14
Warmińsko-mazurskie	27
Wielkopolskie	27
Zachodniopomorskie	13
Ogółem	17



Wykres 120. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg województwa

Inne świadczenia pozapłatcowe

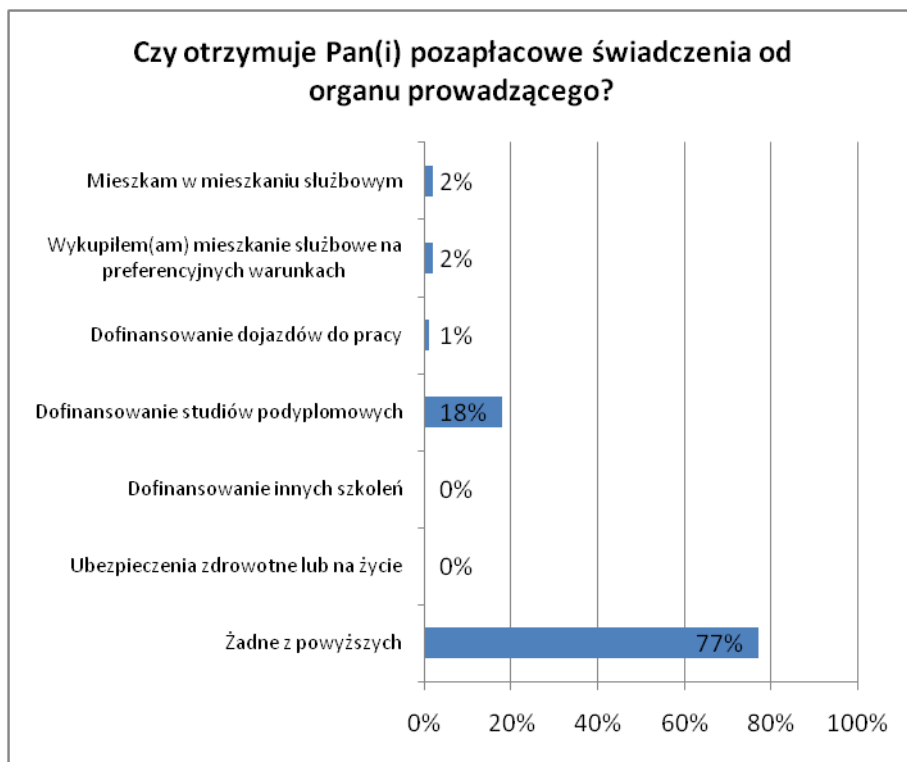
Ponad trzy czwarte dyrektorów zadeklarowało brak jakichkolwiek pozapłatcowych świadczeń na swoją rzecz, a jedynym dość powszechnym działaniem organu prowadzącego w tym zakresie jest dofinansowanie studiów podyplomowych (18 proc.). Pozostałe świadczenia, takie jak mieszkanie służbowe lub możliwość jego wykupienia, ubezpieczenie, dofinansowanie dojazdów do pracy, zdarzają się sporadycznie.

Studia podyplomowe najrzadziej dofinansowywane są w województwie świętokrzyskim (10 proc.) – to dwa i pół razy rzadziej niż na przykład w Łódzkiem.

Jedynym pozapłatcowym świadczeniem wymienianym przez dyrektorów było dofinansowanie studiów podyplomowych.

Tabela 104. Ankieta dla dyrektorów. Inne świadczenia pozapłatcowe ogółem

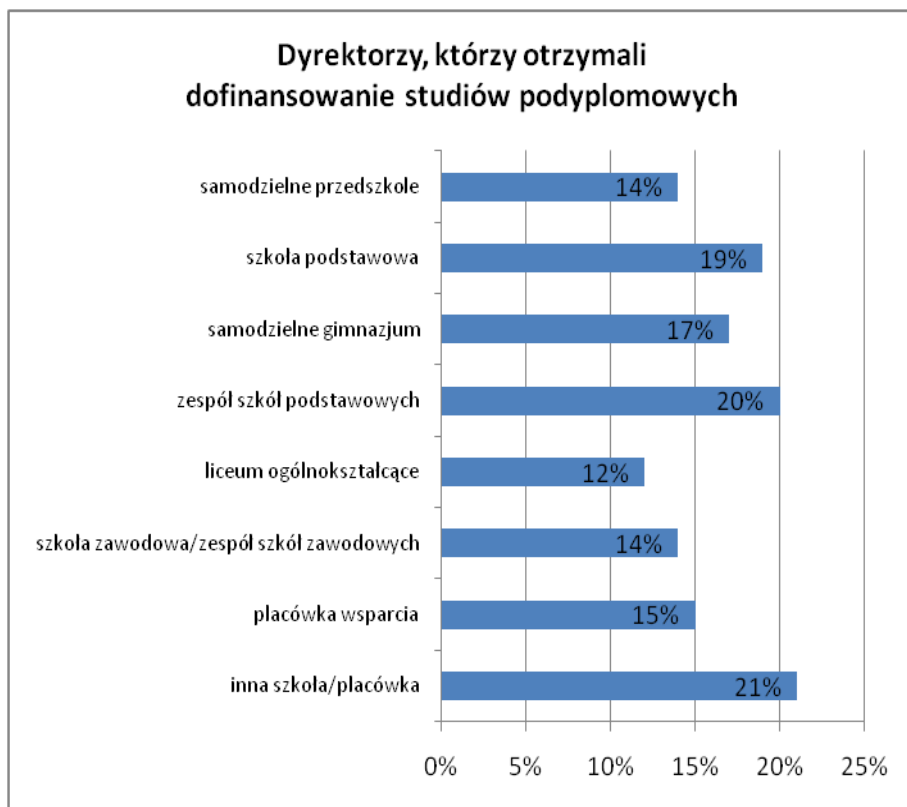
Czy otrzymuje Pan(i) inne pozapłatcowe świadczenia od organu prowadzącego?	Procent	Liczba
Mieszkam w mieszkaniu służbowym	2	117
Wykupiłem(am) mieszkanie służbowe na preferencyjnych warunkach	2	116
Dofinansowanie dojazdów do pracy	1	33
Dofinansowanie studiów podyplomowych	18	967
Dofinansowanie innych szkoleń	0	25
Ubezpieczenia zdrowotne lub na życie	0	0
Żadne z powyższych	77	4164
Ogółem	100	5398



Wykres 121. Pozapłacowe świadczenia na rzecz dyrektora

Tabela 105. Ankieta dla dyrektorów. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg kategorii szkoły/placówki

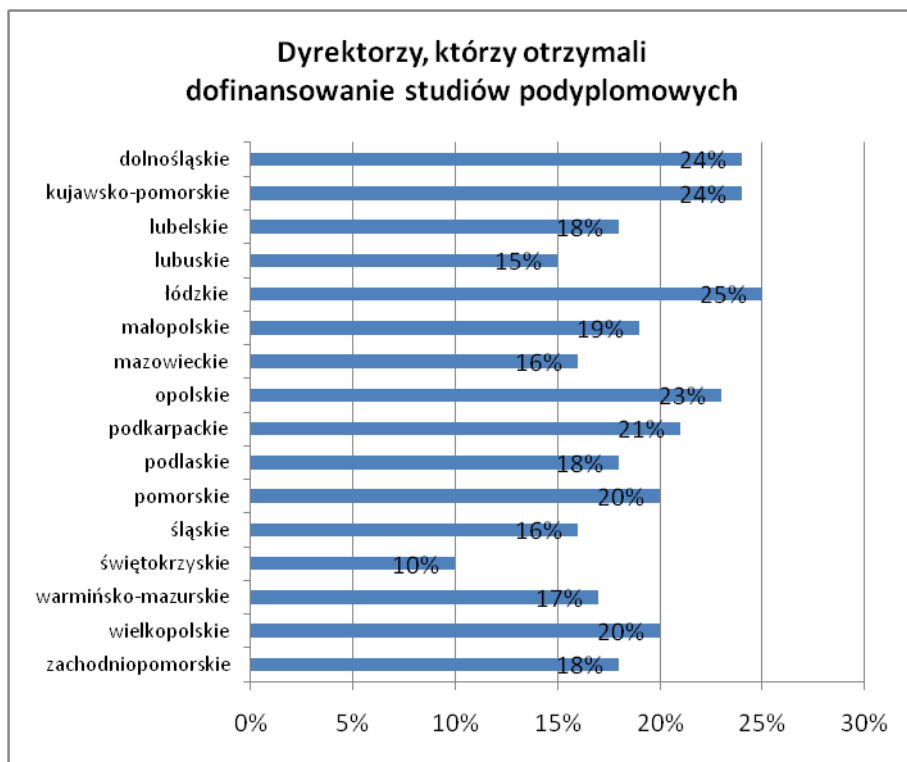
Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	14
Szkoła podstawowa	19
Samodzielne gimnazjum	17
Zespół szkół podstawowych	20
Liceum ogólnokształcące	12
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	14
Placówka wsparcia	15
Inna szkoła/placówka	21
Ogółem	18



Wykres 122. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 106. Ankieta dla dyrektorów. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg województwa

Województwo	Procent
Dolnośląskie	24
Kujawsko-pomorskie	24
Lubelskie	18
Lubuskie	15
Łódzkie	25
Małopolskie	19
Mazowieckie	16
Opolskie	23
Podkarpackie	21
Podlaskie	18
Pomorskie	20
Śląskie	16
Świętokrzyskie	10
Warmińsko-mazurskie	17
Wielkopolskie	20
Zachodniopomorskie	18
Ogółem	18



Wykres 123. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg województwa

Pozapłacowe źródła dochodu dyrektora

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

Najczęstszym miejscem „dorabiania” są inne szkoły: publiczne i niepubliczne (po 3 proc. ogółu dyrektorów). Dyrektorzy pracują też w innych, niesklasyfikowanych miejscach. Pojedyncze osoby piszą książki i artykuły lub regularnie szkolą innych.

Inne niż kierowana jednostka źródła utrzymania posiadają najczęściej dyrektorzy ośrodków doskonalenia nauczycieli i poradni psychologiczno-pedagogicznych (36 proc.), a najrzadziej przedszkoli (4 proc.).

Częstotliwość dorabiania jest większa w powiatach (ziemskich – 20 proc., grodzkich – 15 proc.) niż gminach wiejskich i miejsko-wiejskich (po 8 proc.). Dwa razy częściej dorabiają też dyrektorzy miast średniej wielkości (15 proc.) niż ci, którzy kierują szkołami na wsi (8 proc.).

W innej szkole publicznej pracują najczęściej dyrektorzy ODN-ów. W pozostałych typach szkół odsetek ten jest stały i wynosi ok. 2 proc.

W innej szkole niepublicznej dorabiają głównie dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych (6 proc. szkół zawodowych i 4 proc. liceów ogólnokształcących), a także placówek niebędących placówkami wsparcia. Z ankiety nie wynikało, czy szkoła niepubliczna, w której pracuje dyrektor, wynajmuje pomieszczenia od kierowanej przez niego jednostki, czy też ma siedzibę w innym miejscu.

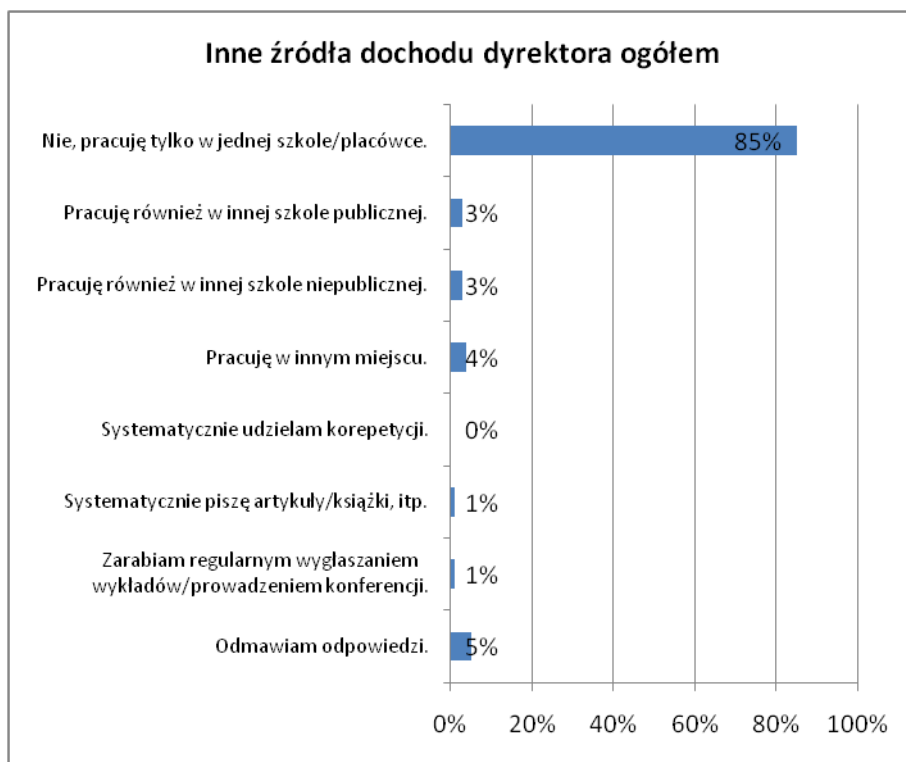
W innym (nieokreślonym) miejscu pracują również dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych oraz placówek wsparcia (18 proc.), przy czym, tym razem są to głównie dyrektorzy poradni P-P.

Pisanie książek i wygłaszanie wykładów potwierdzili przede wszystkim dyrektorzy placówek wsparcia i liceów ogólnokształcących (po ok. 4 proc.).

Najaktywniejsi zawodowo są dyrektorzy z województw: zachodniopomorskiego (18 proc.), kujawsko-pomorskiego (17 proc.) i dolnośląskiego (15 proc.). Dwukrotnie mniejszy odsetek dorabiających dyrektorów (po 7 proc.) odnotowano w województwach: lubuskim, małopolskim, opolskim i podkarpackim.

Tabela 107. Ankieta dla dyrektorów. Inne źródła dochodu dyrektora ogółem

Czy oprócz dochodów ze szkoły, którą Pan(i) kieruje posiada Pan(i) inne źródło przychodów?	Procent	Liczba
Nie, pracuję tylko w jednej szkole/placówce	85	4594
Pracuję również w innej szkole publicznej	3	154
Pracuję również w innej szkole niepublicznej	3	135
Pracuję w innym miejscu	4	218
Systematycznie udzielam korepetycji	0	12
Systematycznie piszę artykuły/książki, itp.	1	50
Zarabiam regularnym wygłaszaniem wykładów/prowadzeniem konferencji	1	54
Odmawiam odpowiedzi	5	245
Ogółem	100	5398

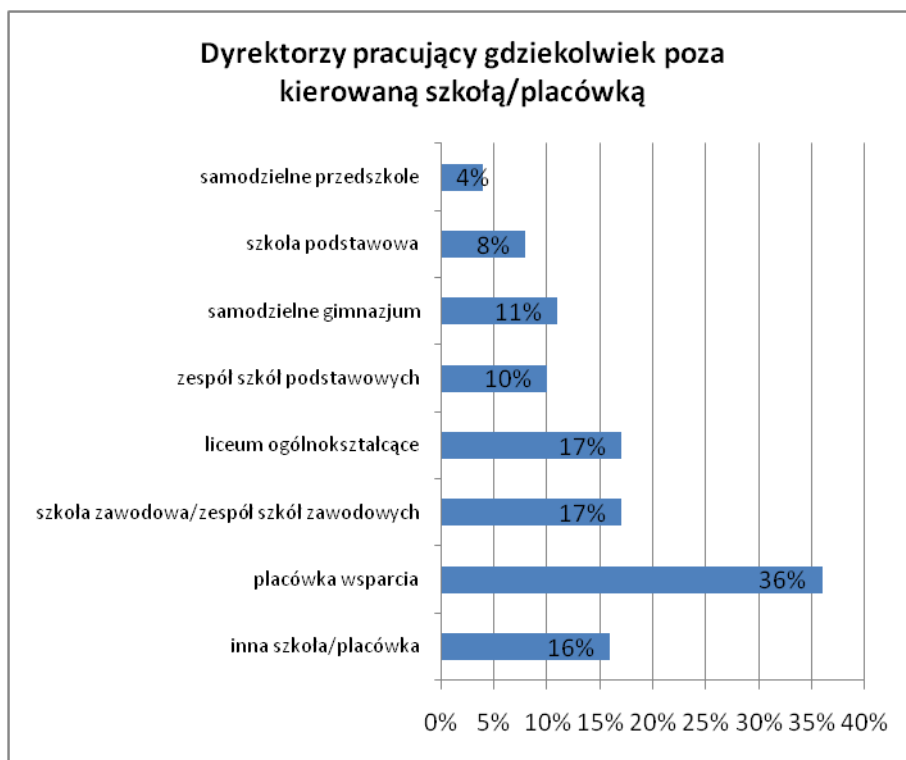


Wykres 124. Inne źródła dochodu dyrektora ogółem

Tabela 108. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg kategorii szkoły/placówki

Kategoria szkoły/placówki	Procent
Samodzielne przedszkole	4
Szkoła podstawowa	8
Samodzielne gimnazjum	11

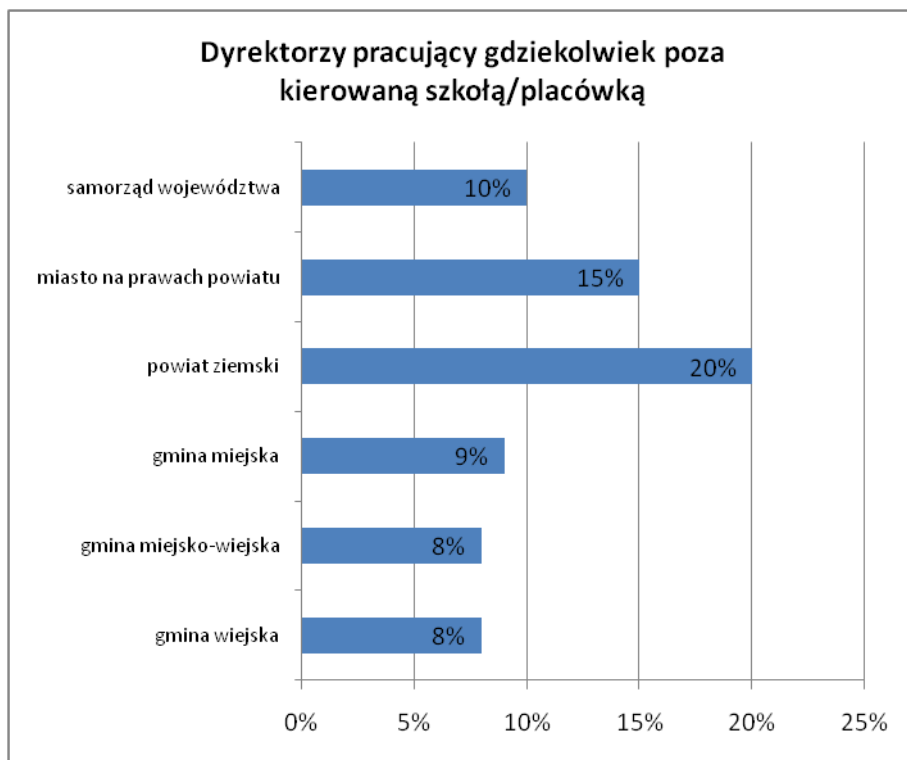
Zespół szkół podstawowych	10
Liceum ogólnokształcące	17
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	17
Placówka wsparcia	36
Inna szkoła/placówka	16
Ogółem	10



Wykres 125. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą/placówką wg kategorii

Tabela 109. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg organu prowadzącego

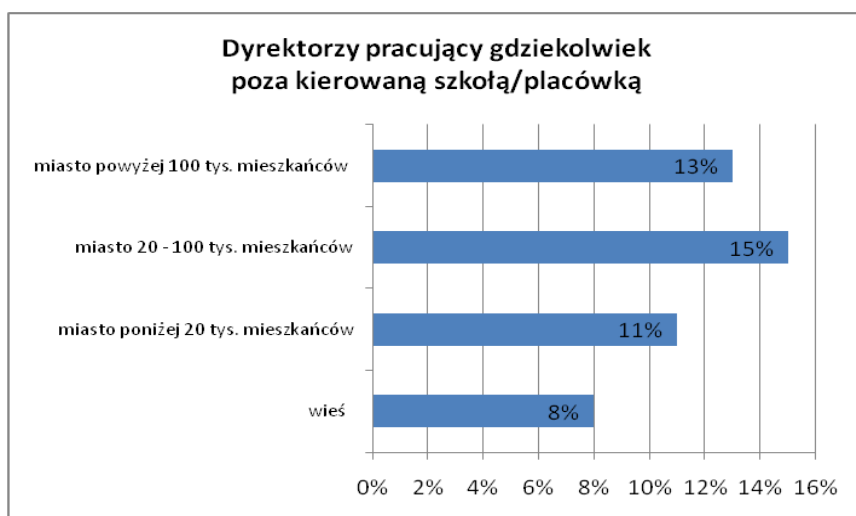
Organ prowadzący	Procent
Samorząd województwa	10
Miasto na prawach powiatu	15
Powiat ziemski	20
Gmina miejska	9
Gmina miejsko-wiejska	8
Gmina wiejska	8
Ogółem	10



Wykres 126. Dyrektorzy pracujący poza szkołą/placówką wg typu organu prowadzącego

Tabela 110. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg wielkości miejscowości

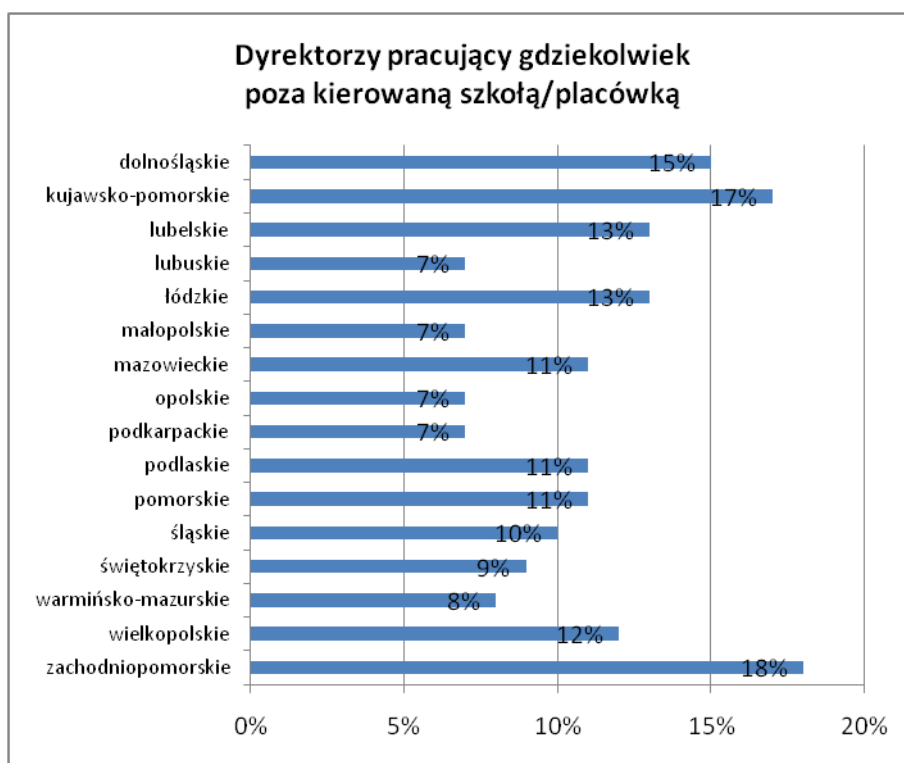
Wielkość miejscowości	Procent
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	13
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	15
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	11
Wieś	8
Ogółem	10



Wykres 127. Dyrektorzy pracujący poza szkołą/placówką wg wielkości miejscowości

Tabela 111. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg województw

Województwo	Procent
Dolnośląskie	15
Kujawsko-pomorskie	17
Lubelskie	13
Lubuskie	7
Łódzkie	13
Małopolskie	7
Mazowieckie	11
Opolskie	7
Podkarpackie	7
Podlaskie	11
Pomorskie	11
Śląskie	10
Świętokrzyskie	9
Warmińsko-mazurskie	8
Wielkopolskie	12
Zachodniopomorskie	18
Ogółem	10



Wykres 128. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg województw

Urlopy okolicznościowy i uzupełniający

Urlop okolicznościowy

Urlopu okolicznościowego udziela dyrektorowi przedstawiciel organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego lub upoważniona przez niego osoba. Tylko co trzydziesty urlop

okolicznościowy (3 proc.) został udzielony samemu sobie przed dyrektora lub dyrektorowi przez osobę upoważnioną przez niego.

Tym samym można powiedzieć, że w zakresie udzielania urlopów okolicznościowych praktycznie wszystkie osoby kierujące szkołami/placówkami uznają zwierzchność nad sobą organu prowadzącego.

Urlopu okolicznościowego udziela dyrektorowi w praktyce organ prowadzący.

Tabela 112. Ankieta dla dyrektorów. Urlop okolicznościowy ogółem

Kto udziela Panu(i) urlopu okolicznościowego (np. z tytułu opieki nad dzieckiem)?	Procent	Liczba
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	93	5013
Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(i)a	1	76
Pan(i) sam(a) lub nikt	2	128
Nie korzystałem(am) z takiego urlopu	3	179
Inne	0	2
Ogółem	100	5398

Urlop uzupełniający

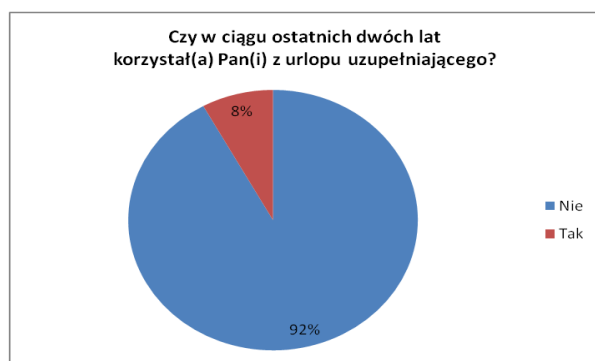
Tylko co dwunasty dyrektor (8 proc.) korzystał w ciągu ostatnich dwóch lat z urlopu uzupełniającego w rozumieniu art. 66 Karty Nauczyciela. Pozostali dyrektorzy (92 proc.) zadeklarowali niekorzystanie z tego prawa.

Odsetek dyrektorów korzystających z urlopów uzupełniających zwiększa się wraz ze zwiększaniem się samorządu i jest największy (12 proc.) wśród dyrektorów szkół prowadzonych przez województwo samorządowe (12 proc.), a najmniejszy w gminach wiejskich (5 proc.).

Dyrektorom, którzy z niego korzystali, praktycznie zawsze (99 proc.) udzielał go przedstawiciel organu prowadzącego (przedstawiciel urzędu – 91 proc., pracownik zespołu obsługi – 8 proc.).

Tabela 113. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający ogółem

Czy w ciągu ostatnich dwóch lat korzystał(a) Pan(i) z urlopu uzupełniającego?	Procent	Liczba
Nie	92	4973
Tak	8	425
Ogółem	100	5398

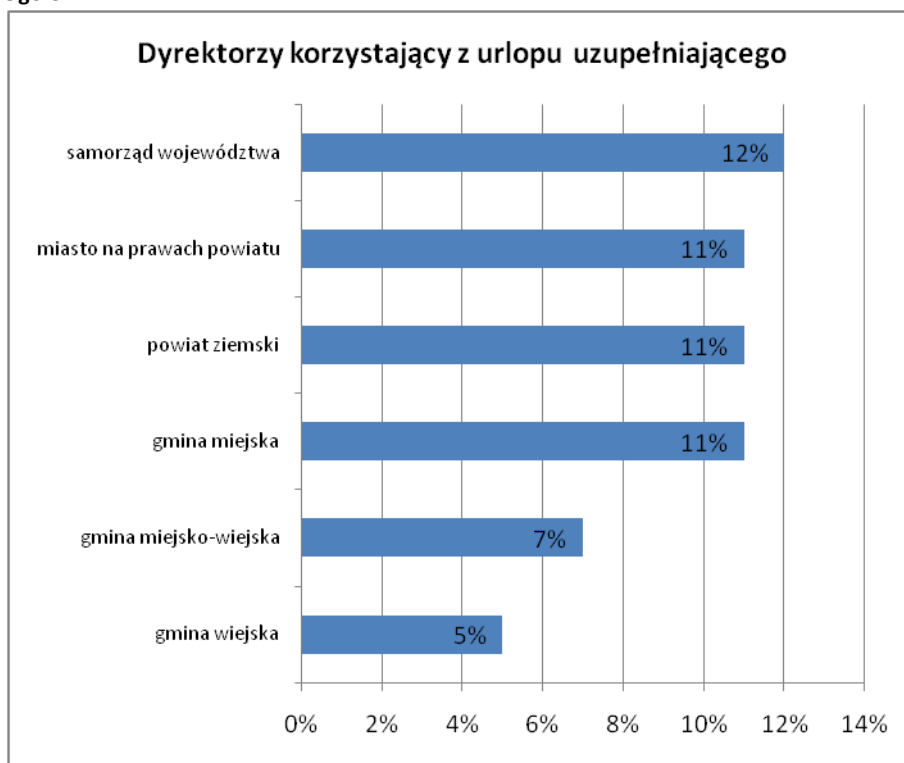


Wykres 129. Urlop uzupełniający ogółem

Kto korzystał z urlopu uzupełniającego

Tabela 114. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający; kto korzystał wg organu prowadzącego (w procentach)

Organ prowadzący	Tak
Samorząd województwa	12
Miasto na prawach powiatu	11
Powiat ziemski	11
Gmina miejska	11
Gmina miejsko-wiejska	7
Gmina wiejska	5
Ogółem	8



Wykres 130. Dyrektorzy korzystający z urlopu uzupełniającego wg organu prowadzącego

Tabela 115. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający – kto udzielił

Kto udzielił Panu(i) urlopu uzupełniającego?	Procent	Liczba
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	91	386
Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	8	35
Pan(i) sam(a) lub nikt	1	4
Ogółem	100	425

Dyrektorów, którzy nie korzystali z urlopu uzupełniającego, zapytano o powód niekorzystania z niego. Połowa (52 proc.) odpowiedziała, że nie było przesłanek do jego otrzymania. Niewiele mniej osób (46 proc.) stwierdziło, że nie wnioskowali o niego, pomimo tego, że się należał. Tylko pojedyncze osoby (2 proc.) zadeklarowało, że wnioskowali, ale odmówiono im przyznania.

Przesłanek do nieotrzymania urlopu nie widzą głównie dyrektorzy placówek nieferyjnych (ponad 75 proc.). W szkołach odsetek ten wynosił około 50 proc.

Procent dyrektorów, którzy deklarują świadomą rezygnację z przysługującego prawa, nieznacznie rośnie wraz ze zmniejszaniem się miejscowości, w której znajduje się szkoła (z 39 proc. w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców do 48 proc. na wsi).

Badanie nie pokazało, z czego wynikają te decyzje. Czy istnieje w tej sprawie niepisana umowa między organem prowadzącym i dyrektorem, w której obie strony kwestionują fikcyjność zapisów ustawy? Czy też dyrektorzy boją się wnioskować o urlop uzupełniający w obawie przed późniejszymi konsekwencjami? Bezdyskusyjnym jest fakt, że ponad 40 proc. wszystkich uczestniczących w badaniu dyrektorów (46 z 91 proc.) ma świadomość niekorzystania z przysługującego prawa.

Przynajmniej 40 proc. dyrektorów świadomie nie korzysta z przysługującego prawa do urlopu uzupełniającego.

Tabela 116. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający. Dlaczego dyrektor nie korzystał ogółem

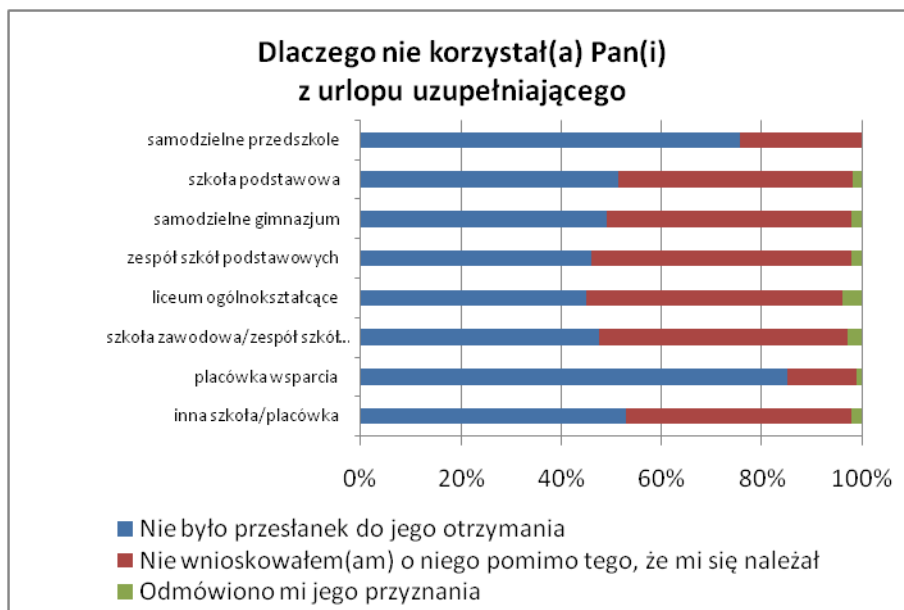
Proszę określić dlaczego nie korzystał(a) Pan(i) z urlopu uzupełniającego	Procent	Liczba
Nie było przesłanek do jego otrzymania	52	2578
Nie wnioskowałem(am) o niego, pomimo tego, że mi się należał	46	2304
Odmówiono mi jego przyznania	2	89
Ogółem	100	4971



Wykres 131. Dlaczego dyrektor nie korzystał z urlopu uzupełniającego

Tabela 117. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający. Dlaczego dyrektor nie korzystał wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

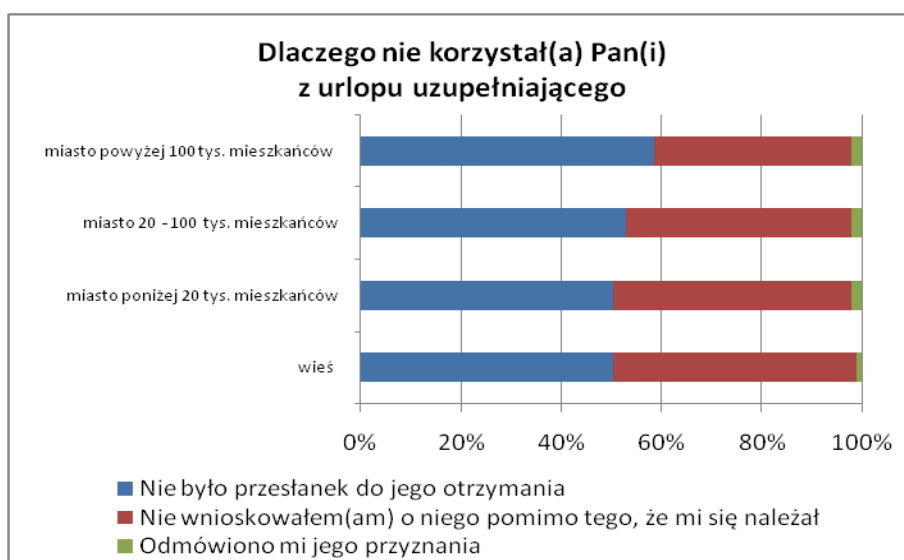
Kategoria szkoły/placówki	Nie było przesłanek do jego otrzymania	Nie wnioskowałem(am) o niego, pomimo tego, że mi się należał	Odmówiono mi jego przyznania
Samodzielne przedszkole	75	24	0
Szkoła podstawowa	52	47	2
Samodzielne gimnazjum	49	49	2
Zespół szkół podstawowych	46	52	2
Liceum ogólnokształcące	45	51	4
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	48	50	3
Placówka wsparcia	85	14	1
Inna szkoła/placówka	53	45	2
Ogółem	52	46	2



Wykres 132. Dlaczego dyrektor nie korzystał z urlopu uzupełniającego wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 118. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający. Dlaczego dyrektor nie korzystał wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Nie było przesłanek do jego otrzymania	Nie wnioskowałem(am) o niego, pomimo tego, że mi się należał	Odmówiono mi jego przyznania
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	58	39	2
Miasto 20– 100 tys. mieszkańców	53	45	2
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	50	47	2
Wieś	50	48	1
Ogółem	52	46	2



Wykres 133. Dlaczego dyrektor nie korzystał z urlopu uzupełniającego wg wielkości miejscowości

Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora

Tylko co czwarty dyrektor szkoły (27 proc.) może opuścić szkołę na cały dzień, nie informując o tym organu prowadzącego. Pozostali muszą poinformować organ o nieobecności (55 proc.) lub wręcz uzyskać jego zgodę na wyjście.

Samodzielność dyrektora w zakresie dysponowania własnym czasem zależy od wielkości miejscowości, w której znajduje się szkoła/placówka oraz typu organu prowadzącego. Największą samodzielność mają dyrektorzy zespołów szkół podstawowych oraz szkół ponadgimnazjalnych, najmniejszą – przedszkoli poradni P-P i placówek doskonalenia nauczycieli.

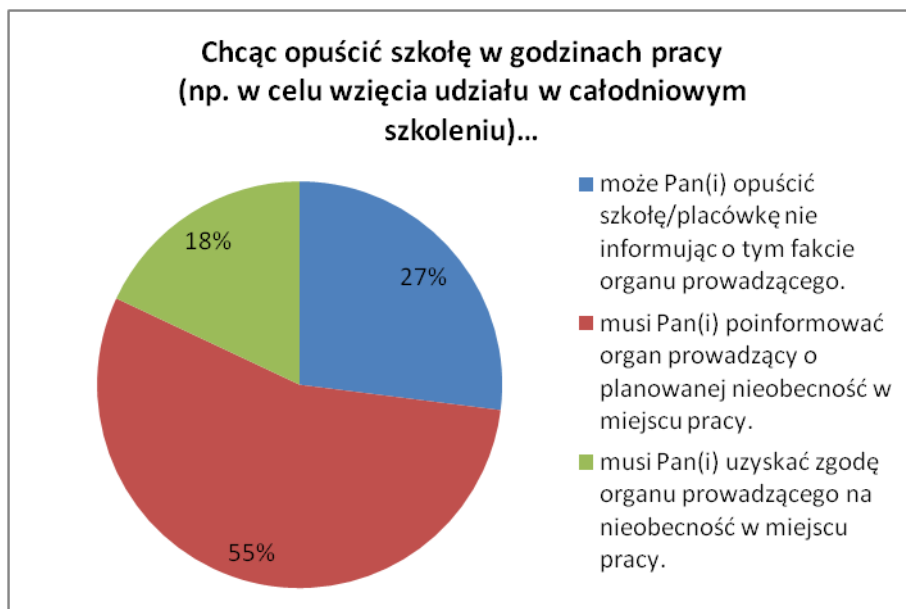
Odsetek dyrektorów, którzy muszą poinformować o nieobecności w miejscu pracy, rośnie wraz ze zmniejszaniem się samorządu, z 34 proc. w szkołach prowadzonych przez samorząd województwa, do 61 proc. w gminach wiejskich.

Nie ma natomiast żadnych współzależności między wielkością szkoły/placówki (liczoną liczbą etatów nauczycielskich) a samodzielnością dyrektora.

Im mniejszy samorząd, tym mniejsza samodzielność dyrektora w zakresie dysponowania swoim czasem.

Tabela 119. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora ogółem

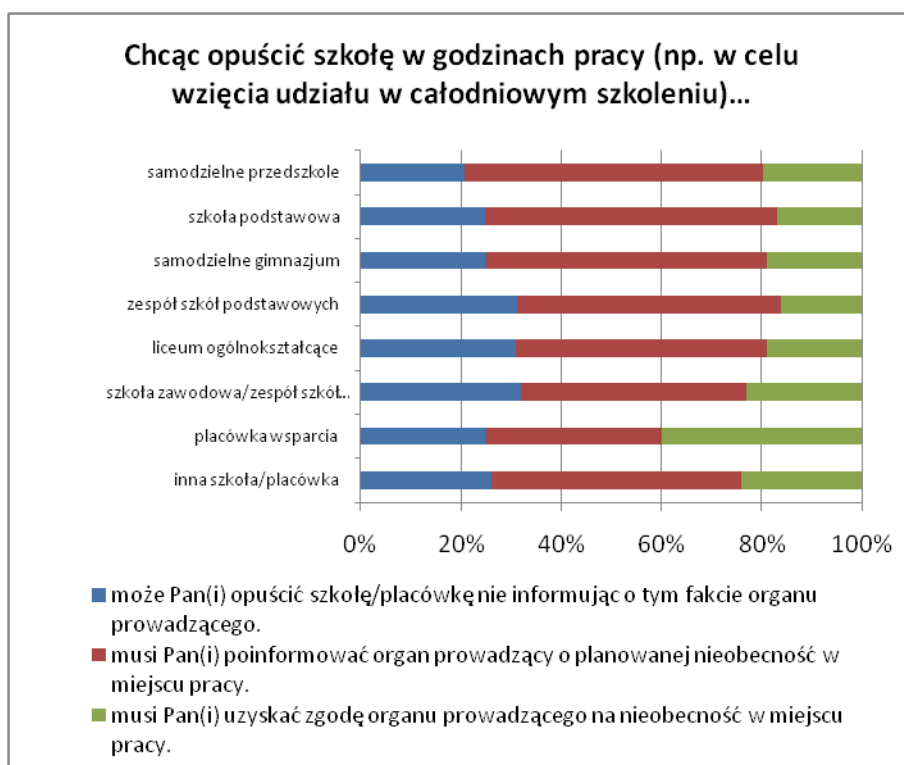
Chcąc opuścić szkołę w godzinach pracy (np. w celu wzięcia udziału w całodniowym szkoleniu)...	Procent	Liczba
może Pan(i) opuścić szkołę/placówkę, nie informując o tym fakcie organu prowadzącego	27	1434
musi Pan(i) poinformować organ prowadzący o planowanej nieobecności w miejscu pracy	55	2979
musi Pan(i) uzyskać zgodę organu prowadzącego na nieobecność w miejscu pracy	18	985
Ogółem	100	5398



Wykres 134. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora

Tabela 120. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg kategorii szkół/placówek (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Może Pan(i) opuścić szkołę/placówkę, nie informując o tym fakcie organu prowadzącego	Musi Pan(i) poinformować organ prowadzący o planowanej nieobecności w miejscu pracy	Musi Pan(i) uzyskać zgodę organu prowadzącego na nieobecność w miejscu pracy
Samodzielne przedszkole	21	60	20
Szkoła podstawowa	25	59	17
Samodzielne gimnazjum	25	56	19
Zespół szkół podstawowych	31	52	16
Liceum ogólnokształcące	31	50	19
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	32	45	23
Placówka wsparcia	25	35	40
Inna szkoła/placówka	26	50	24
Ogółem	27	55	18

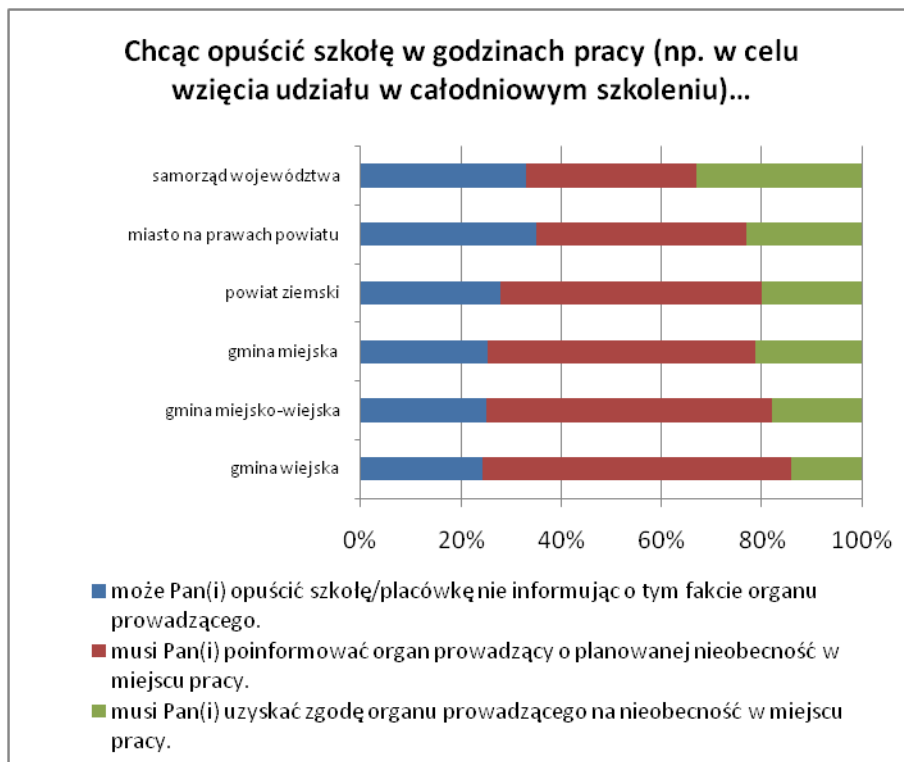


Wykres 135. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 121. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg organu prowadzącego (w procentach)

Organ prowadzący	Może Pan(i) opuścić szkołę/placówkę nie informując o tym fakcie organu prowadzącego	Musi Pan(i) poinformować organ prowadzący o planowanej nieobecności w miejscu pracy	Musi Pan(i) uzyskać zgodę organu prowadzącego na nieobecność w miejscu pracy
Samorząd województwa	33	34	33
Miasto na prawach powiatu	35	42	23
Powiat ziemski	28	52	20

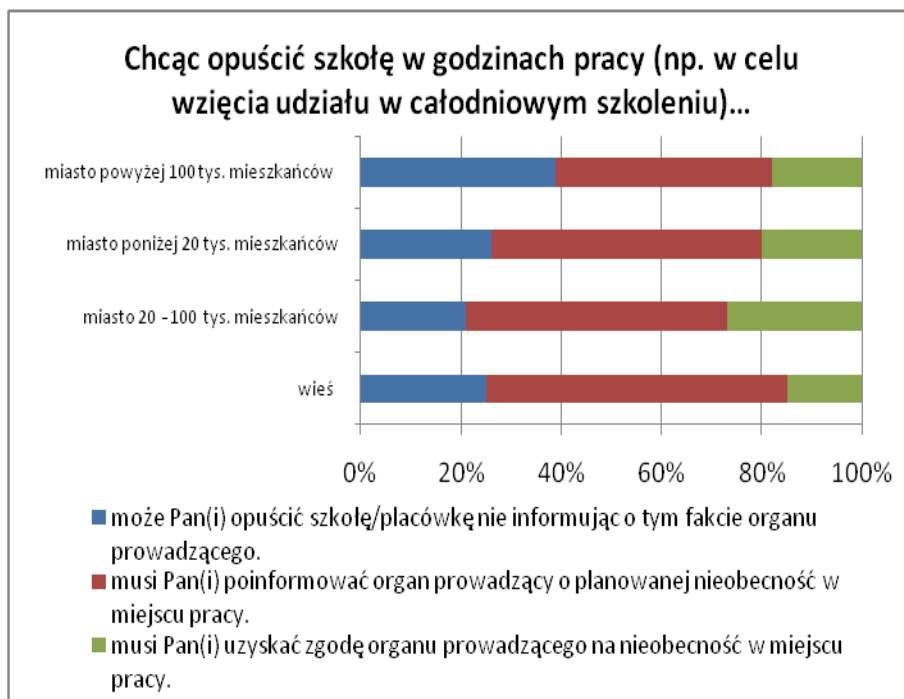
Gmina miejska	25	53	21
Gmina miejsko-wiejska	25	57	18
Gmina wiejska	24	61	14
Ogółem	27	55	18



Wykres 136. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg organu prowadzącego

Tabela 122. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)

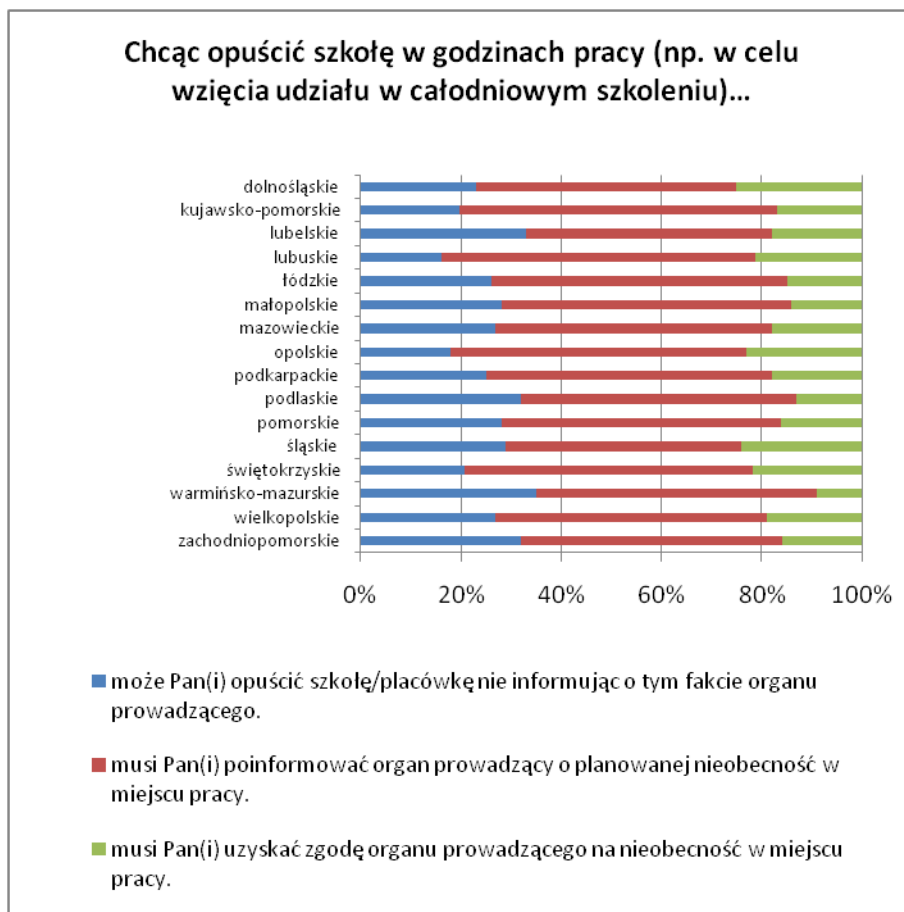
Wielkość miejscowości	Może Pan(i) opuścić szkołę/placówkę, nie informując o tym fakcie organu prowadzącego	Musi Pan(i) poinformować organ prowadzący o planowanej nieobecności w miejscu pracy	Musi Pan(i) uzyskać zgodę organu prowadzącego na nieobecność w miejscu pracy
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	39	43	18
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	26	54	20
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	21	52	27
Wieś	25	60	15
Ogółem	27	55	18



Wykres 137. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg wielkości miejscowości

Tabela 123. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg województwa (w procentach)

Województwo	Może Pan(i) opuścić szkołę/placówkę, nie informując o tym fakcie organu prowadzącego	Musi Pan(i) poinformować organ prowadzący o planowanej nieobecności w miejscu pracy	Musi Pan(i) uzyskać zgodę organu prowadzącego na nieobecność w miejscu pracy
Dolnośląskie	23	52	25
Kujawsko-pomorskie	20	64	17
Lubelskie	33	49	18
Lubuskie	16	62	21
Łódzkie	26	59	15
Małopolskie	28	57	14
Mazowieckie	27	55	18
Opolskie	18	59	23
Podkarpackie	25	57	18
Podlaskie	32	55	13
Pomorskie	28	55	16
Śląskie	29	47	24
Świętokrzyskie	21	58	22
Warmińsko-mazurskie	35	56	9
Wielkopolskie	27	54	19
Zachodniopomorskie	32	52	16
Ogółem	27	55	18



Wykres 138. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg województwa

Delegacje dyrektora

Zgodę na wyjazd służbowy dyrektora w większości przypadków podpisuje pracownik organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego (73 proc.) lub zespołu obsługi administracyjnej oświaty (19 proc.). Tylko w co dwudziestej szkole/placówce (6 proc.) delegacja podpisywana jest bezpośrednio w jednostce. Nie ma w tym zakresie istotnych różnic między szkołami/placówkami, wynikających z badanych kryteriów, a różnice regionalne wynikają z różnej liczby szkół obsługiwanych przez zespoły obsługi.

Tabela 124. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora ogółem

Kto podpisuje na delegacji zgodę na Pana(i) wyjazd?	Procent	Liczba
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	73	3965
Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	19	1013
Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(i)ą	3	183
Pan(i) sam(a) lub nikt	3	186
Nie otrzymuję delegacji/nie wyjeżdżam	1	47
Główna księgową	0	2
To zależy od rodzaju wyjazdu	0	2
Ogółem	100	5398

Tabela 125. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg kategorii szkół/placówek

Kategoria szkoły/placówki	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ią)	Pan(i) sam(a) lub nikt
Samodzielne przedszkole	69	25	1	3
Szkoła podstawowa	73	20	2	4
Samodzielne gimnazjum	74	19	4	3
Zespół szkół podstawowych	74	18	4	4
Liceum ogólnokształcące	76	12	8	3
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	74	14	10	1
Placówka wsparcia	82	10	3	3
Inna szkoła/placówka	77	16	5	2
Ogółem	73	19	3	3

Tabela 126. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg typu organu prowadzącego (w procentach)

Organ prowadzący	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ią)	Pan(i) sam(a) lub nikt
Samorząd województwa	64	17	10	3
Miasto na prawach powiatu	76	16	4	2
Powiat ziemski	76	10	11	3
Gmina miejska	73	18	4	4
Gmina miejsko-wiejska	70	23	3	3
Gmina wiejska	74	20	1	4
Ogółem	73	19	3	3

Tabela 127. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ią)	Pan(i) sam(a) lub nikt
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	71	19	3	4
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	77	15	6	2
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	74	15	7	3
Wieś	73	21	2	4
Ogółem	73	19	3	3

Tabela 128. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg województw (w procentach)

Województwo	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ią)	Pan(i) sam(a) lub nikt
Dolnośląskie	76	17	4	3
Kujawsko-pomorskie	66	24	3	4
Lubelskie	70	22	3	5
Lubuskie	78	12	8	2
Łódzkie	81	16	3	0
Małopolskie	68	22	3	6
Mazowieckie	78	16	2	2
Opolskie	61	30	7	1
Podkarpackie	70	22	2	5
Podlaskie	83	9	3	4
Pomorskie	73	18	7	1
Śląskie	68	23	4	5
Świętokrzyskie	72	17	4	6
Warmińsko-mazurskie	80	17	1	1
Wielkopolskie	77	18	4	1
Zachodniopomorskie	71	21	6	2
Ogółem	73	19	3	3

Respondentów zapytano nie tylko o to, kto wyraża zgodę na delegację, ale również, kto zatwierdza delegację do wypłaty. I tu również w trzech przypadkach na cztery (78 proc.) dzieje się to poza jednostką szkolną. Tylko 20 proc. dyrektorów szkół/placówek samodzielnie (lub przez umocowanego pracownika) zatwierdza delegację do wypłaty.

Miejsce podpisywania delegacji zależy od typu szkoły/placówki. W przedszkolach, szkołach podstawowych i gimnazjach mniej niż co piąta podpisywana jest w szkole; w szkołach ponadgimnazjalnych, placówkach oświatowych i placówkach doskonalenia nauczycieli odsetek ten jest o połowę większy.

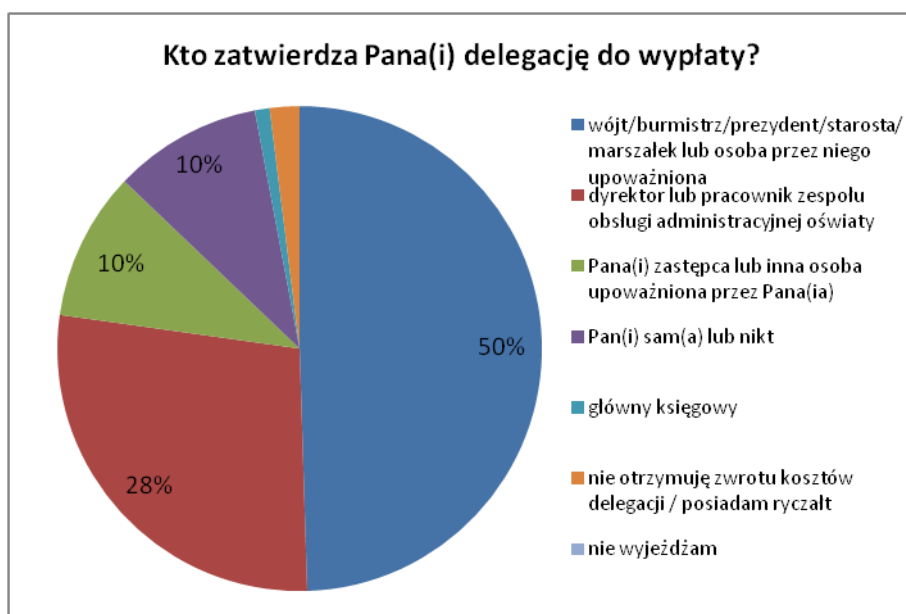
Widoczne są różnice między sposobem zatwierdzania delegacji w szkołach/placówkach w zależności od typu organu prowadzącego. W szkołach/placówkach prowadzonych przez powiaty ziemskie aż 45 proc. delegacji zatwierdzanych jest bezpośrednio w jednostce, a w gminach wiejskich analogiczny odsetek wynosi 10 proc. W zasadzie im mniejszy samorząd, tym częściej delegacje zatwierdzane są do wypłaty poza szkołą/placówką.

W zakresie podpisywania delegacji występują też duże różnice regionalne. W województwach dolnośląskim i zachodniopomorskim niemal co trzecia delegacja zatwierdzana jest szkole, podczas gdy w województwach podkarpackim i mazowieckim jest to niecałe 13 proc.

W trzech czwartych samorządów to organ prowadzący, a nie dyrektor szkoły, zatwierdza do wypłaty delegację dyrektora, dysponując w ten sposób środkami znajdującymi się w planie finansowym szkoły.

Tabela 129. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty ogółem

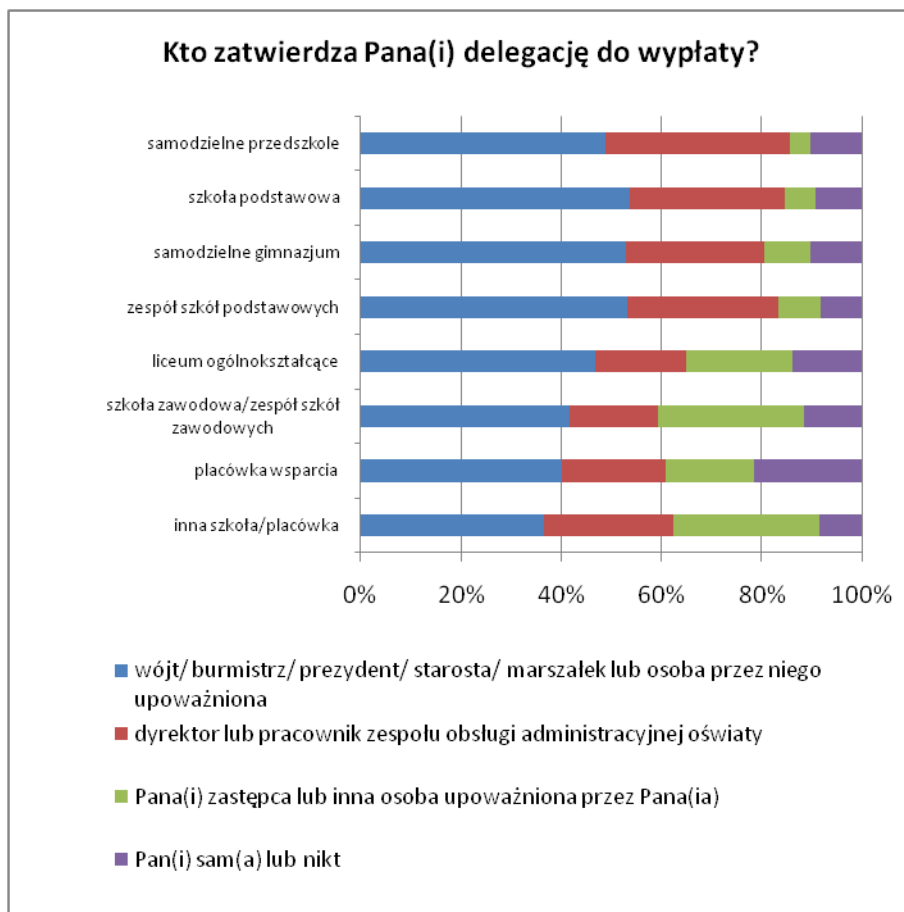
Kto zatwierdza Pana(i) delegację do wypłaty?	Procent	Liczba
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	50	2686
Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	28	1495
Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(i)a	10	515
Pan(i) sam(a) lub nikt	10	518
Główny księgowy	1	50
Nie otrzymuję zwrotu kosztów delegacji / posiadam ryczałt	2	126
Nie wyjeżdżam	0	6
Inna osoba	0	2
Ogółem	100	5398



Wykres 139. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty

Tabela 130. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

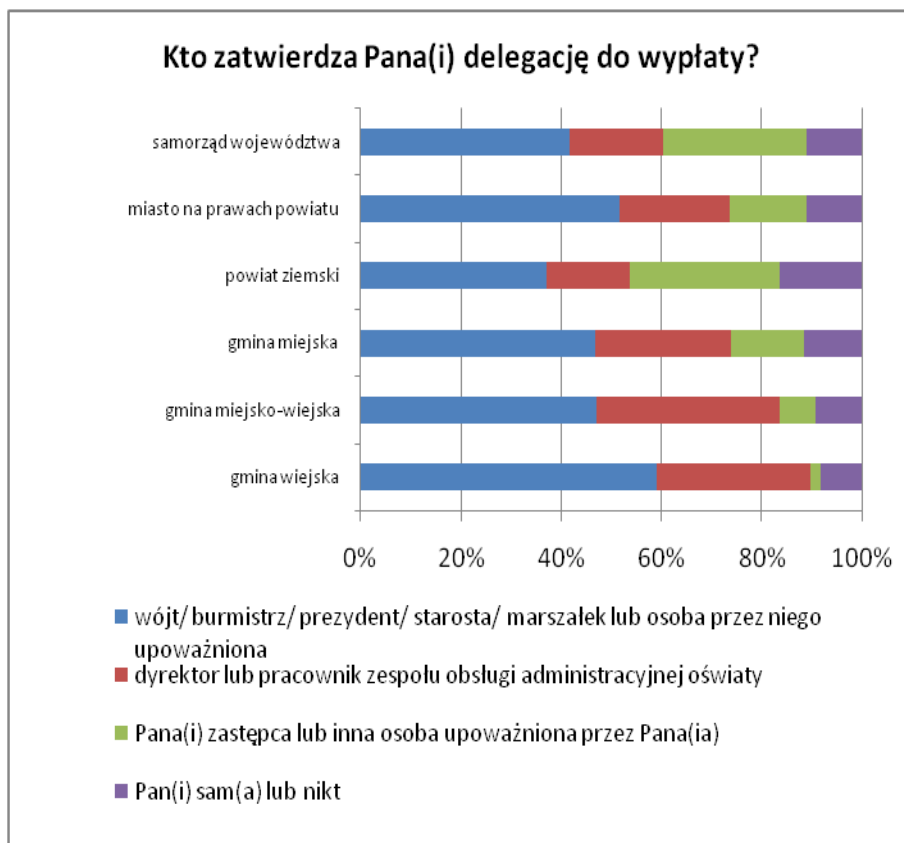
Kategoria szkoły/placówki	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(i)a	Pan(i) sam(a) lub nikt
Samodzielne przedszkole	48	36	4	10
Szkoła podstawowa	52	30	6	9
Samodzielne gimnazjum	52	27	9	10
Zespół szkół podstawowych	51	29	8	8
Liceum ogólnokształcące	44	17	20	13
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	40	17	28	11
Placówka wsparcia	39	20	17	21
Inna szkoła/placówka	34	24	27	8
Ogółem	50	28	10	10



Wykres 140. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty wg typu szkoły/placówki

Tabela 131. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty wg organu prowadzącego (w procentach)

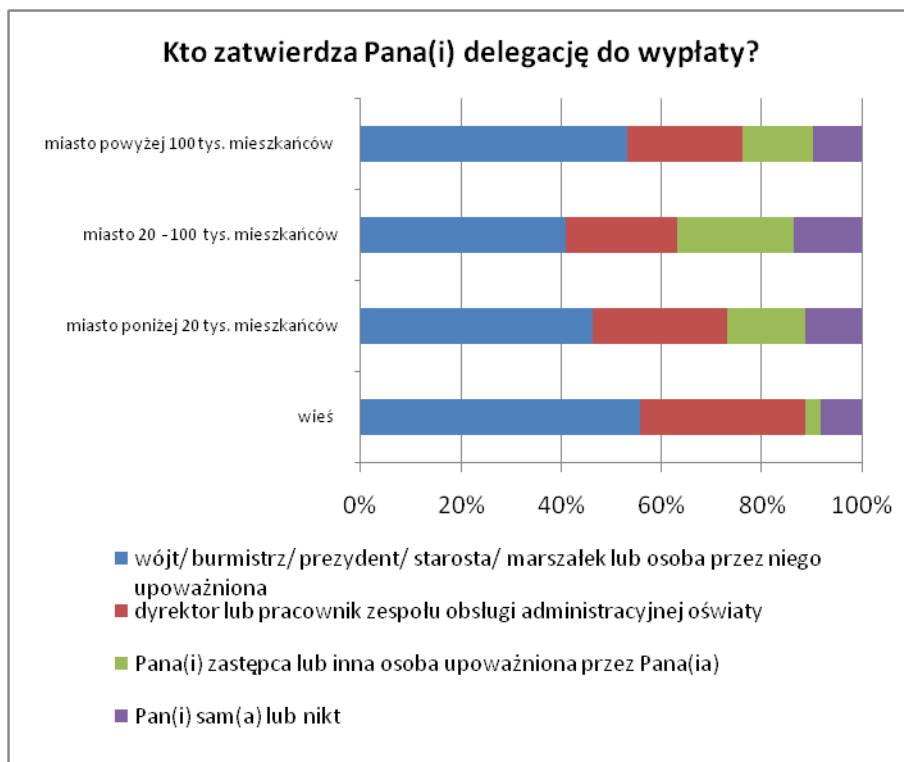
Organ prowadzący	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ia)	Pan(i) sam(a) lub nikt
Samorząd województwa	38	17	26	10
Miasto na prawach powiatu	47	20	14	10
Powiat ziemski	36	16	29	16
Gmina miejska	45	26	14	11
Gmina miejsko-wiejska	46	36	7	9
Gmina wiejska	58	30	2	8
Ogółem	50	28	10	10



Wykres 141. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty wg organu prowadzącego

Tabela 132. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty wg wielkości miejscowości (w procentach)

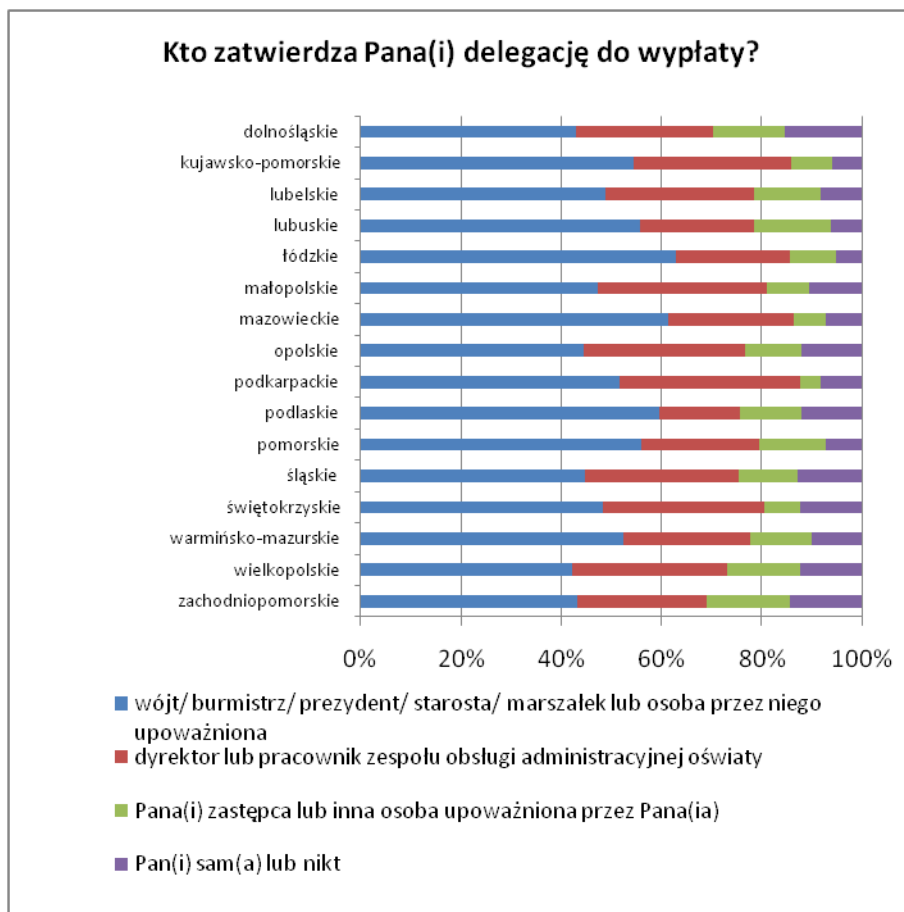
Wielkość miejscowości	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ia)	Pan(i) sam(a) lub nikt
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	49	21	13	9
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	39	21	22	13
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	45	26	15	11
Wieś	54	32	3	8
Ogółem	50	28	10	10



Wykres 142. Zbatwienie delegacji do wypłaty wg wielkości miejscowości

Tabela 133. Ankieta dla dyrektorów. Zbatwienie delegacji do wypłaty wg województw (w procentach)

Województwo	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ia)	Pan(i) sam(a) lub nikt
Dolnośląskie	42	27	14	15
Kujawsko-pomorskie	54	31	8	6
Lubelskie	48	29	13	8
Lubuskie	54	22	15	6
Łódzkie	61	22	9	5
Małopolskie	45	32	8	10
Mazowieckie	59	24	6	7
Opolskie	44	32	11	12
Podkarpackie	50	35	4	8
Podlaskie	59	16	12	12
Pomorskie	55	23	13	7
Śląskie	42	29	11	12
Świętokrzyskie	47	31	7	12
Warmińsko-mazurskie	52	25	12	10
Wielkopolskie	41	30	14	12
Zachodniopomorskie	42	25	16	14
Ogółem	50	28	10	10



Wykres 143. Zatwierdzenie delegacji do wypłaty wg województwa

Środki na delegacje dyrektora

Środki na delegacje dyrektora znajdują się (91 proc.) w planie finansowym szkoły/placówki. Tylko w pojedynczych przypadkach są one w budżecie organu prowadzącego (5 proc.) lub na osobnym koncie w zespole obsługi (2 proc.).

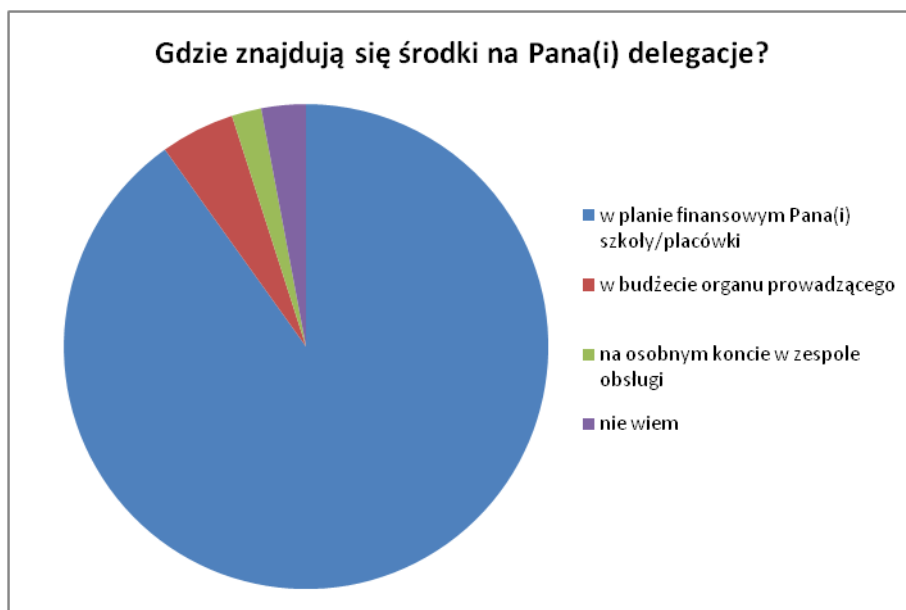
Rozwiązanie polegające na umieszczeniu kwot na delegacje dyrektorów wprost w budżecie organu prowadzącego stosują głównie województwa samorządowe (14 proc.) i miasta (powiaty grodzkie – 9 proc., gminy miejskie – 8 proc.). Na wsiach i w miastach poniżej 20 tys. mieszkańców stosowane jest rozwiązanie odwrotne – tylko 5 proc. dyrektorów zadeklarowało, że środki na delegacje znajdują się poza planem finansowym szkoły/placówki.

Na uwagę zasługuje fakt, że 3 proc. dyrektorów nie wiedziało, gdzie znajdują się te środki. Byli to głównie dyrektorzy szkół/placówek prowadzonych przez powiaty grodzkie (8 proc.) i znajdujących się w dużych miastach (10 proc.). Wynik ten każe zachować ostrożność w innym – niż jakościowe – interpretowaniu otrzymanych wyników.

Aż 10 proc. dyrektorów szkół w dużych miastach, będących kierownikami jednostki finansów publicznych, nie wie, gdzie znajdują się środki na ich własne delegacje.

Tabela 134. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegację dyrektora ogółem

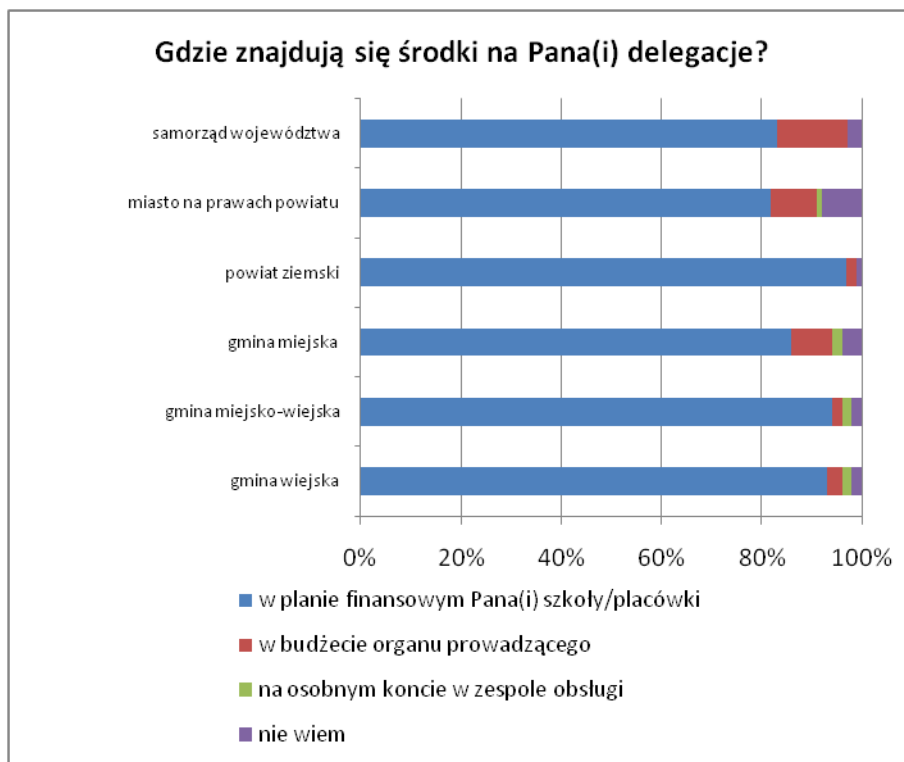
Gdzie znajdują się środki na Pana(i) delegację?	Procent	Liczba
W planie finansowym Pana(i) szkoły/placówki	91	4890
W budżecie organu prowadzącego	5	253
Na osobnym koncie w zespole obsługi	2	85
Nie wiem	3	170
Ogółem	100	5398



Wykres 144. Miejsce środków na delegację dyrektora

Tabela 135. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegację dyrektora wg organu prowadzącego (w procentach)

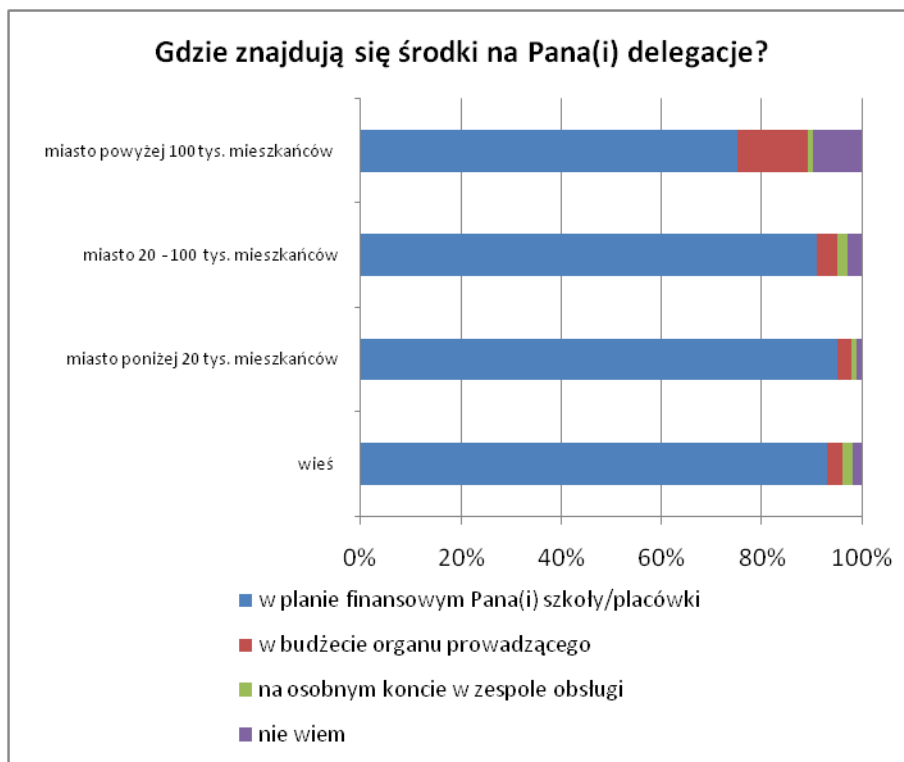
Organ prowadzący	W planie finansowym Pana(i) szkoły/placówki	W budżecie organu prowadzącego	Na osobnym koncie w zespole obsługi	Nie wiem
Samorząd województwa	83	14	0	3
Miasto na prawach powiatu	81	9	1	8
Powiat ziemski	96	2	0	1
Gmina miejska	86	8	2	4
Gmina miejsko-wiejska	94	2	2	2
Gmina wiejska	93	3	2	2
Ogółem	91	5	2	3



Wykres 145. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg organu prowadzącego

Tabela 136. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)

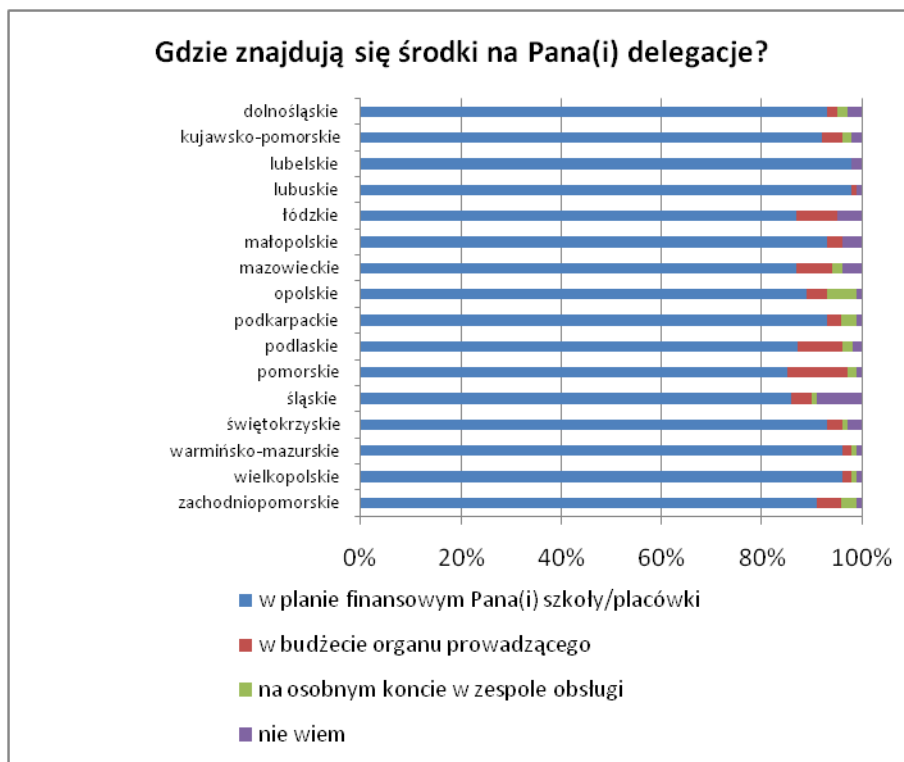
Wielkość miejscowości	W planie finansowym Pana(i) szkoły/placówki	W budżecie organu prowadzącego	Na osobnym koncie w zespole obsługi	Nie wiem
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	76	14	1	10
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	91	4	2	3
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	95	3	1	1
Wieś	94	3	2	2
Ogółem	91	5	2	3



Wykres 146. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg wielkości miejscowości

Tabela 137. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg województw (w procentach)

Województwo	W planie finansowym Pana(i) szkoły/placówki	W budżecie organu prowadzącego	Na osobnym koncie w zespole obsługi	Nie wiem
Dolnośląskie	93	2	2	3
Kujawsko-pomorskie	92	4	2	2
Lubelskie	98	0	0	2
Lubuskie	98	1	0	1
Łódzkie	86	8	0	5
Małopolskie	93	3	0	4
Mazowieckie	87	7	2	4
Opolskie	88	4	6	1
Podkarpackie	92	3	3	1
Podlaskie	88	9	2	2
Pomorskie	85	12	2	1
Śląskie	85	4	1	9
Świętokrzyskie	93	3	1	3
Warmińsko-mazurskie	96	2	1	1
Wielkopolskie	96	2	1	1
Zachodniopomorskie	90	5	3	1
Ogółem	91	5	2	3



Wykres 147. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg województw

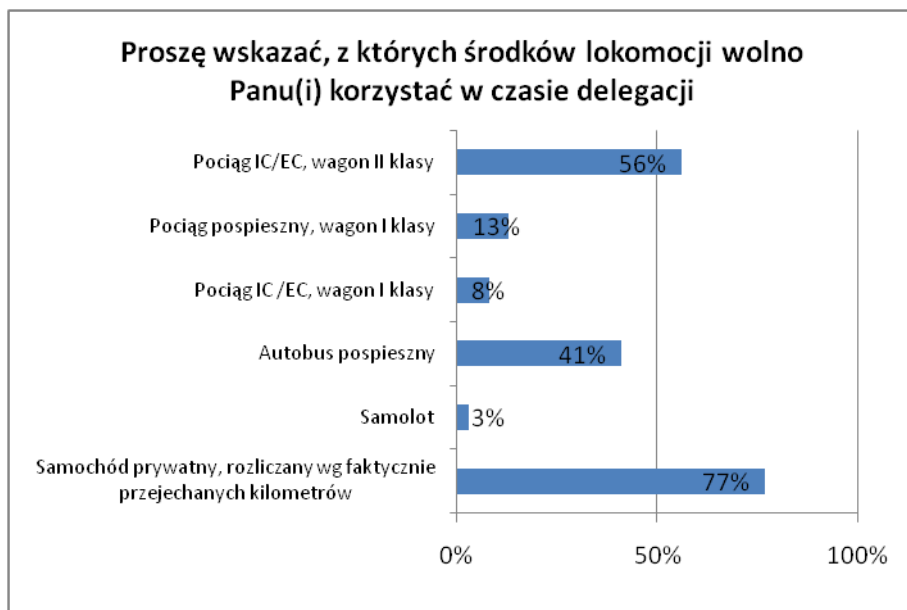
Środki komunikacji w ramach podróży służbowej

W zakresie środków komunikacji, z których dyrektorzy mogą korzystać w podróżach służbowych, nie ma specjalnych ograniczeń. 77 proc. wszystkich kierujących szkołami/placówkami może podróżować samochodem prywatnym, a ponad połowa (56 proc.) pociągami klasy IC/EC. Tylko 160 osób (3 proc.) nie wskazało ani samochodu, ani pociągów IC/EC. Jednocześnie podróżowanie w pierwszej klasie nie jest dla dyrektora standardem. Tylko 13 proc. respondentów wskazało wagon I klasy jako dopuszczalny środek komunikacji. W grupie tej znajduje się 10 proc. dyrektorów szkół podstawowych i 18 proc. szkół ponadgimnazjalnych i placówek. Hojniejsze w tym zakresie są powiaty ziemskie (19 proc.) i województwa samorządowe (17 proc.) niż gminy wiejskie (10 proc.).

Na uwagę zasługuje rozkład regionalny. Częściej niż przeciętnie z wagonów I klasy mogą korzystać dyrektorzy województw: dolnośląskiego, lubuskiego, pomorskiego, wielkopolskiego, zachodniopomorskiego i podlaskiego. Taki podział Polski pojawia się również w innych zestawieniach.

Tabela 138. Ankieta dla dyrektorów. Środki lokomocji, z których mogą korzystać dyrektorzy w podróży służbowej

Proszę wskazać, z których środków lokomocji wolno Panu(i) korzystać w czasie delegacji	Procent	Liczba
Pociąg IC/EC, wagon II klasy	56	3036
Pociąg pospieszny, wagon I klasy	13	720
Pociąg IC /EC, wagon I klasy	8	421
Autobus pospieszny	41	2192
Samolot	3	165
Samochód prywatny, rozliczany wg faktycznie przejechanych kilometrów	77	4161
Ogółem	100	5398



Wykres 148. Środki lokomocji, z których mogą korzystać dyrektorzy w podróży służbowej

Doskonalenie zawodowe dyrektora

Zgodnie z art. 70a ustawy Karta Nauczyciela samorządy zobowiązane są do ponoszenia określonych wydatków na doskonalenie nauczycieli. Ponieważ praktycznie wszyscy dyrektorzy są zatrudnieni na podstawie tej ustawy, wydaje się, że środki na doskonalenie dyrektora powinny pochodzić z tego odpisu.

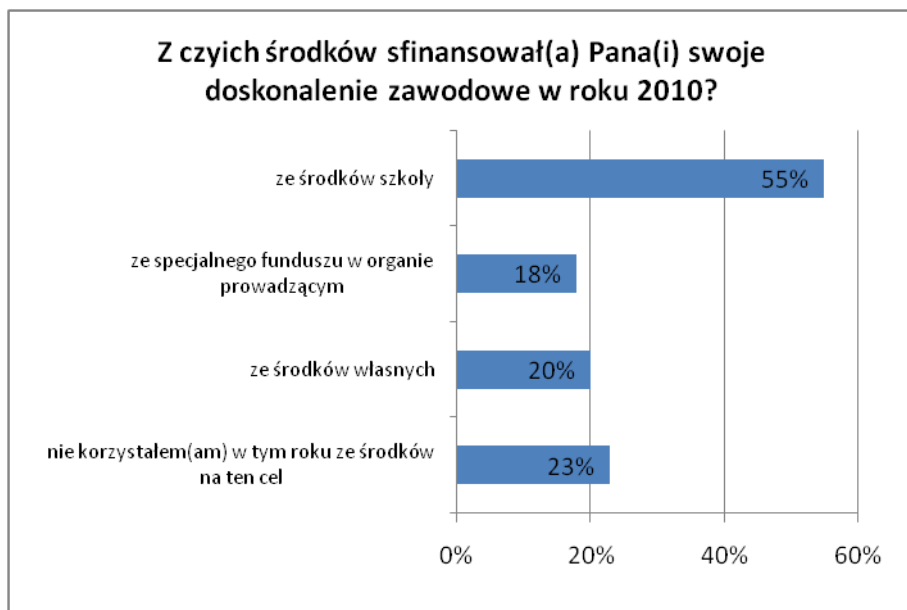
Ponad połowa dyrektorów (55 proc.) sfinansowała swoje szkolenia ze środków znajdujących się w planie finansowym szkoły. Co piąty sam płacił za swoje doskonalenie (20 proc.) lub korzystał ze specjalnego funduszu utworzonego w organie prowadzącym. 23 proc. dyrektorów zadeklarowało, że w ciągu roku nie wykorzystało żadnych środków na swoje doskonalenie².

Niemal co czwarty dyrektor nie korzystał w 2010 roku z żadnych środków na własne doskonalenie.

Tabela 139. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 ogółem

Z czyich środków sfinansował(a) Pana(i) swoje doskonalenie zawodowe w roku 2010?	Procent	Liczba
Ze środków szkoły	55	2984
Ze specjalnego funduszu w organie prowadzącym	18	951
Ze środków własnych	20	1081
Nie korzystałem(am) w tym roku ze środków na ten cel	23	1233
Ogółem	100	5398

² Procenty nie sumują się, gdyż możliwych było wiele odpowiedzi.



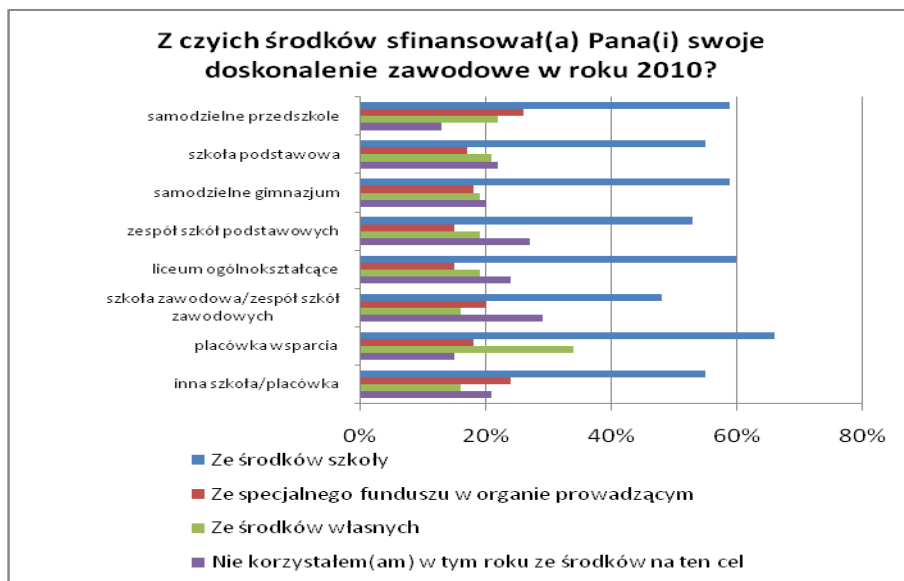
Wykres 149. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010

Rozkład źródeł finansowania doskonalenia dyrektorów praktycznie nie zależy od typu szkoły, a także od wieku dyrektora. Jedyną grupą rzadziej korzystającą ze środków na doskonalenie są dyrektorzy szkół zawodowych prowadzonych przez powiaty ziemskie. Występują natomiast różnice regionalne. Ze środków szkoły częściej (ponad 60 proc.) finansowane jest doskonalenie dyrektorów kierujących szkołami w województwach: dolnośląskim, lubelskim, lubuskim i wielkopolskim, rzadziej natomiast (poniżej 45 proc.) w województwach: kujawsko-pomorskim, podkarpackim, pomorskim, świętokrzyskim.

Dyrektorzy z województwa świętokrzyskiego najrzadziej też korzystają z jakichkolwiek środków na doskonalenie (35 proc.).

Tabela 140. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

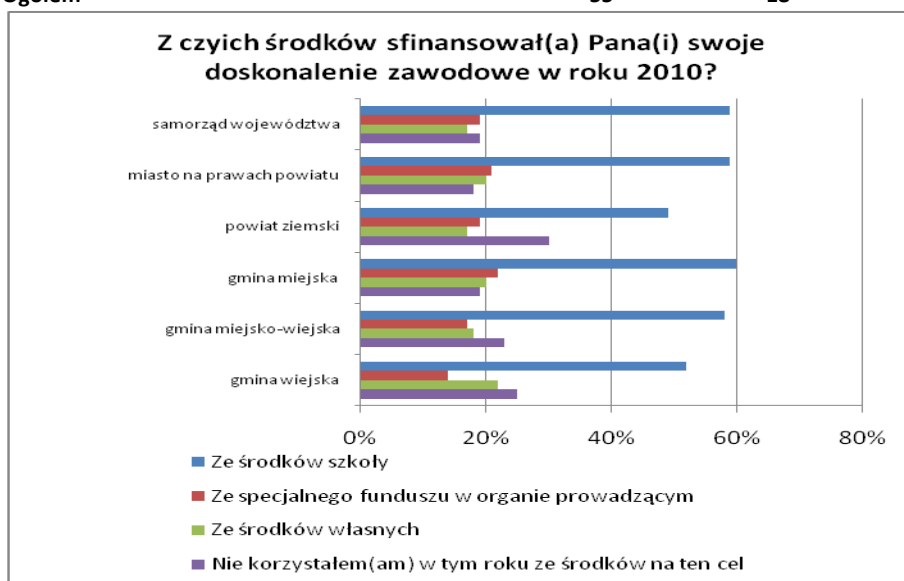
Kategoria szkoły/placówki	Ze środków szkoły	Ze specjalnego funduszu w organie prowadzącym	Ze środków własnych	Nie korzystałem(am) w tym roku ze środków na ten cel
Samodzielne przedszkole	59	26	22	13
Szkoła podstawowa	55	17	21	22
Samodzielne gimnazjum	59	18	19	20
Zespół szkół podstawowych	53	15	19	27
Liceum ogólnokształcące	60	15	19	24
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	48	20	16	29
Placówka wsparcia	66	18	34	15
Inna szkoła/placówka	55	24	16	21
Ogółem	55	18	20	23



Wykres 150. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 141. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg organu prowadzącego (w procentach)

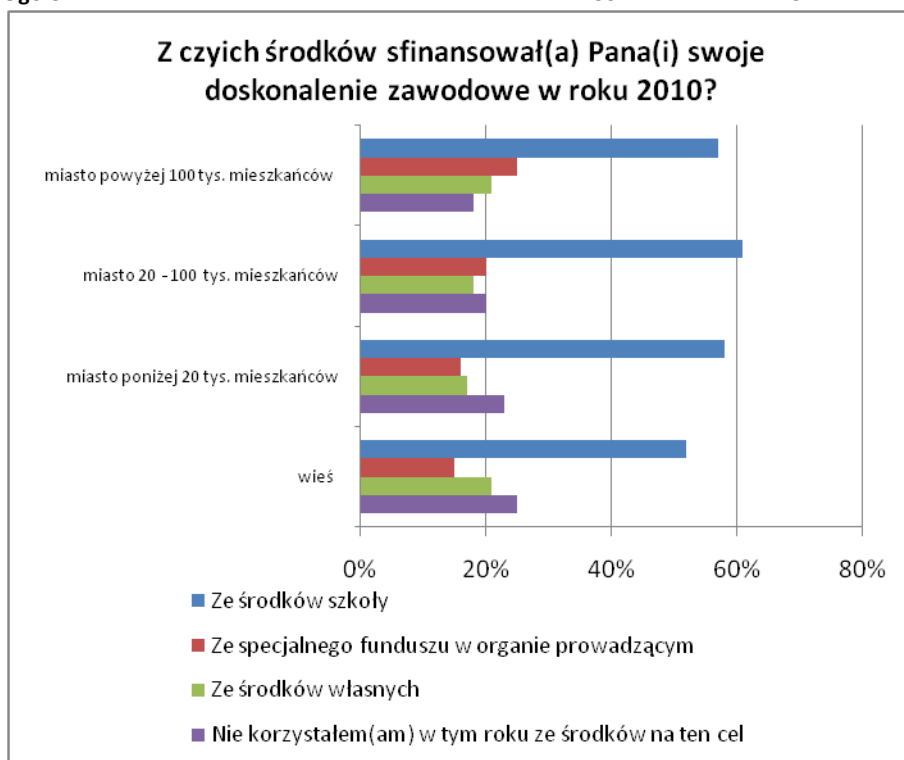
Organ prowadzący	Ze środków szkoły	Ze specjalnego funduszu w organie prowadzącym	Ze środków własnych	Nie korzystałem(am) w tym roku ze środków na ten cel
Samorząd województwa	59	19	17	19
Miasto na prawach powiatu	59	21	20	18
Powiat ziemski	49	19	17	30
Gmina miejska	60	22	20	19
Gmina miejsko-wiejska	58	17	18	23
Gmina wiejska	52	14	22	25
Ogółem	55	18	20	23



Wykres 151. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg organu prowadzącego

Tabela 142. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Ze środków szkoły	Ze specjalnego funduszu w organie prowadzącym	Ze środków własnych	Nie korzystałem(am) w tym roku ze środków na ten cel
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	57	25	21	18
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	61	20	18	20
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	58	16	17	23
Wieś	52	15	21	25
Ogółem	55	18	20	23

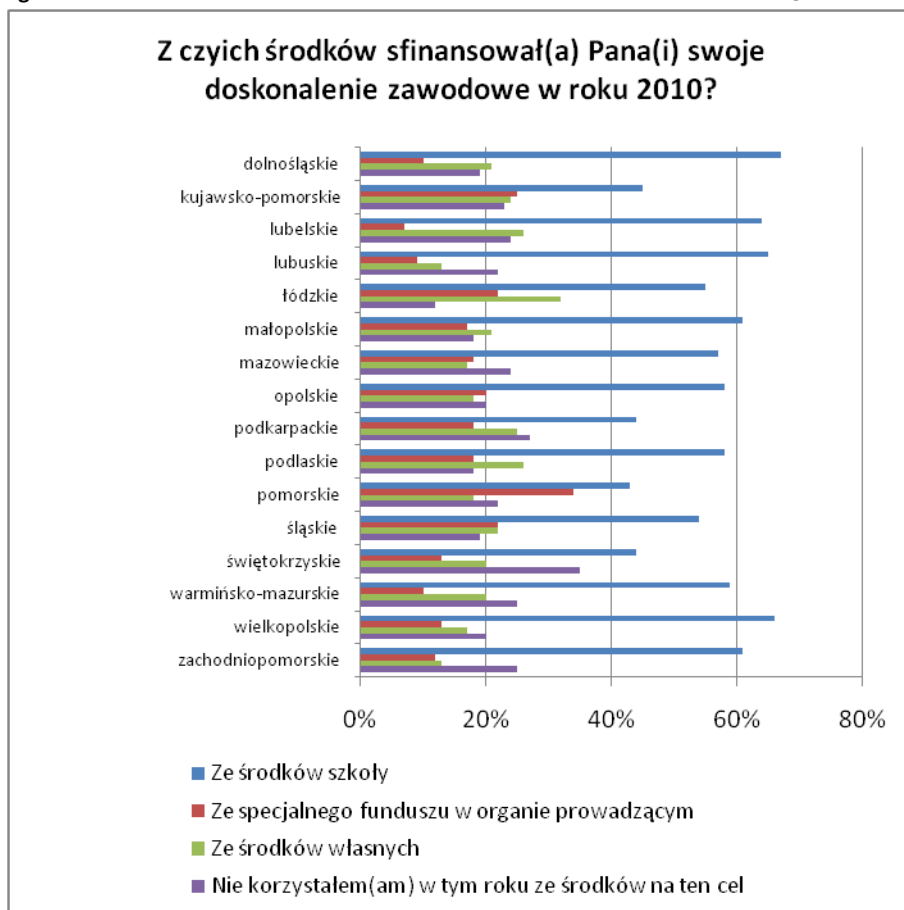


Wykres 152. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg wielkości miejscowości

Tabela 143. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg województwa (w procentach)

Województwo	Ze środków szkoły	Ze specjalnego funduszu w organie prowadzącym	Ze środków własnych	Nie korzystałem(am) w tym roku ze środków na ten cel
Dolnośląskie	67	10	21	19
Kujawsko-pomorskie	45	25	24	23
Lubelskie	64	7	26	24
Lubuskie	65	9	13	22
Łódzkie	55	22	32	12
Małopolskie	61	17	21	18
Mazowieckie	57	18	17	24

Opolskie	58	20	18	20
Podkarpackie	44	18	25	27
Podlaskie	58	18	26	18
Pomorskie	43	34	18	22
Śląskie	54	22	22	19
Świętokrzyskie	44	13	20	35
Warmińsko-mazurskie	59	10	20	25
Wielkopolskie	66	13	17	20
Zachodniopomorskie	61	12	13	25
Ogółem	55	18	20	23



Wykres 153. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg województwa

Dysponowanie finansami szkoły/placówki

Dokonywanie rutynowych zakupów o większej wartości

Aby zbadać poziom samodzielności dyrektorów w zakresie dokonywania zakupów, zapytano respondentów o osobę, która wydaje zgodę na zakup komputera do pokoju nauczycielskiego. Ponad dwie trzecie dyrektorów (70 proc.) stwierdziło, że zakupu takiego dokonują samodzielnie. Wielu respondentów dodawało jednak komentarz o konieczności dokonania wcześniejszego zapisu w planie finansowym, znalezienia środków spoza budżetu itp.

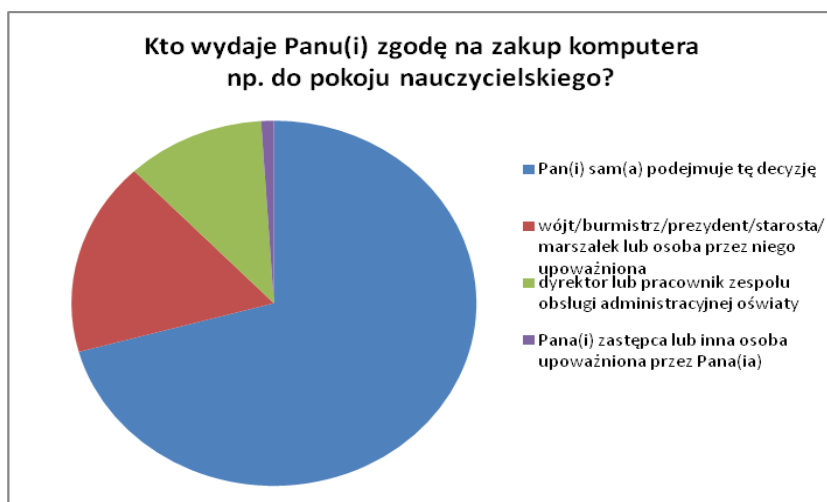
Pozostali (28 proc.) muszą uzyskać zgodę organu prowadzącego, wyrażoną przez pracownika urzędu (17 proc.) lub zespół obsługi (11 proc.).

Samodzielność dyrektorów w zakresie takich zakupów jest wyższa w szkołach ponadgimnazjalnych (80 proc.) i placówkach doskonalenia nauczycieli oraz poradniach (81 proc.) niż w przedszkolach (60 proc.).

Najbardziej samodzielni w zakresie zakupów są dyrektorzy, którzy posiadają dokumentację finansowo-księgową w swojej placówce. Każda inna organizacja księgowości współwystępuje z mniejszą samodzielnością dyrektorów.

Tabela 144. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów ogółem

Kto wydaje Panu(i) zgodę na zakup komputera np. do pokoju nauczycielskiego?	Procent	Liczba
Pan(i) sam(a) podejmuje tę decyzję	70	3762
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	17	908
Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	11	595
Pana(i) zastępca lub inna osoba upoważniona przez Pana(ia)	1	75
Brak odpowiedzi/inna odpowiedź	1	58
Ogółem	100	5398



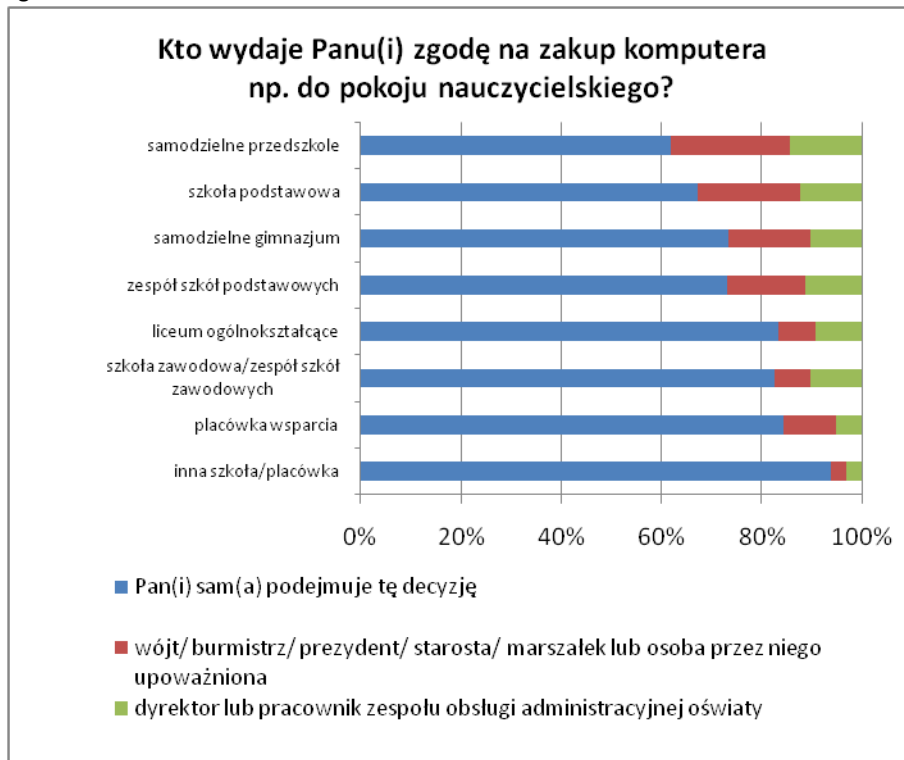
Wykres 154. Dokonywanie rutynowych zakupów ogółem

W kolumnach kolejnych tabel wybrano tylko trzy najistotniejsze odpowiedzi, co spowodowało niesumowanie się procent w wierszach do 100.

Tabela 145. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Pan(i) sam(a) podejmuje tę decyzję	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty
Samodzielne przedszkole	60	23	14
Szkoła podstawowa	66	20	12

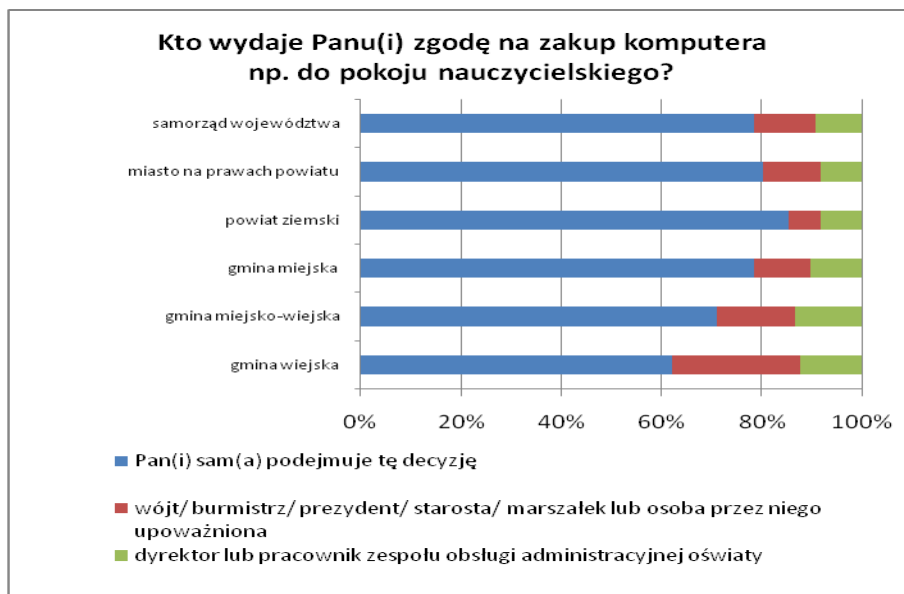
Samodzielne gimnazjum	72	16	10
Zespół szkół podstawowych	71	15	11
Liceum ogólnokształcące	80	7	9
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	80	7	10
Placówka wsparcia	81	10	5
Inna szkoła/placówka	90	3	3
Ogółem	70	17	11



Wykres 155. Dokonywanie rutynowych zakupów wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 146. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg organu prowadzącego (w procentach)

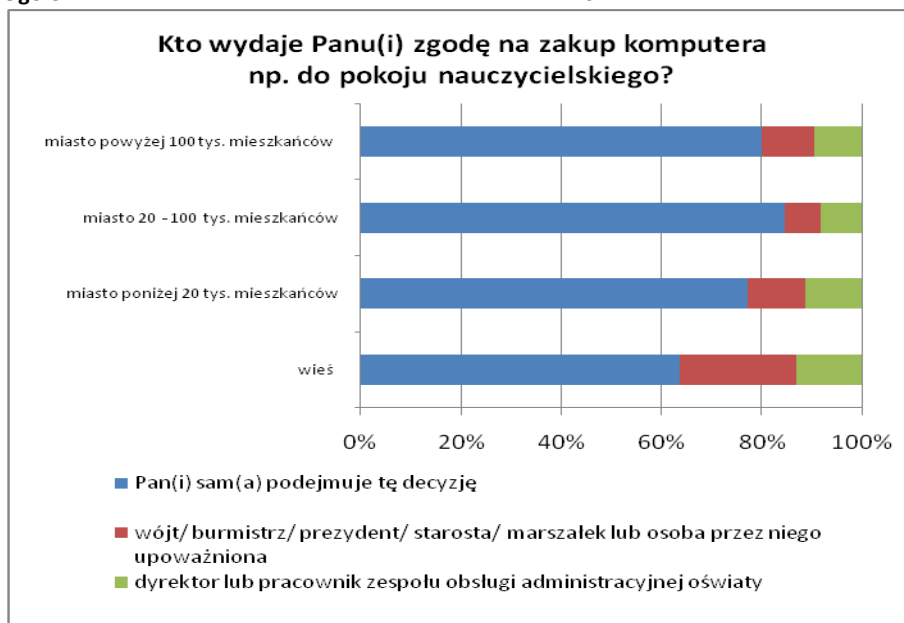
Organ prowadzący	Pan(i) sam(a) podejmuje tę decyzję	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty
Samorząd województwa	76	12	9
Miasto na prawach powiatu	77	11	8
Powiat ziemski	82	6	8
Gmina miejska	77	11	10
Gmina miejsko-wiejska	69	15	13
Gmina wiejska	61	25	12
Ogółem	70	17	11



Wykres 156. Dokonywanie rutynowych zakupów wg organu prowadzącego

Tabela 147. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg wielkości miejscowości (w procentach)

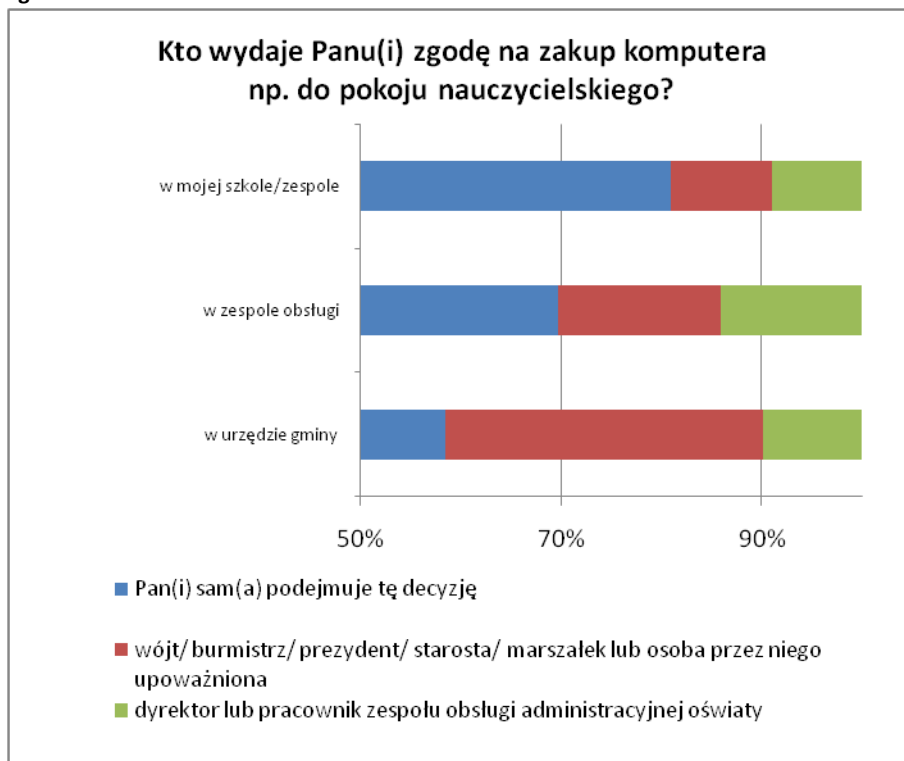
Wielkość miejscowości	Pan(i) sam(a) podejmuje tę decyzję	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	76	10	9
Miasto 20– 100 tys. mieszkańców	82	7	8
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	75	11	11
Wieś	63	23	13
Ogółem	70	17	11



Wykres 157. Dokonywanie rutynowych zakupów wg wielkości miejscowości

Tabela 148. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg miejsca przechowywania dokumentów finansowo księgowych (w procentach)

Miejsce przechowywania dokumentacji finansowo-księgowej szkoły/placówki	Pan(i) sam(a) podejmuje tę decyzję	Wójt/ burmistrz/ prezydent/ starosta/ marszałek lub osoba przez niego upoważniona	Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty
W mojej szkole/zespole	81	10	9
W zespole obsługi	69	16	14
W urzędzie gminy	59	32	10
Ogółem	71	17	11



Wykres 158. Dokonywanie rutynowych zakupów wg miejsca przechowywania dokumentów finansowo księgowych

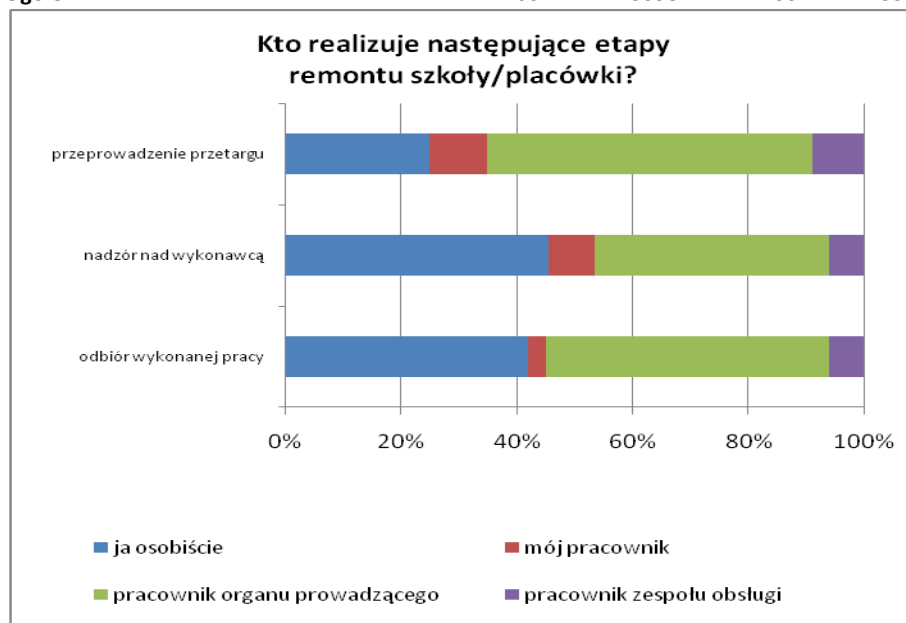
Prowadzenie remontów

Za remonty odpowiadają wspólnie dyrektor i organ prowadzący. Przetargi najczęściej są organizowane i przeprowadzane wprost przez samorząd (56 proc.) lub zespół obsługi szkół (9 proc.). Nadzór nad wykonawcą spoczywa częściej na dyrektorze (45 proc.) lub pracowniku szkoły (8 proc.), niż na przedstawicielach organu prowadzącego (40 proc.) lub zespołu obsługi (6 proc.). Natomiast odbiór dokonuje bądź samorząd (49 proc.), bądź osobiście dyrektor (42 proc.).

Tabela 149. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem

Kto realizuje następujące etapy remontu szkoły/placówki?	Przeprowadzenie przetargu		Nadzór nad wykonawcą		Odbiór wykonanej pracy	
	procent	liczba	procent	liczba	procent	liczba
Ja osobiście	25	1365	45	2430	42	2263
Mój pracownik	10	526	8	448	3	174
Pracownik organu prowadzącego	56	3013	40	2185	49	2659

Pracownik zespołu obsługi	9	494	6	335	6	302
Ogółem	100	5398	100	5398	100	5398



Wykres 159. Prowadzenie remontów

Przeprowadzenie przetargu

Za przeprowadzenie przetargu najczęściej odpowiadają osobiście dyrektorzy przedszkoli (!) i placówek oferujących wsparcie. W przypadku szkół ponadgimnazjalnych i innych szkół dominuje zlecenie tego zadania zatrudnionemu pracownikowi (najprawdopodobniej jest to kierownik administracyjny), natomiast w szkołach podstawowych i gimnazjach za przeprowadzenie przetargu na remont najczęściej odpowiada pracownik organu prowadzącego.

Zaskakujący procent dyrektorów przedszkoli samodzielnie rozpisujących przetargi wydaje się być wątpliwy. Uzyskane odpowiedzi mogą wynikać z faktu, że przedszkola są często na tyle małymi placówkami, że wiele remontów da się przeprowadzić z pominięciem pełnej procedury przetargowej, bądź z tego, że dyrektorzy nie do końca mieli świadomość ciężących na nich obowiązków w tym zakresie.

Tabela 150. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, prowadzenie przetargu wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Samodzielne przedszkole	36	1	50	13
Szkoła podstawowa	23	5	63	9
Samodzielne gimnazjum	26	8	56	11
Zespół szkół podstawowych	26	8	57	9
Liceum ogólnokształcące	23	25	44	8
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	27	36	32	6
Placówka wsparcia	43	8	44	5

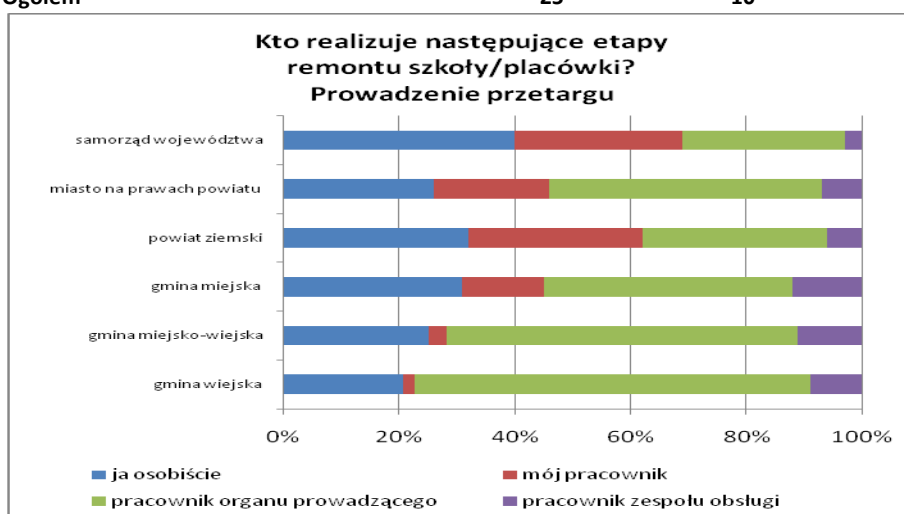
Inna szkoła/placówka	32	37	24	6
Ogółem	25	10	56	9



Wykres 160. Realizacja remontów. Prowadzenie przetargów wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 151. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, prowadzenie przetargu wg organu prowadzącego (w procentach)

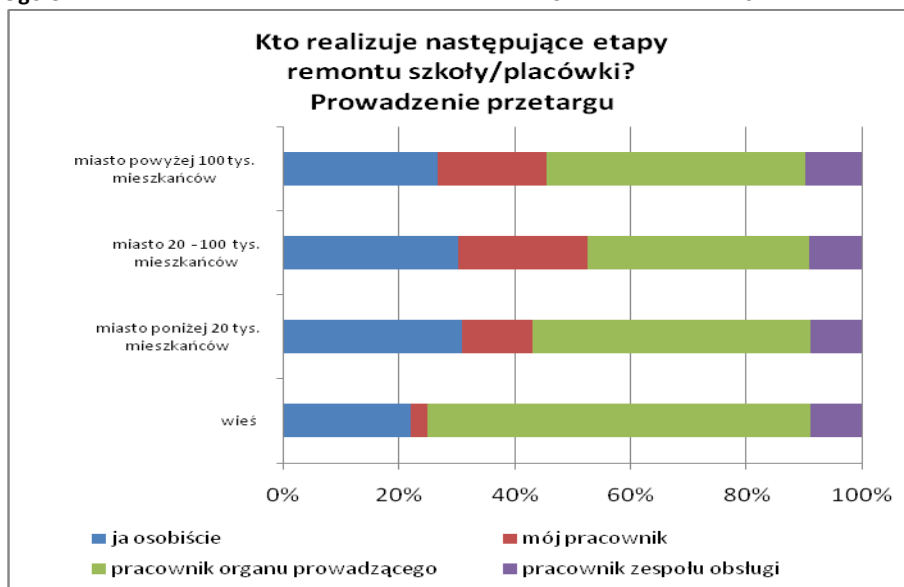
Organ prowadzący	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Samorząd województwa	40	29	28	3
Miasto na prawach powiatu	26	20	47	7
Powiat ziemski	32	30	32	6
Gmina miejska	31	14	43	12
Gmina miejsko-wiejska	25	3	60	11
Gmina wiejska	21	2	69	9
Ogółem	25	10	56	9



Wykres 161. Realizacja remontów. Prowadzenie przetargów wg organu prowadzącego

Tabela 152. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, prowadzenie przetargu wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	27	19	45	10
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	30	22	38	9
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	31	12	48	9
Wieś	22	3	66	9
Ogółem	25	10	56	9



Wykres 162. Realizacja remontów. Prowadzenie przetargów wg wielkości miejscowości

Nadzór nad wykonawcą

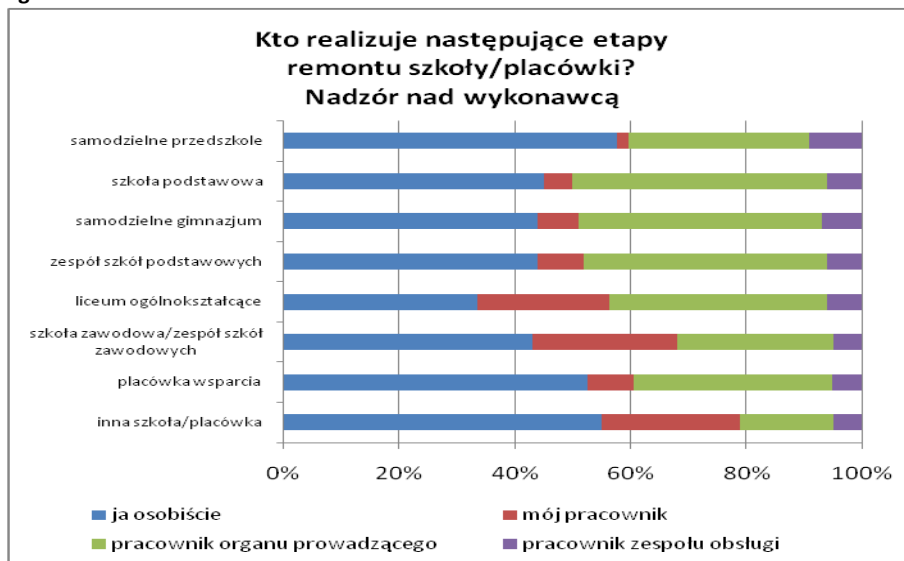
Nadzór nad wykonawcą rozkłada się w sposób zbliżony do prowadzenia przetargu, przy czym większy jest średni udział w nim dyrektorów (45 proc.), a mniejszy pracowników organu prowadzącego (40 proc.). Podobnie jak na poprzednim etapie:

- w przedszkolach i placówkach dyrektorzy często nadzorują pracę osobiście (ponad połowa);
- w szkołach ponadgimnazjalnych często prowadzą to pracownicy administracyjni (jedna czwarta);
- w szkolnictwie podstawowym dominują pracownicy organów prowadzących (42–44 proc.).

Tabela 153. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, nadzór nad wykonawcą wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

Kategoria szkoły/placówki	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Samodzielne przedszkole	57	2	31	9
Szkoła podstawowa	45	5	44	6
Samodzielne gimnazjum	44	7	42	7
Zespół szkół podstawowych	44	8	42	6

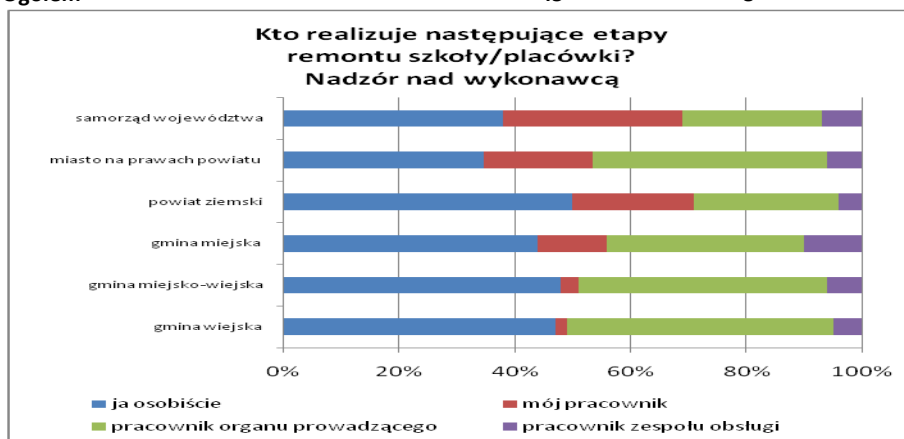
Liceum ogólnokształcące	34	23	38	6
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	43	25	27	5
Placówka wsparcia	52	8	34	5
Inna szkoła/placówka	55	24	16	5
Ogółem	45	8	40	6



Wykres 163. Prowadzenie remontów. Nadzór nad wykonawcą wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 154. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, nadzór nad wykonawcą wg organu prowadzącego (w procentach)

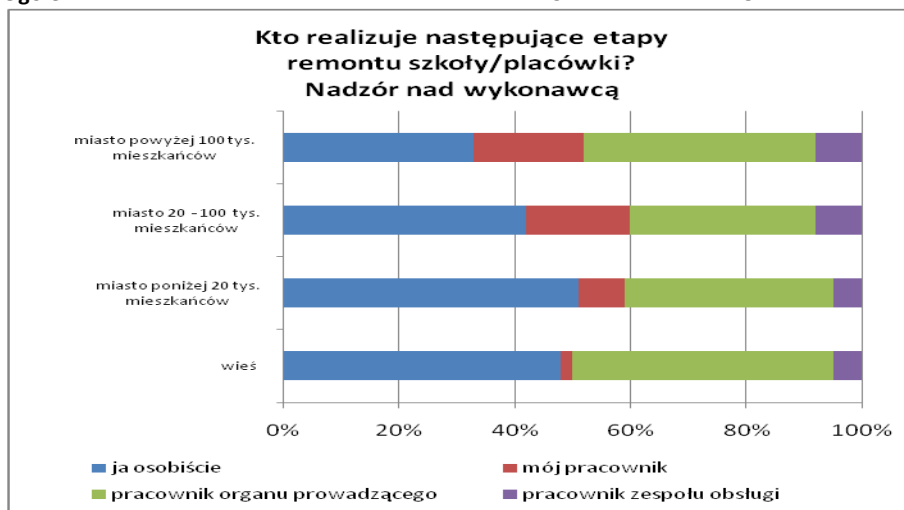
Organ prowadzący	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Samorząd województwa	38	31	24	7
Miasto na prawach powiatu	35	19	41	6
Powiat ziemski	50	21	25	4
Gmina miejska	44	12	34	10
Gmina miejsko-wiejska	48	3	43	6
Gmina wiejska	47	2	46	5
Ogółem	45	8	40	6



Wykres 164. Prowadzenie remontów ogółem. Nadzór nad wykonawcą wg organu prowadzącego

Tabela 155. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, nadzór nad wykonawcą wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	33	19	40	8
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	42	18	32	8
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	51	8	36	5
Wieś	48	2	45	5
Ogółem	45	8	40	6



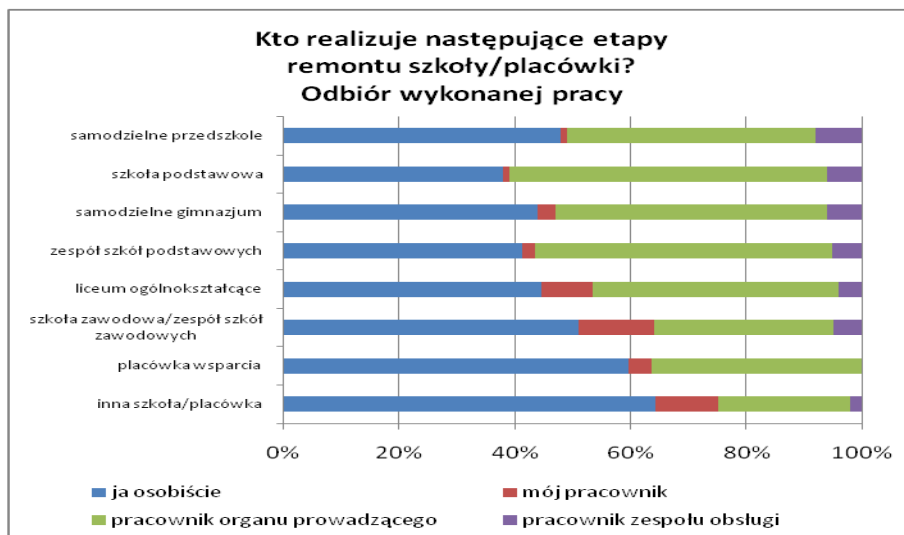
Wykres 165. Prowadzenie remontów. Nadzór nad wykonawcą wg wielkości miejscowości

Odbiór wykonanej pracy

Odbiorów dokonują te same osoby, co prowadziły przetarg i nadzorowały pracę, przy czym pracownicy administracyjni zastępowani są w tym przez dyrektorów szkół i placówek, a ci przez pracowników organów prowadzących.

Tabela 156. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, odbiór pracy wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)

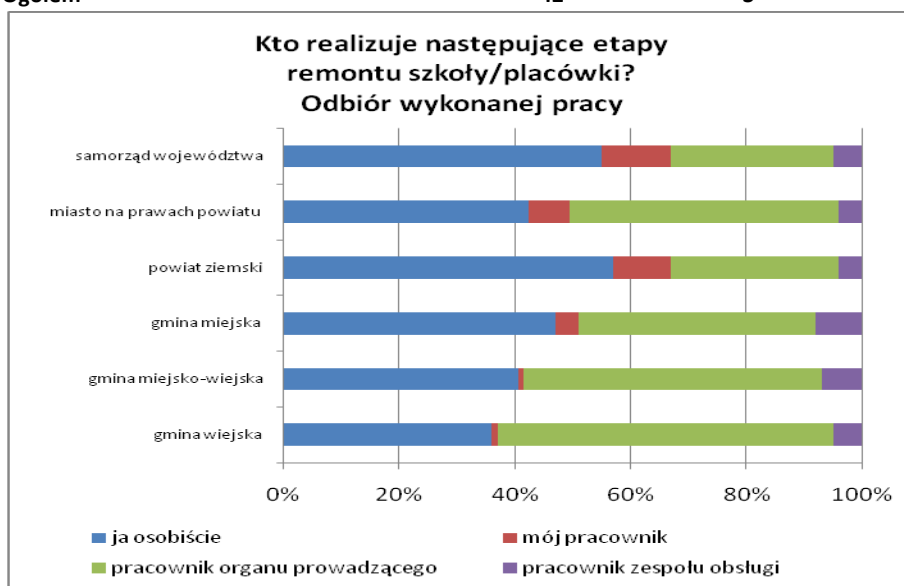
Kategoria szkoły/placówki	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Samodzielne przedszkole	48	1	43	8
Szkoła podstawowa	38	1	55	6
Samodzielne gimnazjum	44	3	47	6
Zespół szkół podstawowych	41	2	51	5
Liceum ogólnokształcące	45	9	43	4
Szkoła zawodowa/zespół szkół zawodowych	51	13	31	5
Placówka wsparcia	59	4	36	0
Inna szkoła/placówka	65	11	23	2
Ogółem	42	3	49	6



Wykres 166. Prowadzenie remontów ogółem. Odbiór pracy wg kategorii szkoły/placówki

Tabela 157. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, odbiór pracy wg organu prowadzącego (w procentach)

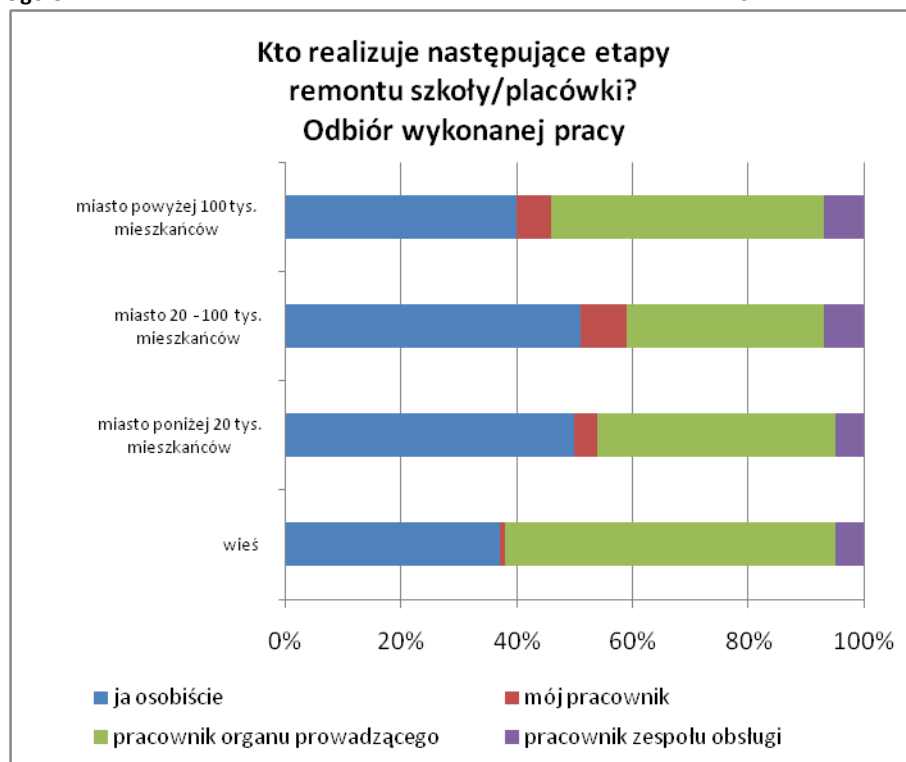
Organ prowadzący	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Samorząd województwa	55	12	28	5
Miasto na prawach powiatu	42	7	46	4
Powiat ziemski	57	10	29	4
Gmina miejska	47	4	41	8
Gmina miejsko-wiejska	41	1	52	7
Gmina wiejska	36	1	58	5
Ogółem	42	3	49	6



Wykres 167. Prowadzenie remontów ogółem. Odbiór pracy wg organu prowadzącego

Tabela 158. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, odbiór pracy wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości	Ja osobiście	Mój pracownik	Pracownik organu prowadzącego	Pracownik zespołu obsługi
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	40	6	47	7
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	51	8	34	7
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	50	4	41	5
Wieś	37	1	57	5
Ogółem	42	3	49	6



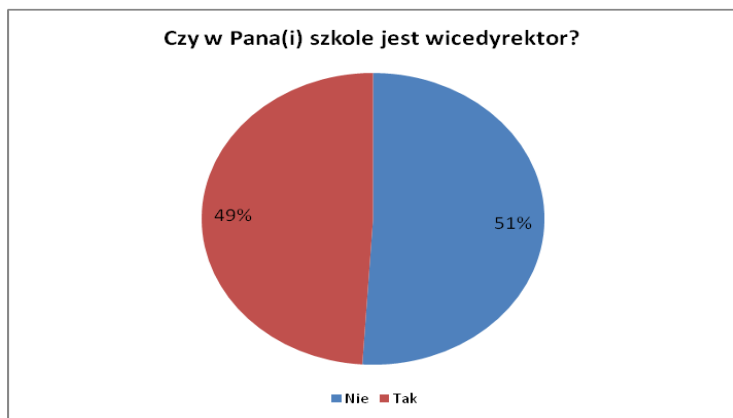
Wykres 168. Prowadzenie remontów ogółem. Odbiór pracy wg wielkości miejscowości

Wsparcie dla dyrektora

Funkcję wicedyrektora powierzono w co drugiej (49 proc.) szkole/placówce. Liczba osób pełniących funkcję zależy od wielkości szkoły/placówki. Zależność ta zaprezentowana jest w kolejnej tabeli.

Tabela 159. Ankieta dla dyrektorów. Wicedyrektor

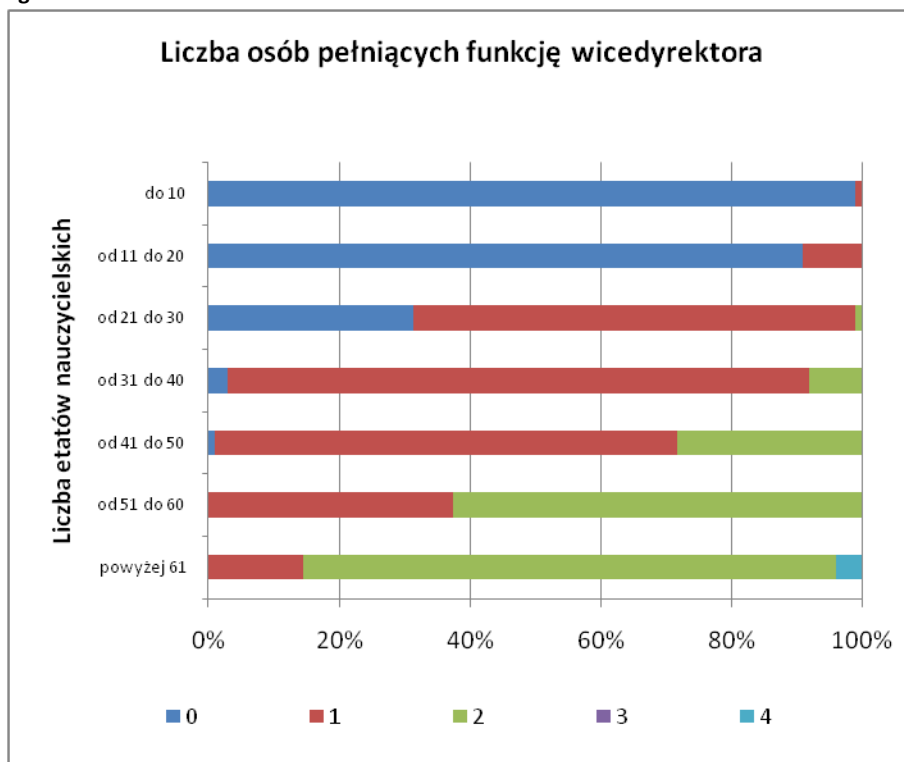
Czy w Pana(i) szkole jest wicedyrektor?	Procent	Liczba
Nie	51	2759
Tak	49	2639
Ogółem	100	5398



Wykres 169. Czy w Pana(i) szkole jest wicedyrektor?

Tabela 160. Ankieta dla dyrektorów. Liczba osób pełniących funkcję wicedyrektora wg wielkości szkoły/placówki liczonej liczbą etatów nauczycielskich (w procentach)

Liczba etatów nauczycielskich	0	1	2	3	4
Do 10	99	1	0	0	0
Od 11 do 20	90	9	0	0	0
Od 21 do 30	31	67	1	0	0
Od 31 do 40	3	89	8	0	0
Od 41 do 50	1	70	28	2	0
Od 51 do 60	0	36	60	3	0
Powyżej 61	0	11	62	24	3
Ogółem	51	36	11	2	0



Wykres 170. Liczba osób pełniących funkcję wicedyrektora wg wielkości szkoły/placówki liczonej liczbą etatów nauczycielskich

Wysokość zniżki wicedyrektora jest obecnie różna i zależy od szkoły, ale w dalszym ciągu najczęściej wynosi ona 11 godzin (36 proc. szkół/placówek w których jest wicedyrektor). W co czwartej szkole/placówce (25 proc.) zniżka wicedyrektora wynosi 9 godzin (1/2 etatu). Wysokość zniżki nie zależy ani od wielkości szkoły/placówki, ani jej lokalizacji. Zależy natomiast od osobistego pensum osoby pełniącej funkcję wicedyrektora. Większość wicedyrektorów w przedszkolach ma zniżkę w wysokości 15 godzin, co w przypadku osoby prowadzącej zajęcia z sześciolatkami (pensum 22) przekłada się na 7 godzin pracy, a więc tyle samo, ile ma wicedyrektor w szkole (pensum 18) ze zniżką 11.

Zniżki dla wicedyrektorów ustalane są tak, by liczba godzin ich pracy była stała (niezależnie od osobistego pensum).



VI. Ankieta dla pracowników organów prowadzących szkoły

Metodologia badania

W dniach między 14 a 24 czerwca przeprowadzono wśród wszystkich osób odpowiedzialnych za funkcjonowanie oświaty w jednostkach samorządu terytorialnego anonimową ankietę w oparciu o kwestionariusz opublikowany w Internecie.

Zaproszenia do wypełnienia ankiety rozesłano pod oficjalne adresy wydziałów oświaty (lub równorzędnych jednostek) wszystkich samorządów, z wyraźną prośbą o wypełnienie ankiety przez osobę odpowiedzialną za funkcjonowanie oświaty. Mimo iż kwestionariusz był powszechnie dostępny w sieci, a dostęp do niego nie wymagał logowania, zagwarantowano, by adres strony, na której był opublikowany, nie był powszechnie dostępny. Do strony tej nie prowadził żaden link ani nie była ona dostępna dla wyszukiwarek. W praktyce więc jedynym źródłem informacji o ankiecie był list adresowany przez pracowników kuratoriów.

Metodę taką przyjęto, by zagwarantować respondentom maksymalne poczucie anonimowości. Z doświadczenia wiadomo bowiem, że wszelkie formy logowania do ankiety rodzą u ankietowanych podejrzenia, że na ich podstawie mogą zostać zlokalizowani. Ze względu na umieszczenie w ankiecie pytań o relacje ze zwierzchnikami oraz o zarobki zdecydowano się na zapewnienie anonimowości, nawet kosztem teoretycznego prawdopodobieństwa wypełnienia przez jedną osobę wielu ankiet.

Nie bez znaczenia był też budżet przeznaczony na badanie, który wykluczał możliwość telefonicznej weryfikacji faktu wypełnienia ankiety.

W czasie trwania badania ankietę wypełniło 1478 osób. Po usunięciu ankiet niespełniających warunków badania oraz zawierających oczywiste pomyłki, dalszej analizie poddano 1262 ankiety. Wśród odrzuconych było między innymi 170 ankiet osób, które odpowiedziały negatywnie na pierwsze pytanie: *Czy jest Pan(i) osobą odpowiedzialną za zarządzanie jednostkami oświatowymi w jednostce samorządu terytorialnego?* oraz 41 wypełnionych przez dyrektorów szkół i placówek oświatowych. Przy odrzucaniu ankiet przyjęto restrykcyjną zasadę, że ewidentna pomyłka w jednym pytaniu dyskwalifikuje całą ankietę.

Opis próby

Poddana analizie próba wyniosła 1262 ankiety. A zatem ankiety zostały wypełnione przez przedstawicieli 44 proc. samorządów w Polsce. Rozkłady respondentów wyglądały następująco:

Tabela 161. Respondenci wg województwa

Województwo	Procent	Liczba
Dolnośląskie	8	97
Kujawsko-pomorskie	5	59
Lubelskie	7	91
Lubuskie	4	46
Łódzkie	6	80
Małopolskie	9	109
Mazowieckie	11	143



Opolskie	3	41
Podkarpackie	6	71
Podlaskie	6	82
Pomorskie	4	56
Śląskie	6	77
Świętokrzyskie	4	47
Warmińsko-mazurskie	5	67
Wielkopolskie	10	128
Zachodniopomorskie	5	68
Suma	100	1262

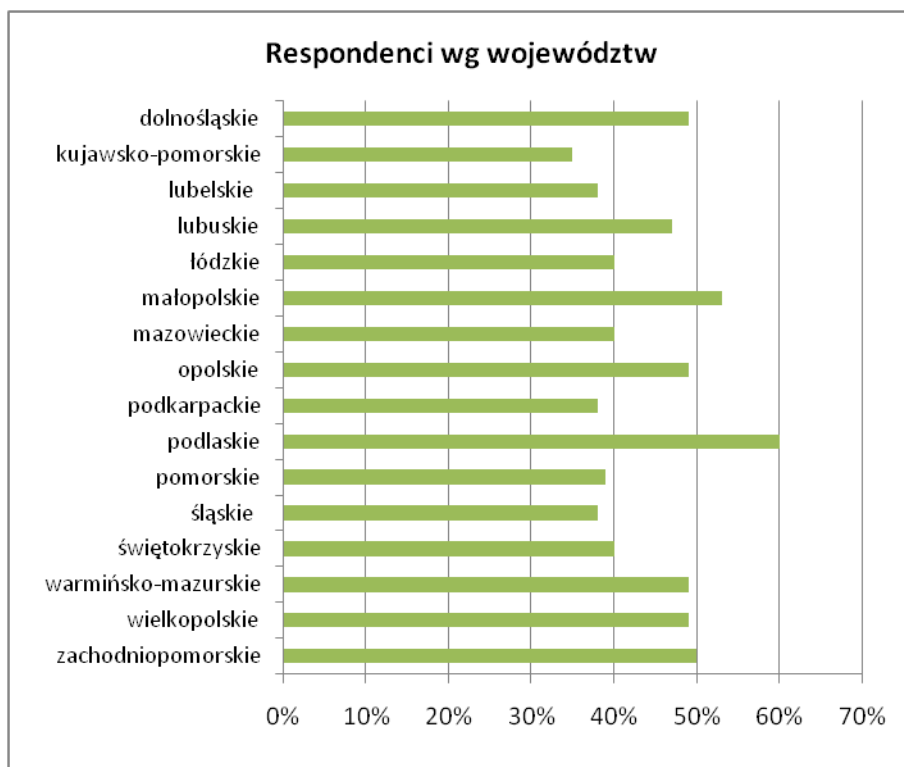


Wykres 171. Respondenci wg województwa

Tabela 162. Odsetek samorządów objętych badaniem w województwach

Województwo	Liczba podmiotów ogółem	Liczba podmiotów objętych badaniem	Procent podmiotów objętych badaniem
Dolnośląskie	199	97	49
Kujawsko-pomorskie	168	59	35
Lubelskie	238	91	38
Lubuskie	98	46	47
Łódzkie	202	80	40
Małopolskie	205	109	53
Mazowieckie	357	143	40
Opolskie	84	41	49
Podkarpackie	185	71	38
Podlaskie	136	82	60
Pomorskie	144	56	39
Śląskie	204	77	38
Świętokrzyskie	117	47	40
Warmińsko-mazurskie	138	67	49

Wielkopolskie	262	128	49
Zachodniopomorskie	136	68	50
Suma	2873	1262	44



Wykres 172. Odsetek samorządów objętych badaniem w województwach

W badaniu wzięli udział przedstawiciele wszystkich województw. Najmniej licznie reprezentowane były samorzady z województwa kujawsko-pomorskiego (35 proc.), najliczniej z województw podlaskiego (60 proc.) oraz małopolskiego (53 proc.).

Tabela 163. Respondenci wg typu organu prowadzącego

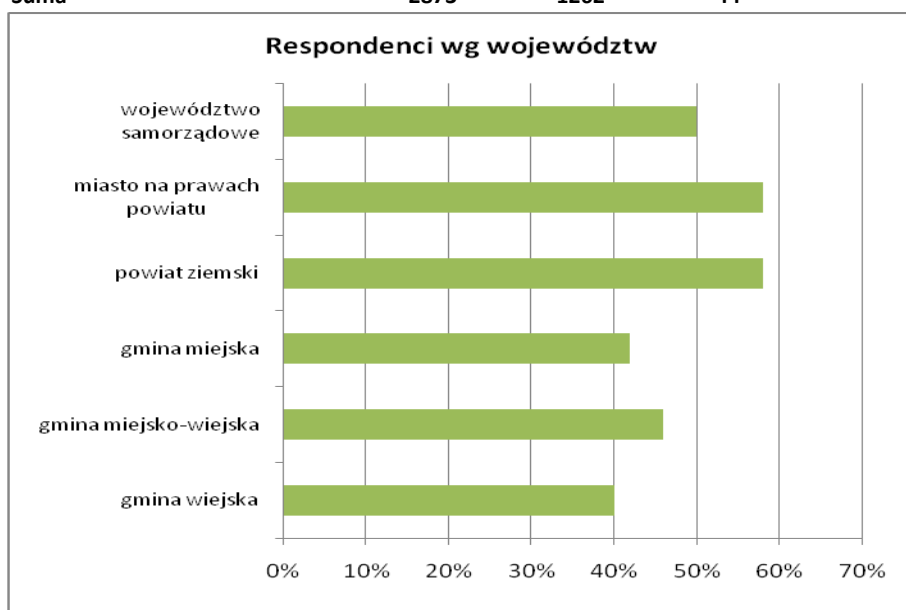
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	1	8
Miasto na prawach powiatu	3	38
Powiat ziemski	14	181
Gmina miejska	10	128
Gmina miejsko-wiejska	21	270
Gmina wiejska	50	637
Suma	100	1262



Wykres 173. Respondenci wg typu organu prowadzącego

Tabela 164. Odsetek samorządów objętych badaniem wg typu organu prowadzącego

Typ organu prowadzącego	Liczba podmiotów ogółem	Liczba podmiotów objętych badaniem	Procent podmiotów objętych badaniem
Województwo samorządowe	16	8	5
Miasto na prawach powiatu	65	38	58
Powiat ziemski	314	181	58
Gmina miejska	306	128	42
Gmina miejsko-wiejska	586	270	46
Gmina wiejska	1586	637	40
Suma	2873	1262	44



Wykres 174. Odsetek samorządów objętych badaniem wg typu organu prowadzącego

Ankiety wypełnili przedstawiciele wszystkich typów jednostek samorządu terytorialnego. Najliczniej reprezentowane były powiaty (po 58 proc.), najmniej licznie gminy wiejskie (40 proc.).

Tabela 165. Respondenci wg wielkość miejscowości – siedziby organu prowadzącego

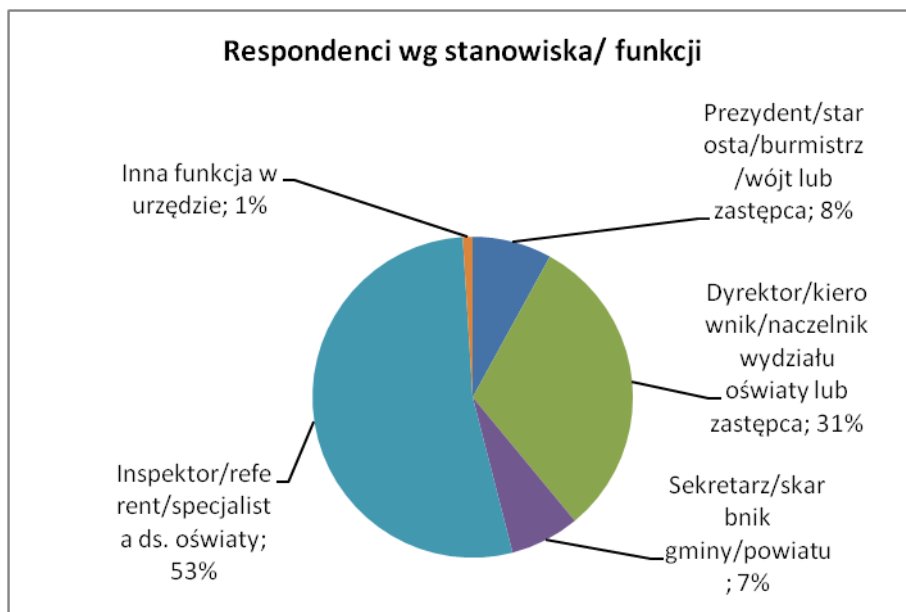
Wielkość miejscowości – siedziby organu prowadzącego	Procent	Liczba
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	4	46
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	19	235
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	31	390
Wieś	47	591
Ogółem	100	1262



Wykres 175. Respondenci wg wielkość miejscowości – siedziby organu prowadzącego

Tabela 166. Respondenci wg stanowiska/funkcji

Na jakim stanowisku Pan(i) pracuje/jaką pełni funkcję?	Procent	Liczba
Prezydent/starosta/burmistrz/wójt lub zastępca, członek zarządu powiatu lub województwa	8	104
Dyrektor/kierownik/naczelnik wydziału oświaty lub zastępca	31	387
Sekretarz/skarbnik gminy/powiatu	7	86
Inspektor/referent/specjalista ds. oświaty	53	674
Inna funkcja w urzędzie	1	11
Ogółem	100	1262



Wykres 176. Respondenci wg stanowiska/ funkcji

Na uwagę zasługuje fakt, że 41 ankiet wysłanych do organów prowadzących zostało przesłanych wprost do dyrektorów szkół i placówek oświatowych. Na podstawie zebranych informacji trudno powiedzieć, czy spowodowane to było niewystarczająco dokładnym przeczytaniem listu przewodniego, czy też wskazywało na osoby rzeczywiście odpowiedzialne za oświatę w jednostce samorządu terytorialnego.

Wyniki ankiety

W dalszej części przedstawione będą opracowane wyniki ankiety przeprowadzonej wśród przedstawicieli organów prowadzących. Kolejne jej fragmenty poświęcone były:

1. Dyrektorowi jako pracownikowi (urlopy, godziny nadwymiarowe, dysponowanie własnym czasem, delegacje, doskonalenie zawodowe).
2. Samodzielności dyrektora w zakresie zawierania umów i dysponowania finansami.
3. Organizacji szkoły/placówki i przygotowywanie jej oferty (przygotowywanie arkusza organizacyjnego, standaryzacja zatrudnienia, rekrutacja).

Dyrektor jako pracownik

Godziny nadwymiarowe dyrektora

Aż 9 na 10 samorządów pozwala dyrektorom przydzielać sobie godziny nadwymiarowe, ponad połowa wszystkich samorządów (55 proc.) czyni to jednak wyłącznie w szczególnych przypadkach, a co czwarty (23 proc.) „zwykle”. Tylko 7 proc. respondentów zadeklarowało, że dyrektorzy nie otrzymują zgody na godziny nadwymiarowe.

Najłatwiej jest uzyskać zgodę na godziny nadwymiarowe dyrektorom gmin wiejskich i miejsko-wiejskich (odpowiednio 39 i 38 proc. odpowiedzi „zawsze” lub „zwykle”) i tym zatrudnionym

w szkołach prowadzonych przez mniejsze samorzady (wieś – 38 proc. odpowiedzi „zawsze” lub „zwykle”, miasto poniżej 20 tys. mieszkańców odpowiednio – 39 proc.).

Zgody najczęściej uzyskują też dyrektorzy województw: kujawsko-pomorskiego (55 proc.), śląskiego (45 proc.), wielkopolskiego (45 proc.), łódzkiego (43 proc.), podlaskiego (42 proc.).

Najtrudniej uzyskać taką zgodę dyrektorom z województw zachodnich: lubuskiego (85 proc. odpowiedzi „nie wyrażamy takiej zgody” lub „w szczególnych przypadkach”), dolnośląskiego (77 proc.), zachodniopomorskiego (72 proc.), pomorskiego (69 proc.).

Zgodę na godziny ponadwymiarowe dla siebie najtrudniej uzyskać dyrektorom z dużych miast oraz „ziem odzyskanych” – województw: dolnośląskiego, lubuskiego, zachodniopomorskiego i pomorskiego.

Tabela 167. Godziny ponadwymiarowe dyrektora

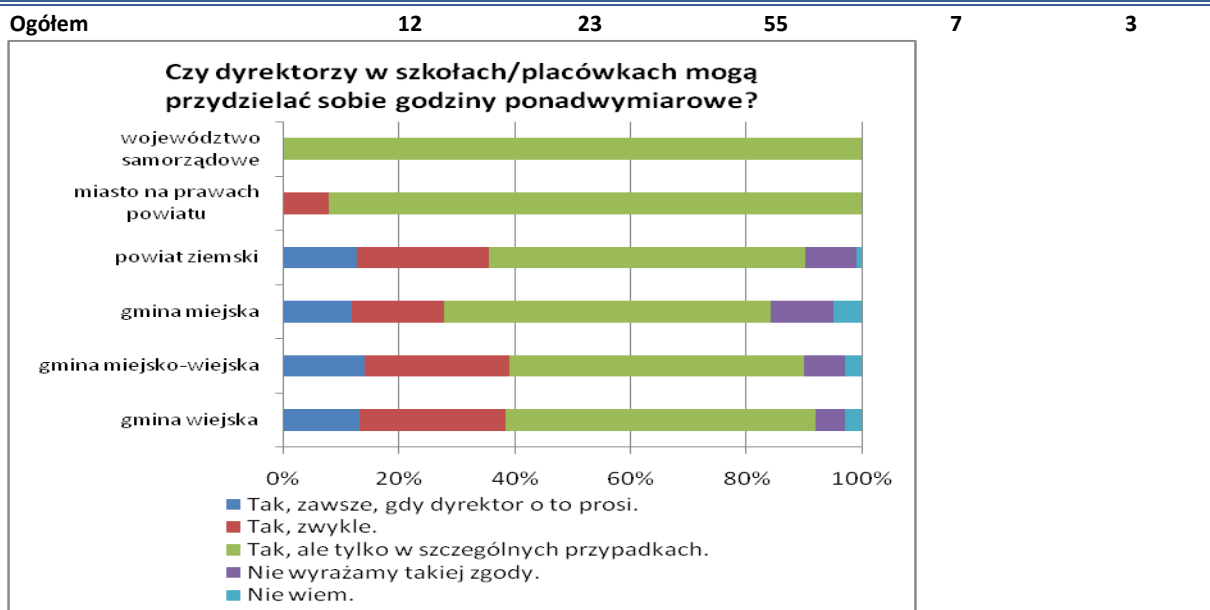
Czy dyrektorzy w szkołach/placówkach mogą przydzielać sobie godziny ponadwymiarowe?	Procent	Liczba
Tak, zawsze, gdy dyrektor o to prosi	12	157
Tak, zwykle	23	293
Tak, ale tylko w szczególnych przypadkach	55	690
Nie wyrażamy takiej zgody	7	85
Nie wiem	3	37
Ogółem	100	1262



Wykres 177. Godziny ponadwymiarowe dyrektora

Tabela 168. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg typu organu prowadzącego (w procentach)

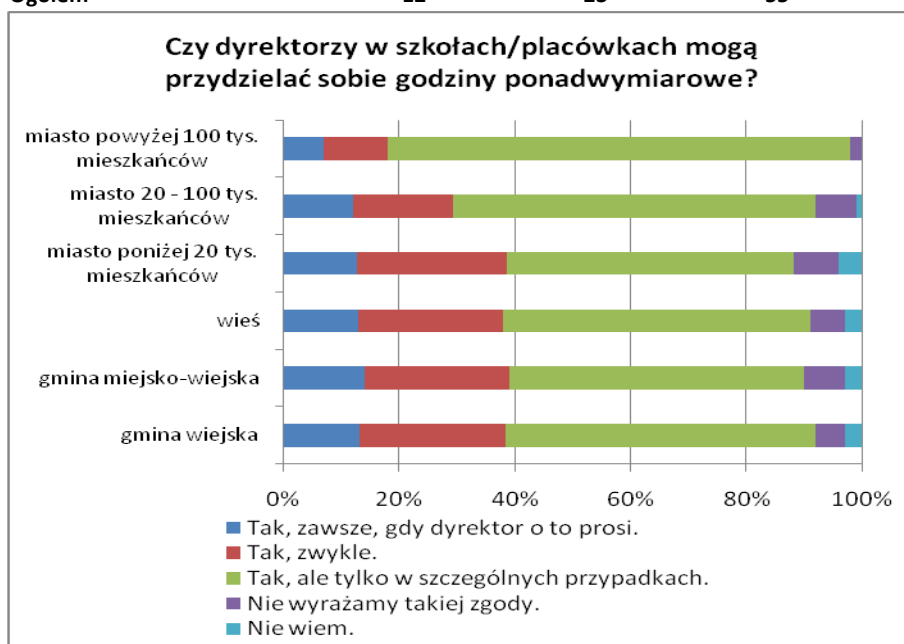
Typ organu prowadzącego	Tak, zawsze, gdy dyrektor o to prosi	Tak, zwykle	Tak, ale tylko w szczególnych przypadkach	Nie wyrażamy takiej zgody	Nie wiem
Województwo samorządowe	0	0	100	0	0
Miasto na prawach powiatu	0	8	92	0	0
Powiat ziemski	13	23	55	9	1
Gmina miejska	12	16	57	11	5
Gmina miejsko-wiejska	14	25	51	7	3
Gmina wiejska	13	25	53	5	3



Wykres 178. Godziny nadwymiaryowe dyrektora wg typu organu prowadzącego

Tabela 169. Godziny nadwymiaryowe dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)

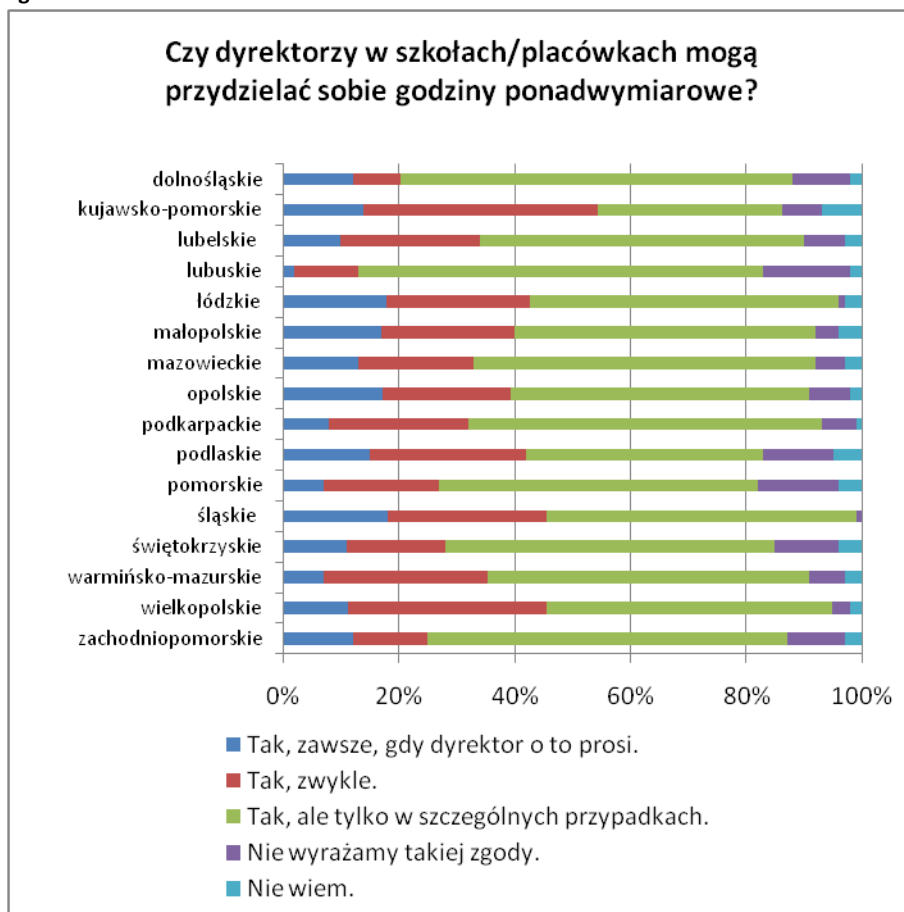
Wielkość miejscowości – siedziby organu	Tak, zawsze, gdy dyrektor o to prosi	Tak, zwykle	Tak, ale tylko w szczególnych przypadkach	Nie wyrażamy takiej zgody	Nie wiem
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	7	11	80	2	0
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	12	17	62	7	1
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	13	26	50	8	4
Wieś	13	25	53	6	3
Ogółem	12	23	55	7	3



Wykres 179. Godziny nadwymiaryowe dyrektora wg wielkości miejscowości

Tabela 170. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg województw (w procentach)

Województwo	Tak, zawsze, gdy dyrektor o to prosi	Tak, zwykle	Tak, ale tylko w szczególnych przypadkach	Nie wyrażamy takiej zgody	Nie wiem
Dolnośląskie	12	8	67	10	2
Kujawsko-pomorskie	14	41	32	7	7
Lubelskie	10	24	56	7	3
Lubuskie	2	11	70	15	2
Łódzkie	18	25	54	1	3
Małopolskie	17	23	52	4	4
Mazowieckie	13	20	59	5	3
Opolskie	17	22	51	7	2
Podkarpackie	8	24	61	6	1
Podlaskie	15	27	41	12	5
Pomorskie	7	20	55	14	4
Śląskie	18	27	53	1	0
Świętokrzyskie	11	17	57	11	4
Warmińsko-mazurskie	7	28	55	6	3
Wielkopolskie	11	34	49	3	2
Zachodniopomorskie	12	13	62	10	3
Ogółem	12	23	55	7	3



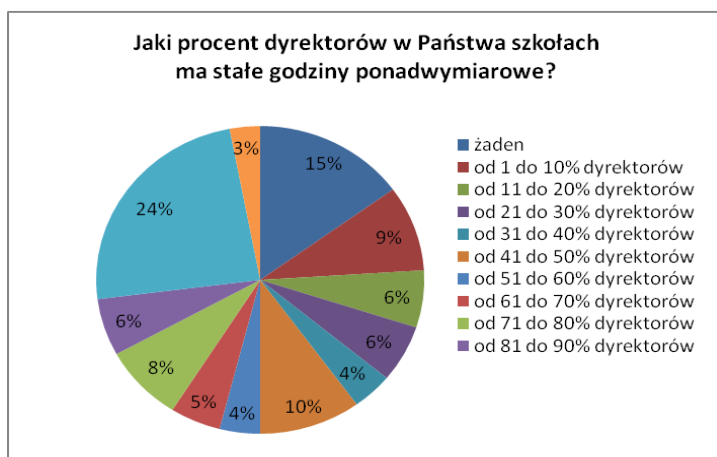
Wykres 180. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg województw

Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe

Respondentów poproszono o oszacowanie odsetka dyrektorów, którzy otrzymali zgodę na zaplanowanie sobie godzin ponadwymiarowych. Skategoryzowane odpowiedzi zamieszczono w poniższej tabeli.

Tabela 171. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe

Jaki procent dyrektorów w Państwa szkołach ma stałe godziny ponadwymiarowe?	Procent	Liczba
0	15	190
Od 1 do 10	9	114
Od 11 do 20	6	78
Od 21 do 30	6	72
Od 31 do 40	4	46
Od 41 do 50	10	122
Od 51 do 60	4	50
Od 61 do 70	5	61
Od 71 do 80	8	106
Od 81 do 90	6	78
Ponad 90	24	306
Nie wiem	3	39
Ogółem	100	1262



Wykres 181. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe

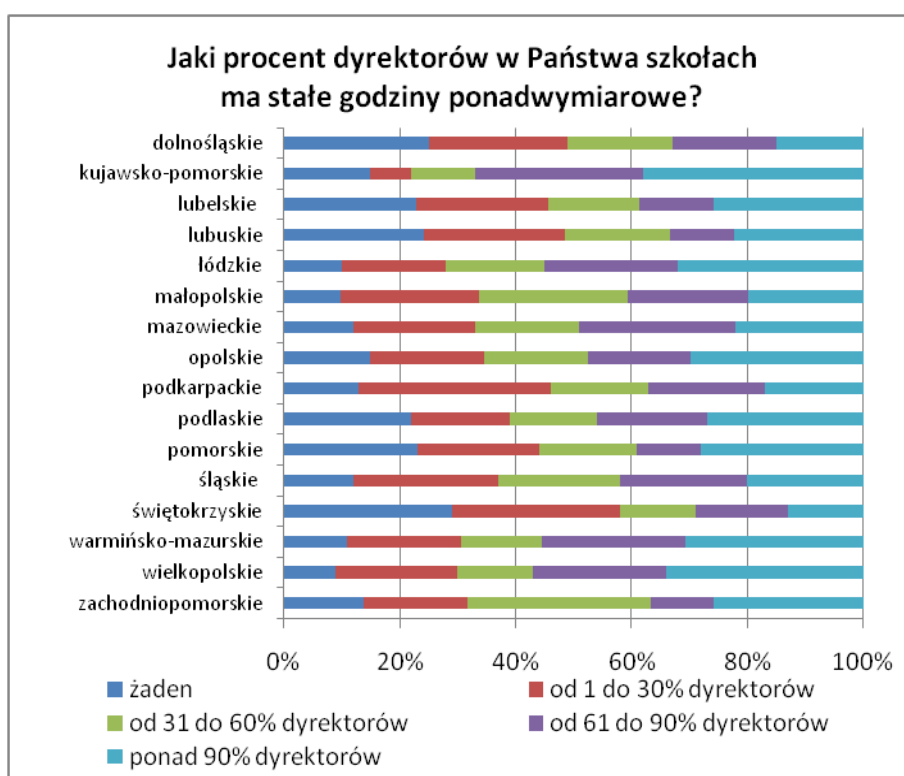
Odsetek dyrektorów mających godziny ponadwymiarowe różni się znacząco w ramach poszczególnych samorządów, a ich rozkład jest bardzo równomierny. Procentowy rozkład wg województw, typu organu prowadzącego oraz wielkości miejscowości przedstawiają trzy kolejne tabele.

Odsetek dyrektorów mających godziny ponadwymiarowe w danej jednostce samorządu terytorialnego rośnie wraz ze zmniejszaniem się samorządu i miejscowości.

Tabela 172. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg województw

Województwo	0	Od 1 do 30	Od 31 do 60	Od 61 do 90	Ponad 90
Dolnośląskie	25	24	18	18	15
Kujawsko-pomorskie	15	7	11	29	38
Lubelskie	23	23	16	13	26

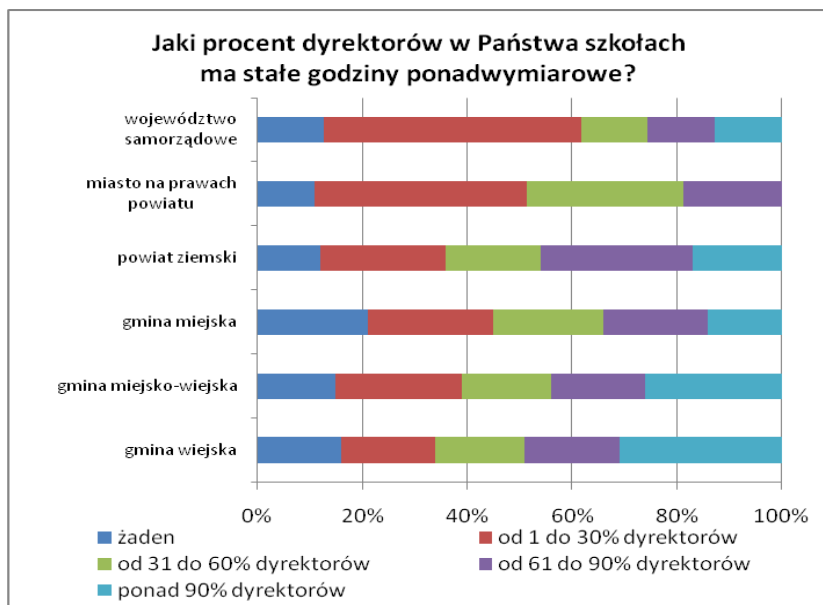
Lubuskie	24	24	18	11	22
Łódzkie	10	18	17	23	32
Małopolskie	10	24	26	21	20
Mazowieckie	12	21	18	27	22
Opolskie	15	20	18	18	30
Podkarpackie	13	33	17	20	17
Podlaskie	22	17	15	19	27
Pomorskie	23	21	17	11	28
Śląskie	12	25	21	22	20
Świętokrzyskie	29	29	13	16	13
Warmińsko-mazurskie	11	20	14	25	31
Wielkopolskie	9	21	13	23	34
Zachodniopomorskie	14	18	32	11	26
Ogółem	16	22	18	20	25



Wykres 182. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg województw

Tabela 173. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg typu organu prowadzącego

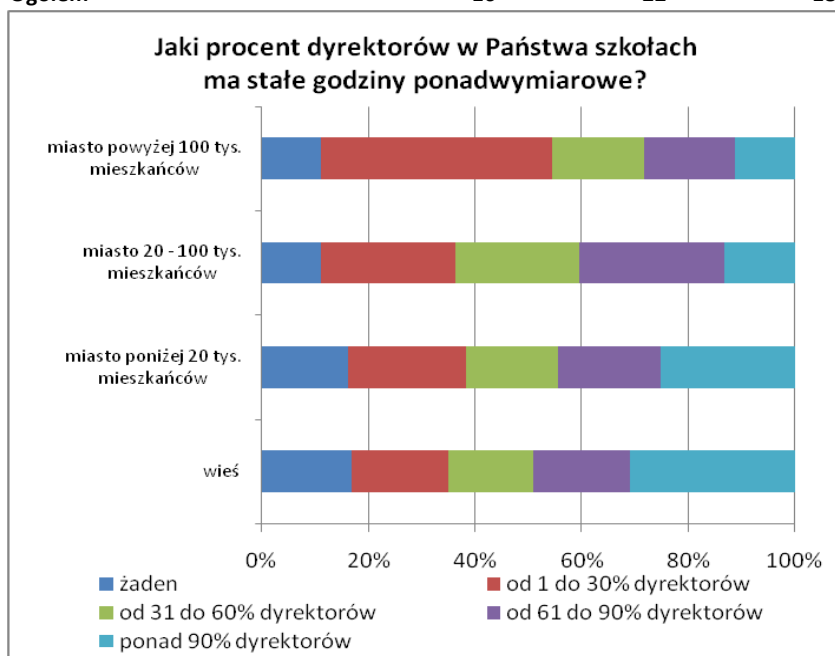
Typ organu prowadzącego	0	Od 1 do 30	Od 31 do 60	Od 61 do 90	Ponad 90
Województwo samorządowe	13	50	13	13	13
Miasto na prawach powiatu	11	41	30	19	0
Powiat ziemski	12	24	18	29	17
Gmina miejska	21	24	21	20	14
Gmina miejsko-wiejska	15	24	17	18	26
Gmina wiejska	16	18	17	18	31
Ogółem	16	22	18	20	25



Wykres 183. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg typu organu prowadzącego

Tabela 174. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg siedziby organu prowadzącego

Wielkość miejscowości – siedziby organu	0	Od 1 do 30	Od 31 do 60	Od 61 do 90	Ponad 90
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	11	43	17	17	11
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	11	25	23	27	13
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	16	22	17	19	25
Wieś	17	18	16	18	31
Ogółem	16	22	18	20	25



Wykres 184. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg siedziby organu prowadzącego

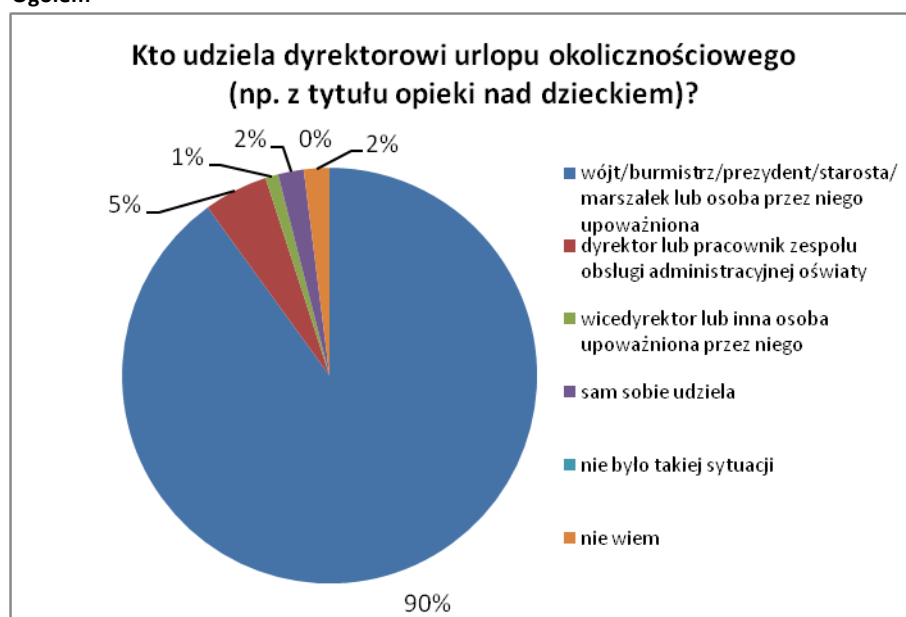
Urlop okolicznościowy i dla poratowania zdrowia

Niemal wszystkim dyrektorom (90 proc.) urlopów: okolicznościowego i dla poratowania zdrowia udziela wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona. Tylko w pojedynczych przypadkach osobą taką jest inny pracownik szkoły (np. wicedyrektor) lub sam dyrektor jako pracodawca wszystkich nauczycieli zatrudnionych w szkole.

Urlopu okolicznościowego i dla poratowania zdrowia udziela dyrektorowi przedstawiciel organu wykonawczego samorządu.

Tabela 175. Urlop okolicznościowy dyrektora

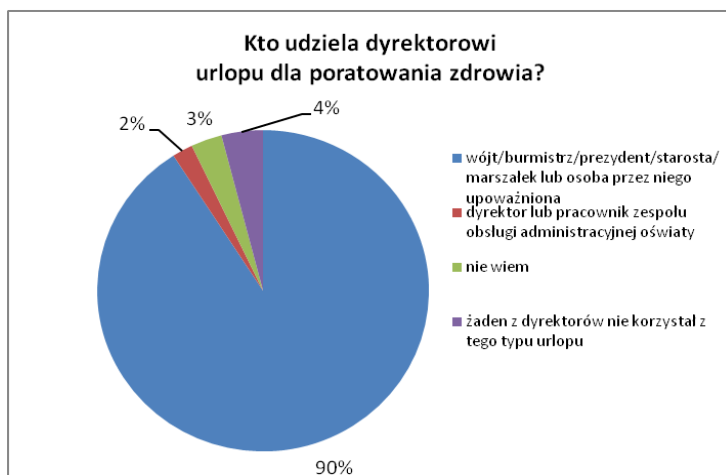
Kto udziela dyrektorowi urlopu okolicznościowego (np. z tytułu opieki nad dzieckiem)?	Procent	Liczba
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	90	1139
Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	5	63
Wicedyrektor lub inna osoba upoważniona przez niego	1	11
Sam sobie udziela	2	19
Nie było takiej sytuacji	0	4
Nie wiem	2	26
Ogółem	100	1262



Wykres 185. Urlop okolicznościowy dyrektora

Tabela 176. Kto udziela dyrektorowi urlopu dla poratowania zdrowia?

Kto udziela dyrektorowi urlopu dla poratowania zdrowia?	Procent	Liczba
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	90	1141
Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	2	22
Wicedyrektor lub inna osoba upoważniona przez niego	0	3
Sam sobie udziela	0	1
Inna odpowiedź	0	3
Nie wiem	3	44
Żaden z dyrektorów nie korzystał z tego typu urlopu	4	48
Ogółem	100	1262



Wykres 186. Kto udziela dyrektorowi urlopu dla poratowania zdrowia?

Urlop uzupełniający

Tylko 40 proc. samorządowców zadeklarowało, że dyrektorzy zatrudnieni na podstawie Karty Nauczyciela otrzymują urlop uzupełniający (np. z tytułu pracy w czasie wakacji).

Dyrektorzy szkół prowadzonych przez miasta otrzymują taki urlop trzy razy częściej niż ci zatrudnieni przez gminy wiejskie.

Częściej niż przeciętnie jest on udzielany dyrektorom szkół z Pomorza (54 proc.), zachodniej części Polski (Wielkopolska – 47 proc., Dolny Śląsk – 44 proc., Opolszczyzna, województwa lubuskie i zachodniopomorskie – 41 proc.), Śląsk – 44 proc. i województwo łódzkie (41 proc.).

Tabela 177. Czy dyrektorzy w Państwa szkołach otrzymują urlop uzupełniający?

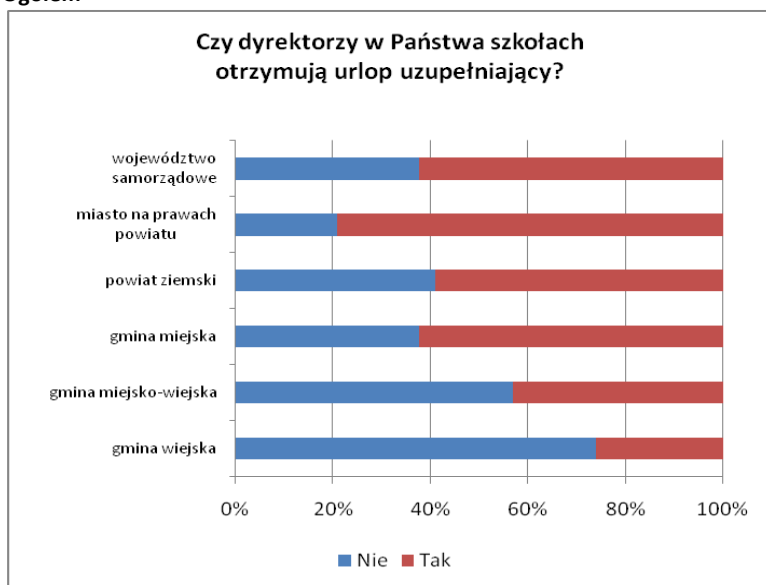
Czy dyrektorzy w Państwa szkołach otrzymują urlop uzupełniający (np. z tytułu pracy w czasie wakacji)?	Procent	Liczba
Nie	60	761
Tak	40	501
Ogółem	100	1262



Wykres 187. Czy dyrektorzy w Państwa szkołach otrzymują urlop uzupełniający?

Tabela 178. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg typu organu prowadzącego (w procentach)

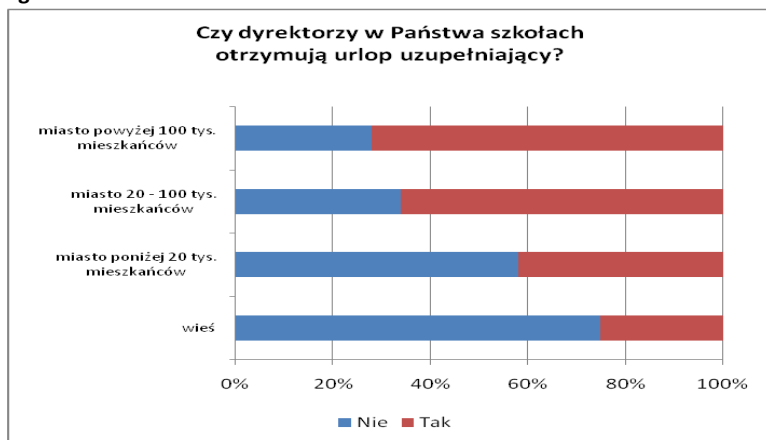
Typ organu prowadzącego	Nie	Tak
Województwo samorządowe	38	63
Miasto na prawach powiatu	21	79
Powiat ziemski	41	59
Gmina miejska	38	63
Gmina miejsko-wiejska	57	43
Gmina wiejska	74	26
Ogółem	60	40



Wykres 188. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg typu organu prowadzącego

Tabela 179. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg wielkości miejscowości (w procentach)

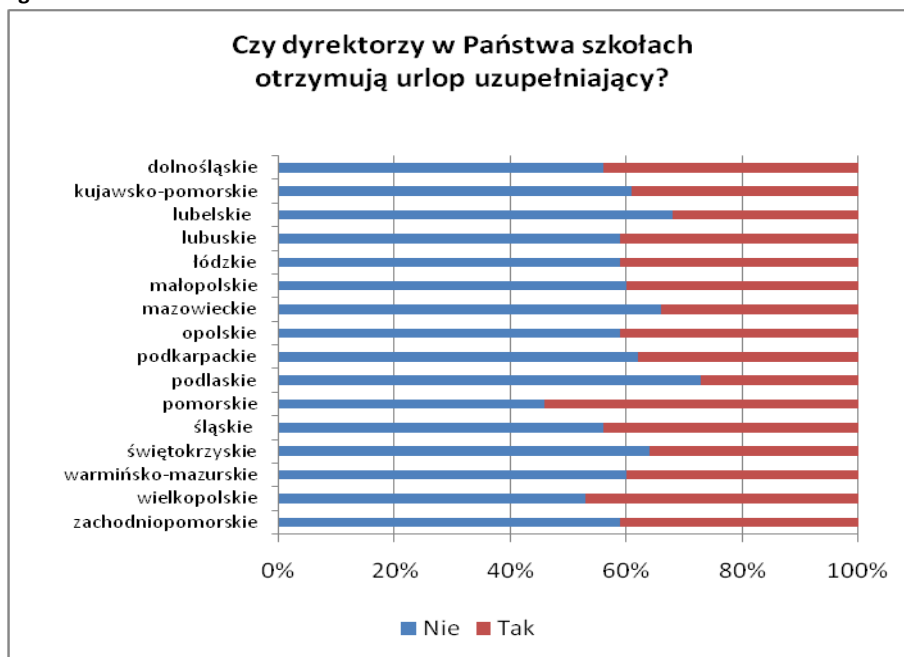
Wielkość miejscowości – siedziby organu	Nie	Tak
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	28	72
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	34	66
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	58	42
Wieś	75	25
Ogółem	60	40



Wykres 189. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg wielkości miejscowości

Tabela 180. Ankieta dla JST. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg województw (w procentach)

Województwo	Nie	Tak
Dolnośląskie	56	44
Kujawsko-pomorskie	61	39
Lubelskie	68	32
Lubuskie	59	41
Łódzkie	59	41
Małopolskie	60	40
Mazowieckie	66	34
Opolskie	59	41
Podkarpackie	62	38
Podlaskie	73	27
Pomorskie	46	54
Śląskie	56	44
Świętokrzyskie	64	36
Warmińsko-mazurskie	60	40
Wielkopolskie	53	47
Zachodniopomorskie	59	41
Ogółem	60	40



Wykres 190.. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg województwa

Kto udziela dyrektorowi urlopu uzupełniającego?

Urlopu uzupełniającego dyrektorowi szkoły praktycznie zawsze udziela przedstawiciel organu prowadzącego.

Dyrektorzy bardzo rzadko korzystają z urlopów okolicznościowego, dla poratowania zdrowia i uzupełniającego. A jeśli już je otrzymują, to formalnie udziela ich przedstawiciel organu prowadzącego. W rzeczywistości więc dyrektor nie jest traktowany jak nauczyciel zatrudniony w szkole, który jest sam swoim pracodawcą, lecz jak pracownik zatrudniony przez organ prowadzący.

W zakresie urlopów dyrektor jest traktowany jak pracownik zatrudniony przez organ prowadzący.

Tabela 181. Ankieta dla JST. Kto udziela dyrektorowi urlopu uzupełniającego?

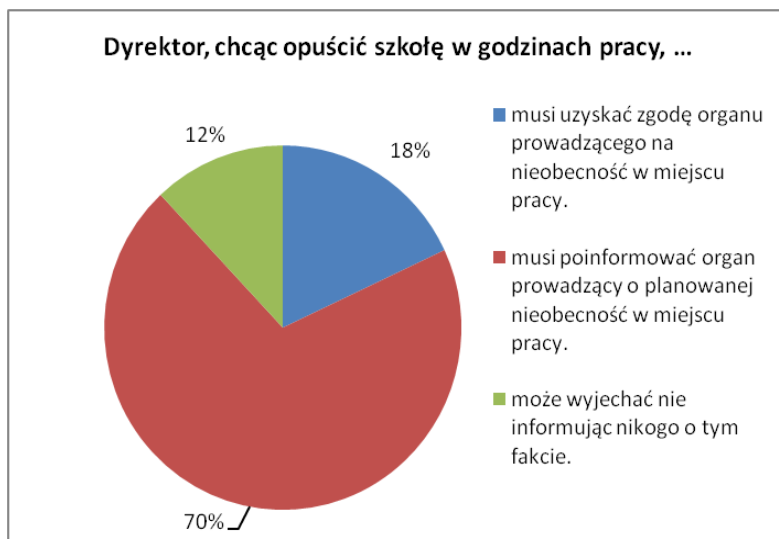
Kto udziela dyrektorowi urlopu uzupełniającego?	Procent	Liczba
Wójt/burmistrz/prezydent/starosta/marszałek lub osoba przez niego upoważniona	97	487
Dyrektor lub pracownik zespołu obsługi administracyjnej oświaty	2	10
Sam sobie udziela	0	2
Nie wiem	0	2
Ogółem	100	501

Zasady opuszczania szkoły przez dyrektorów

W większości samorządów dyrektor, chcąc opuścić szkołę na cały dzień pracy, musi poinformować o tym fakcie przedstawicieli organu prowadzącego. W większości przypadków nie musi jednak uzyskiwać na to zgody, a jedynie pozostawić stosowną informację. Zdaniem samorządowców zasady te nie zależą od typu organu prowadzącego, wielkości samorządu ani województwa, na terenie którego znajduje się szkoła.

Tabela 182. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektorów

Dyrektor, chcąc opuścić szkołę w godzinach pracy (np. w celu wzięcia udziału w całonocnym szkoleniu), ...	Procent	Liczba
musi uzyskać zgodę organu prowadzącego na nieobecność w miejscu pracy	18	225
musi poinformować organ prowadzący o planowanej nieobecności w miejscu pracy	70	888
może wyjechać nie informując nikogo o tym fakcie	12	149
Ogółem	100	1262



Wykres 191. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektorów

Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów

W zakresie doskonalenia zawodowego dyrektorzy traktowani są przez organ prowadzący jako osoby w pełni odpowiedzialne za swój rozwój zawodowy. Aż w 69 proc. jednostek samorządu

terytorialnego dyrektorzy sami decydują o swoich szkoleniach, choć tylko w co czwartym samorządzie w pełni samodzielnie dysponują funduszem na swoje doskonalenie.

Nie ma istotnych różnic związanych z wybieraniem przez dyrektorów szkoleń między poszczególnymi typami samorządów. We wszystkich typach organów prowadzących odsetek ten oscyluje wokół średniej.

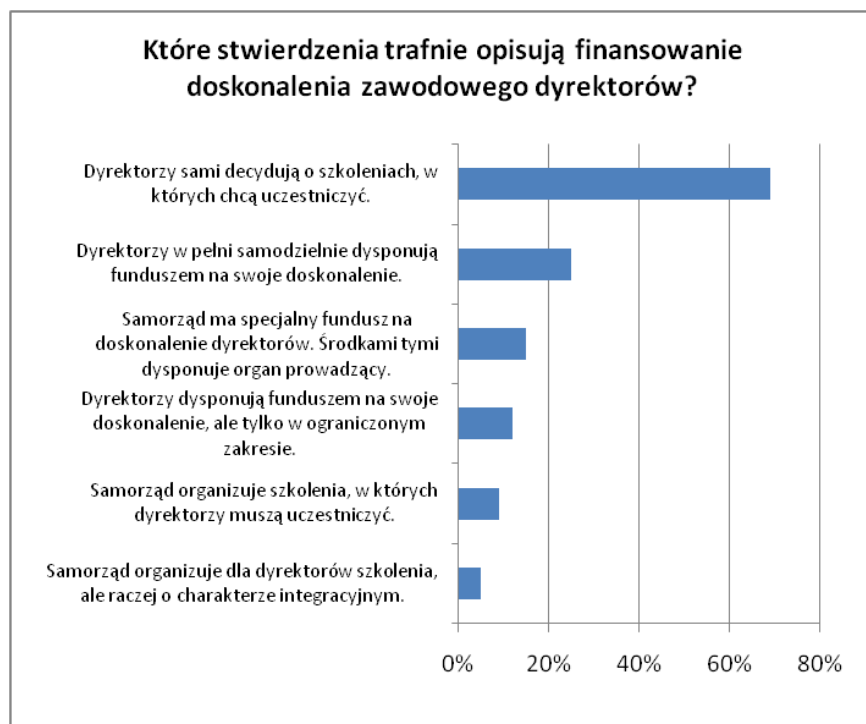
Najbardziej samodzielnie dysponują funduszem na doskonalenie dyrektorzy z mniejszych miejscowości. W jednej czwartej wsi i miast mniejszych niż 100 tys. osób są oni jedynymi dysponentami tych funduszy. W dużych miastach zakres wpływu dyrektora jest mniejszy i dysponuje tymi środkami, ale w ograniczonym zakresie. W obszarze dysponowania środkami na doskonalenie nie ma różnic między różnymi regionami Polski.

Specjalny fundusz na doskonalenie zawodowe dyrektorów funkcjonuje najczęściej w powiatach. Środki takie wydzieliło niemal 40 proc. powiatów grodzkich i niemal 30 proc. powiatów ziemskich.

Fundusze takie funkcjonują najczęściej w województwach małopolskim (25 proc.) i pomorskim (20 proc.), najrzadziej w województwach lubuskim (7 proc.) i wielkopolskim (9 proc.).

Tabela 183. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów

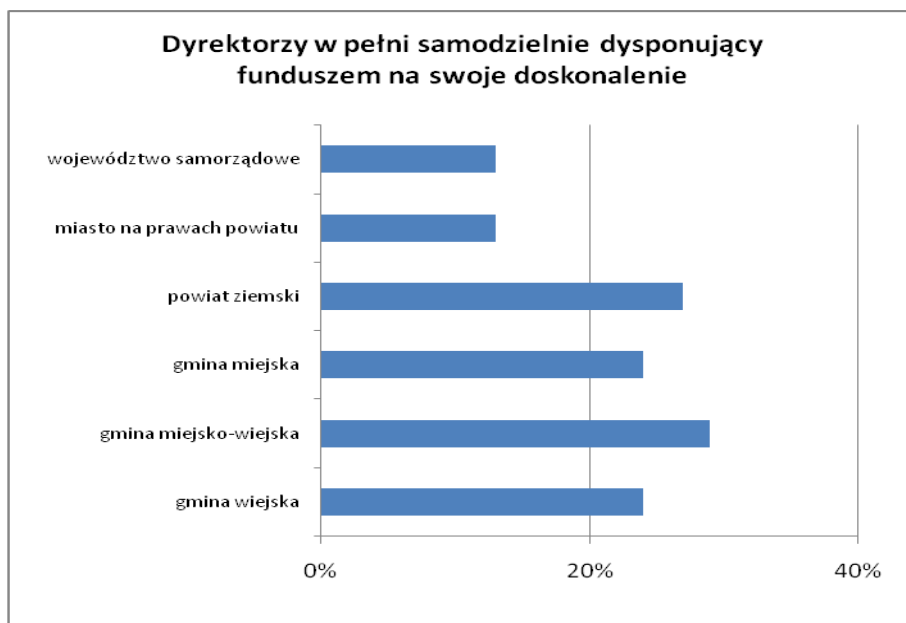
Które stwierdzenia trafnie opisują finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów?	Procent	Liczba
Dyrektorzy sami decydują o szkoleniach, w których chcą uczestniczyć	69	865
Dyrektorzy w pełni samodzielnie dysponują funduszem na swoje doskonalenie	25	317
Samorząd ma specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów. Środkami tymi dysponuje organ prowadzący	15	191
Dyrektorzy dysponują funduszem na swoje doskonalenie, ale tylko w ograniczonym zakresie	12	147
Samorząd organizuje szkolenia, w których dyrektorzy muszą uczestniczyć	9	119
Samorząd organizuje dla dyrektorów szkolenia, ale raczej o charakterze integracyjnym	5	59



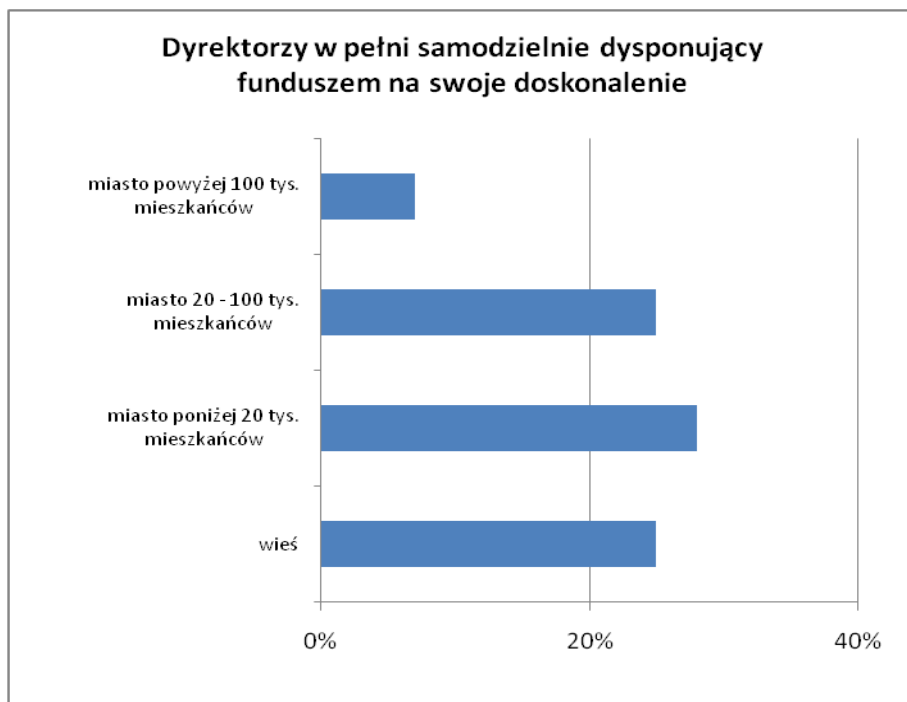
Wykres 192. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów

Tabela 184. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów. Dysponowanie funduszem na doskonalenie dyrektora

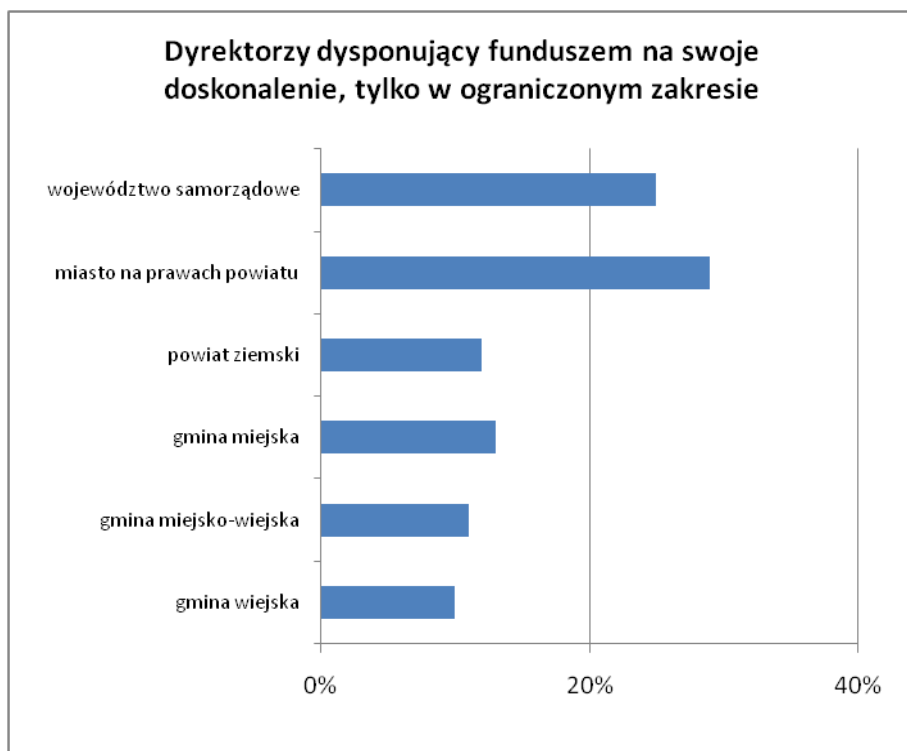
Dyrektorzy w pełni samodzielnie dysponują funduszem na swoje doskonalenie			
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba	
Województwo samorządowe	13	1	
Miasto na prawach powiatu	13	5	
Powiat ziemski	27	48	
Gmina miejska	24	31	
Gmina miejsko-wiejska	29	78	
Gmina wiejska	24	154	
Wielkość miejscowości – siedziby organu			
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	7	3	
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	25	58	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	28	110	
Wieś	25	146	
Dyrektorzy dysponują funduszem na swoje doskonalenie, ale tylko w ograniczonym zakresie			
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba	
Województwo samorządowe	25	2	
Miasto na prawach powiatu	29	11	
Powiat ziemski	12	22	
Gmina miejska	13	17	
Gmina miejsko-wiejska	11	31	
Gmina wiejska	10	64	
Wielkość miejscowości – siedziby organu			
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	26	12	
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	16	38	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	10	38	
Wieś	10	59	
Ogółem	12	147	



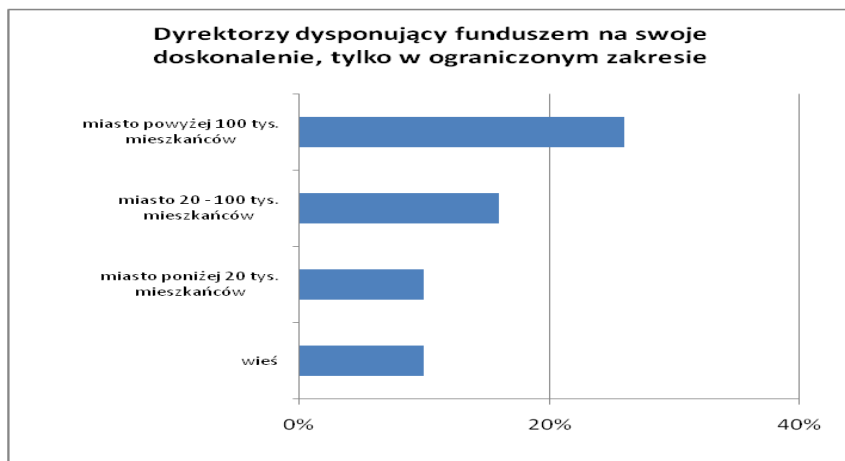
Wykres 193. Dyrektorzy w pełni samodzielnie dysponujący funduszem na swoje doskonalenie wg typu organu prowadzącego



Wykres 194. Dyrektorzy w pełni samodzielnie dysponujący funduszem na swoje doskonalenie wg wielkości miejscowości



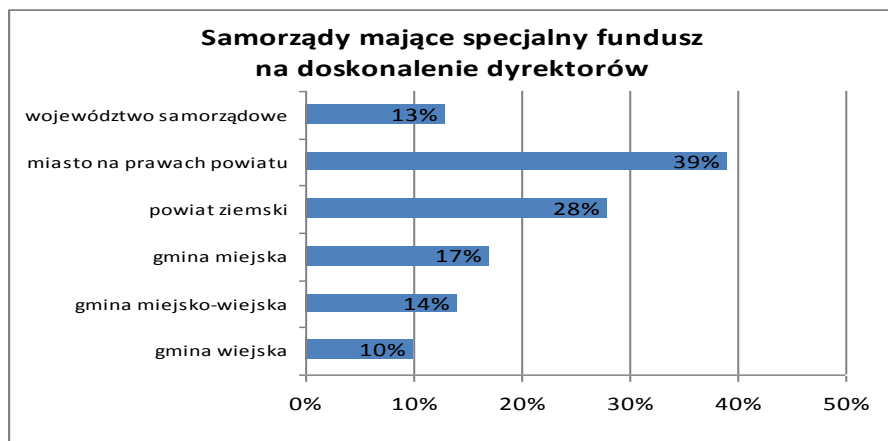
Wykres 195. Dyrektorzy dysponujący funduszem na swoje doskonalenie, tylko w ograniczonym zakresie wg typu organu prowadzącego



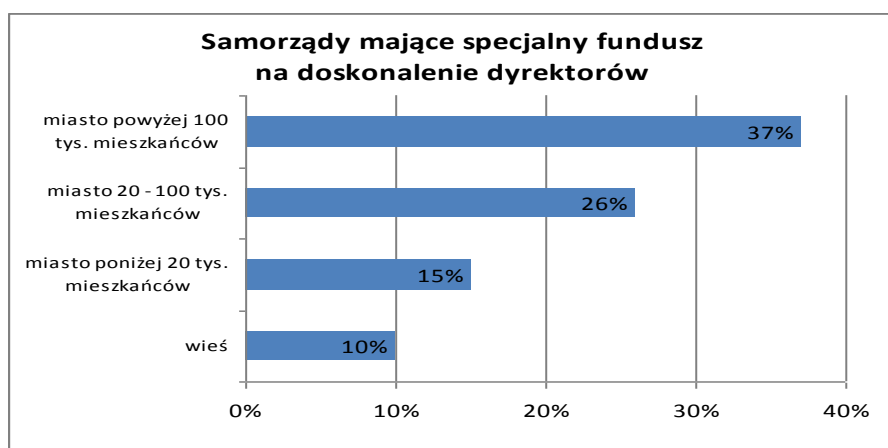
Wykres 196. Dyrektorzy dysponujący funduszem na swoje doskonalenie, tylko w ograniczonym zakresie wg wielkości miejscowości

Tabela 185. Ankieta dla JST. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów. Samorzady dysponujące specjalnymi funduszami na doskonalenie dyrektorów

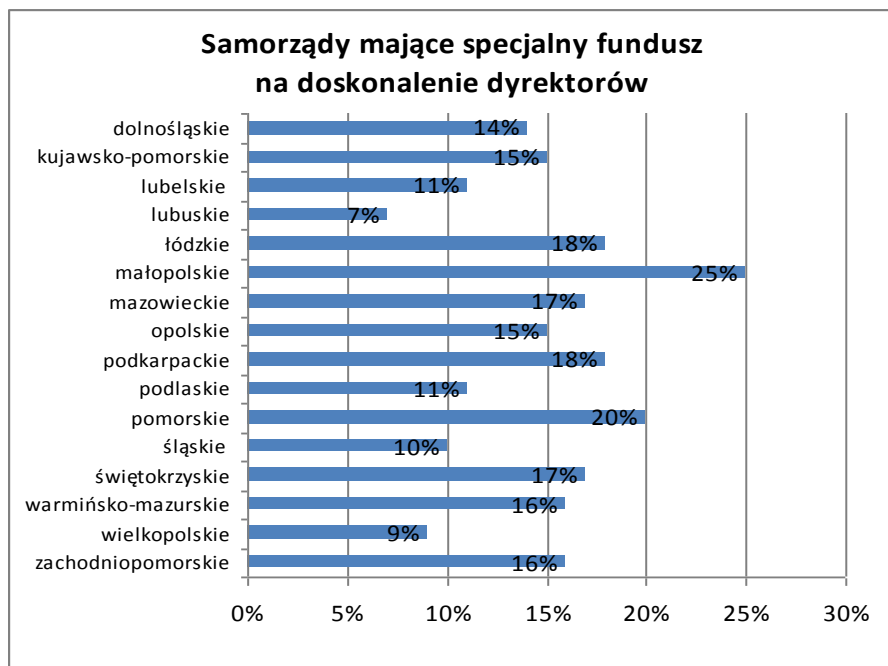
Samorząd ma specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów. Środkami tymi dysponuje organ prowadzący		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	13	1
Miasto na prawach powiatu	39	15
Powiat ziemski	28	51
Gmina miejska	17	22
Gmina miejsko-wiejska	14	37
Gmina wiejska	10	65
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	37	17
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	26	60
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	15	57
Wieś	10	57
Województwo		
Dolnośląskie	14	14
Kujawsko-pomorskie	15	9
Lubelskie	11	10
Lubuskie	7	3
Łódzkie	18	14
Małopolskie	25	27
Mazowieckie	17	25
Opolskie	15	6
Podkarpackie	18	13
Podlaskie	11	9
Pomorskie	20	11
Śląskie	10	8
Świętokrzyskie	17	8
Warmińsko-mazurskie	16	11
Wielkopolskie	9	12
Zachodniopomorskie	16	11
Ogółem	15	191



Wykres 197. Samorządy mające specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów wg typu organu prowadzącego



Wykres 198. Samorządy mające specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów wg wielkości miejscowości



Wykres 199. Samorządy mające specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów wg województwa

Samodzielność dyrektora w zakresie dysponowania finansami i zawierania umów

Zapytano respondentów również o szereg szczegółowych kwestii związanych ze stopniem samodzielności dyrektorów w zakresie dysponowania finansami oraz zawieraniem umów.

Pytania ankiety dotyczyły następujących zagadnień:

1. Dysponowanie środkami zarobionymi przez szkołę.
2. Zawieranie umów o długofalowych skutkach.
3. Kształtowanie wynagrodzeń pracowników (w tym przydzielanie nauczycielom godzin ponadwymiarowych).
4. Dokonywanie przesunięć w planie finansowym.

Dysponowania środkami zarobionymi przez szkołę

Większość pracowników organów prowadzących (58 proc.), którzy wypełnili ankietę, zadeklarowało, że jeśli szkoła zarobi jakieś pieniądze (np. na wynajmie sal), to wszystkie zarobione pieniądze wracają do szkoły. Tylko co trzeci (34 proc.) zadeklarował, że pieniądze te traktowane są jak przychód samorządu, a dyrektor może jedynie ubiegać się o ich przyznanie.

Samodzielność dyrektorów w szkołach położonych w gminach wiejskich jest nieznacznie większa niż tych w dużych miastach. W pierwszym przypadku 61 proc. może zarobionymi środkami dysponować wg własnego uznania, w drugim odsetek ten wynosi tylko 48 proc. Duże samorządy natomiast dużo częściej pozostawiają dyrektorowi do wyłącznej dyspozycji część zdobytych pieniędzy. Z badania nie wynika, czy przyczyną takiego stanu jest różnica podejścia do zagadnienia, czy kwoty zarabiane przez szkoły – istotne w przypadku szkół prowadzonych przez gminy wiejskie.

Różnice regionalne w zakresie zasad dysponowania zarobionymi środkami nie są duże. W województwie wielkopolskim dyrektorzy dużo częściej muszą prosić o przyznanie im środków, a w podkarpackim i świętokrzyskim mają większą swobodę wydawania.

Tabela 186. Ankieta dla JST. Sposób dysponowania środkami zarobionymi przez szkołę

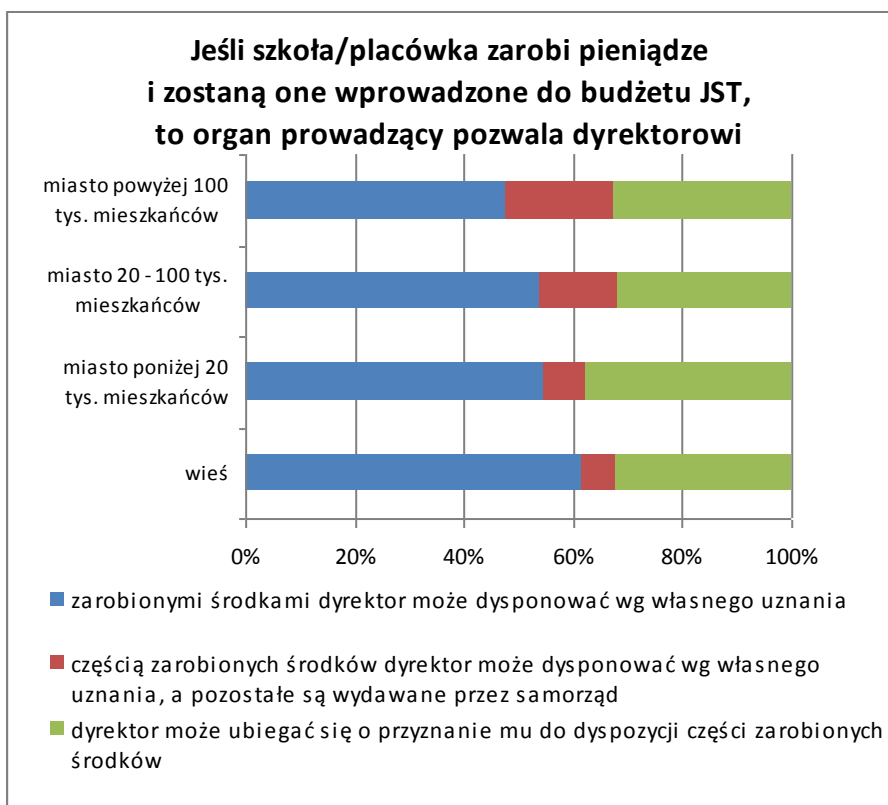
Jeśli szkoła/placówka zarobi pieniądze (np. wynajmując sale) i zostaną one wprowadzone do budżetu JST, to organ prowadzący pozwala dyrektorowi:	Procent	Liczba
zarobionymi środkami dysponować wg własnego uznania	58	726
częścią zarobionych środków dysponować wg własnego uznania, a pozostałe są wydawane przez samorząd	8	107
ubiegać się o przyznanie mu do dyspozycji części zarobionych środków	34	429
Ogółem	100	1262



Wykres 200. Jeśli szkoła/placówka zarobi pieniądze...

Tabela 187. Ankieta dla JST. Sposób dysponowania środkami zarobionymi przez szkołę wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości - siedziby organu	Zarobionymi środkami dyrektor może dysponować wg własnego uznania	Częścią zarobionych środków dyrektor może dysponować wg własnego uznania, a pozostałe są wydawane przez samorząd	Dyrektor może ubiegać się o przyznanie mu do dyspozycji części zarobionych środków
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	48	20	33
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	54	14	32
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	55	8	38
Wieś	61	6	32
Ogółem	58	8	34

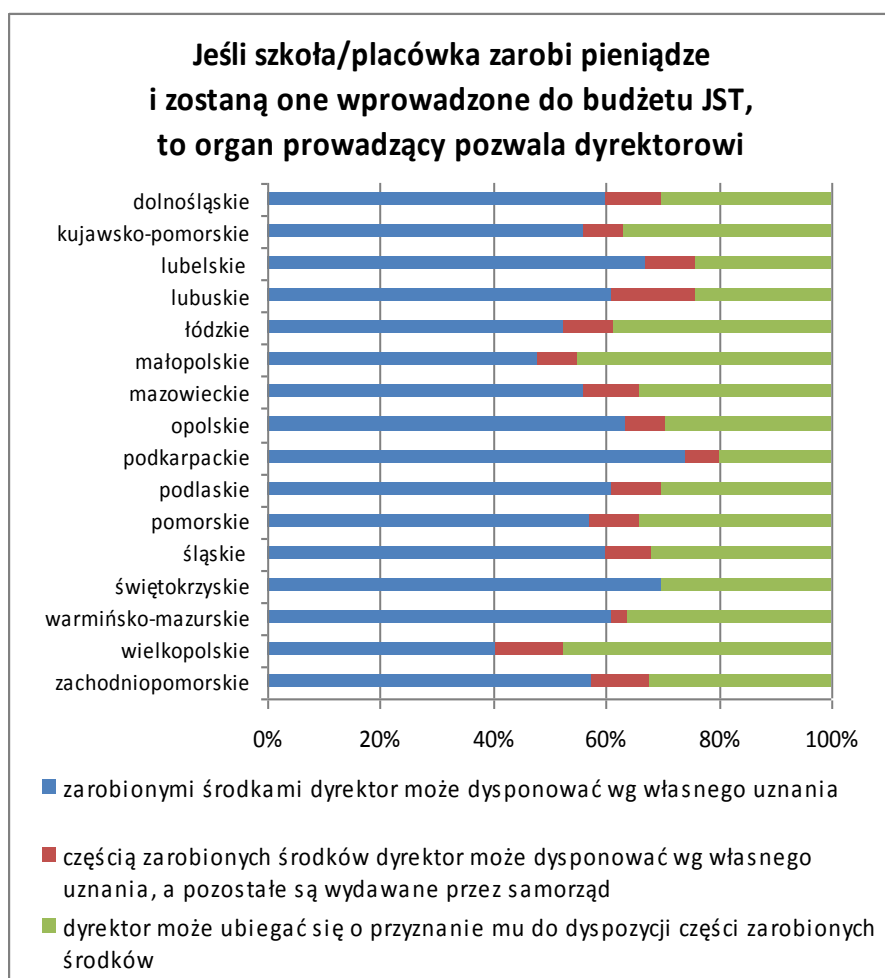


Wykres 201. Jeśli szkoła/placówka zarobi pieniądze... wg wielkości miejscowości

Tabela 188. Ankieta dla JST. Sposób dysponowania środkami zarobionymi przez szkołę wg województw (w procentach)

Województwo	Zarobionymi środkami dyrektor może dysponować wg własnego uznania	Częścią zarobionych środków dyrektor może dysponować wg własnego uznania, a pozostałe są wydawane przez samorząd	Dyrektor może ubiegać się o przyznanie mu do dyspozycji części zarobionych środków
Dolnośląskie	60	10	30
Kujawsko-pomorskie	56	7	37
Lubelskie	67	9	24
Lubuskie	61	15	24
Łódzkie	53	9	39

Małopolskie	48	7	45
Mazowieckie	56	10	34
Opolskie	63	7	29
Podkarpackie	75	6	20
Podlaskie	61	9	30
Pomorskie	57	9	34
Śląskie	60	8	32
Świętokrzyskie	70	0	30
Warmińsko-mazurskie	61	3	36
Wielkopolskie	41	12	48
Zachodniopomorskie	57	10	32
Ogółem	58	8	34



Wykres 202. Jeśli szkoła/placówka zarobi pieniądze... wg województw

Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów

Większość dyrektorów szkół i placówek (56 proc.) musi uzyskać zgodę organu prowadzącego na zawarcie umowy z firmą sprzątającą lub cateringową. W co trzecim samorządzie dyrektor może taką decyzję podjąć samodzielnie.

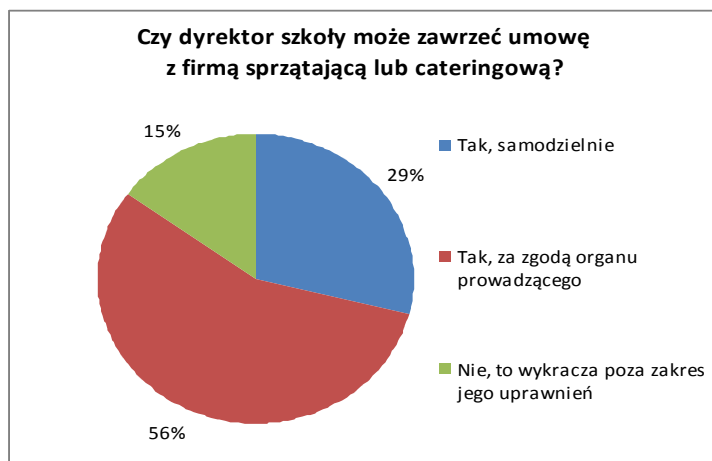
Największą samodzielność w zakresie zawierania ważnych umów mają dyrektorzy szkół w największych miastach, prowadzonych przez największe samorządy oraz organy prowadzące

z siedzibą w dużych miastach. Wraz ze zmniejszaniem się samorządu oraz miejscowości decyzyjność dyrektorów maleje.

Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania takich umów nie zależy od miejsca przechowywania dokumentacji księgowej.

Tabela 189. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów

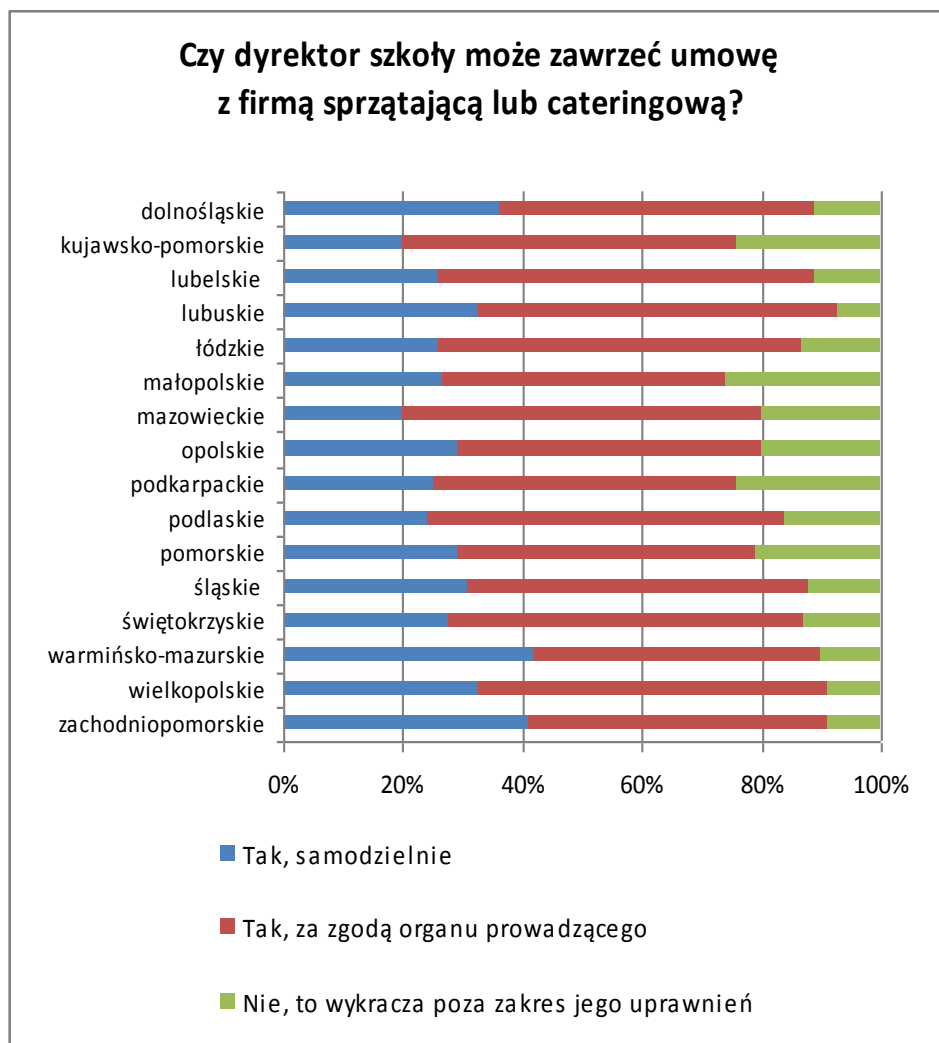
Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprząającą lub cateringową?	Procent	Liczba
Tak, samodzielnie	29	365
Tak, za zgodą organu prowadzącego	56	704
Nie, to wykracza poza zakres jego uprawnień	15	193
Ogółem	100	1262



Wykres 203. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprząającą lub cateringową?

Tabela 190. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów wg województw (w procentach)

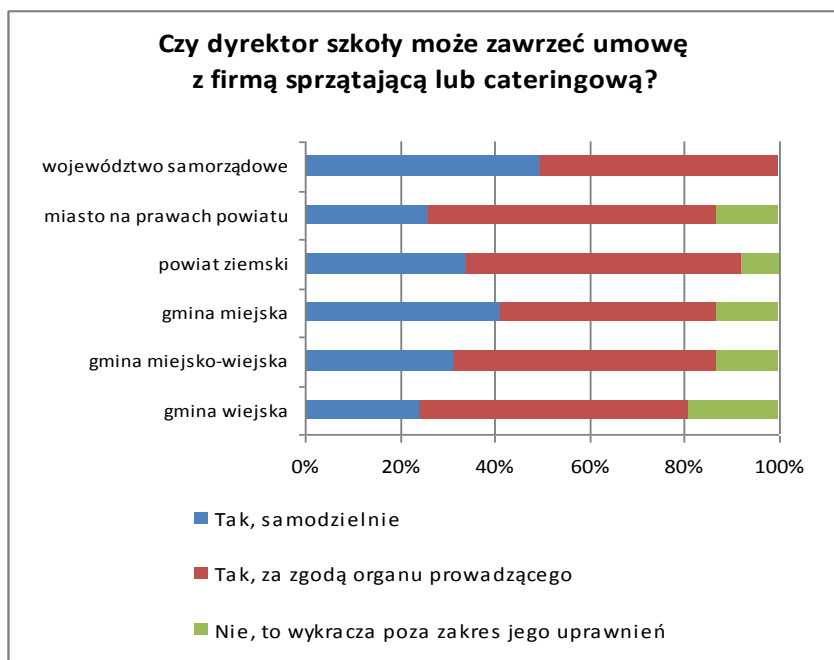
Województwo	Tak, samodzielnie	Tak, za zgodą organu prowadzącego	Nie, to wykracza poza zakres jego uprawnień
Dolnośląskie	36	53	11
Kujawsko-pomorskie	20	56	24
Lubelskie	26	63	11
Lubuskie	33	61	7
Łódzkie	26	61	13
Małopolskie	27	48	26
Mazowieckie	20	61	20
Opolskie	29	51	20
Podkarpackie	25	51	24
Podlaskie	24	60	16
Pomorskie	29	50	21
Śląskie	31	57	12
Świętokrzyskie	28	60	13
Warmińsko-mazurskie	42	48	10
Wielkopolskie	33	59	9
Zachodniopomorskie	41	50	9
Ogółem	29	56	15



Wykres 204. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprząającą lub cateringową – wg województwa

Tabela 191. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów typu organu prowadzącego (w procentach)

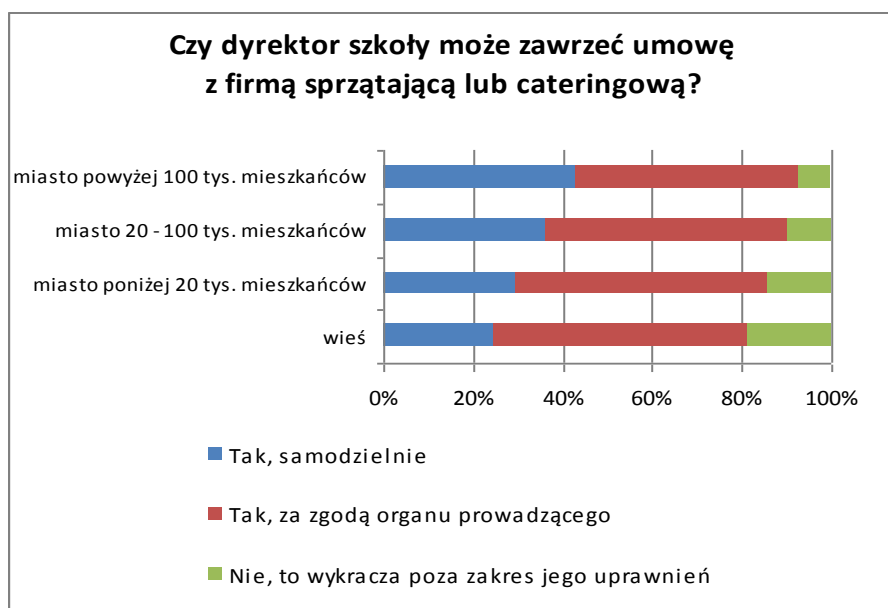
Typ organu prowadzącego	Tak, samodzielnie	Tak, za zgodą organu prowadzącego	Nie, to wykracza poza zakres jego uprawnień
Województwo samorządowe	50	50	0
Miasto na prawach powiatu	26	61	13
Powiat ziemski	34	58	8
Gmina miejska	41	46	13
Gmina miejsko-wiejska	31	55	13
Gmina wiejska	24	57	19
Ogółem	29	56	15



Wykres 205. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprząającą lub cateringową – wg organu prowadzącego

Tabela 192. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów wg wielkości miejscowości (w procentach)

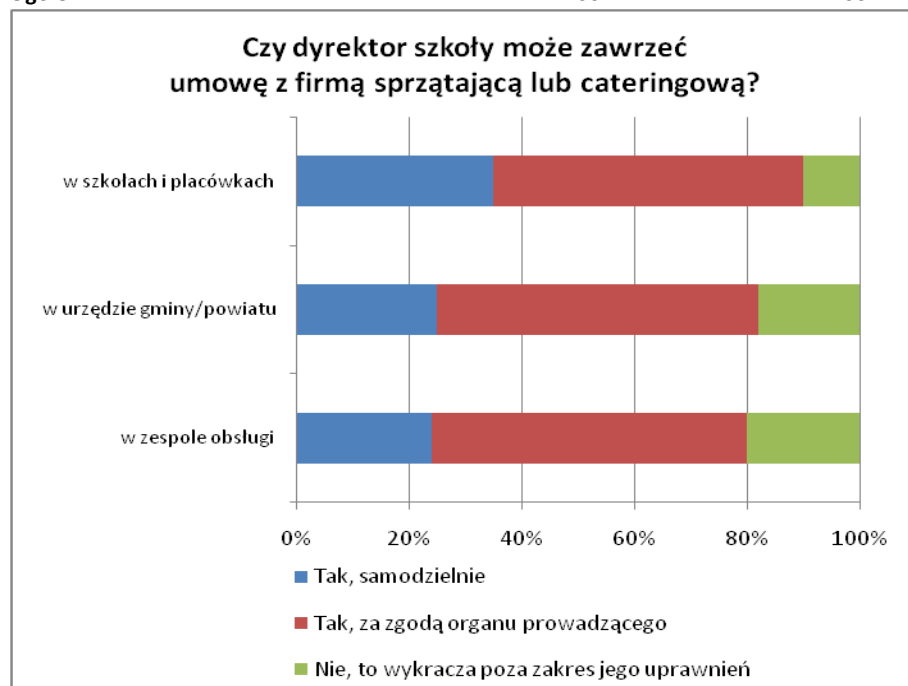
Wielkość miejscowości - siedziby organu	Tak, samodzielnie	Tak, za zgodą organu prowadzącego	Nie, to wykracza poza zakres jego uprawnień
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	43	50	7
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	36	54	10
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	29	56	14
Wieś	25	57	19
Ogółem	29	56	15



Wykres 206. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprząającą lub cateringową – wg wielkości miejscowości

Tabela 193. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów a miejsce przechowywanie dokumentów księgowych (w procentach)

Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprząającą lub cateringową?	Gdzie przechowywana jest dokumentacja księgowa szkół?		
	w szkołach i placówkach	w urzędzie gminy/powiatu	w zespole obsługi
Tak, samodzielnie	35	25	24
Tak, za zgodą organu prowadzącego	55	57	56
Nie, to wykracza poza zakres jego uprawnień	10	18	20
Ogółem	100	100	100



Wykres 207. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprząającą lub cateringową?

Samodzielności dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń pracowników

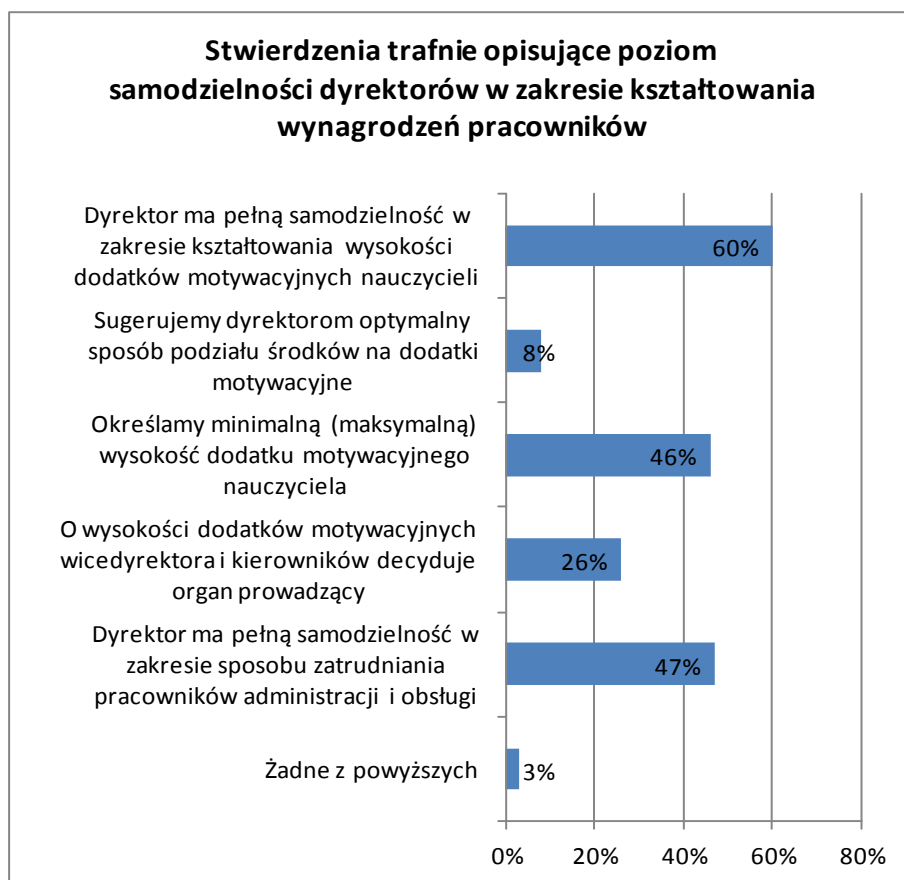
60 proc. przedstawiciele samorządów zadeklarowało, że dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie kształtowania dodatków motywacyjnych nauczycieli. Jednocześnie jednak niemal co drugi respondent (46 proc.) stwierdził, że organ prowadzący określa minimalną (maksymalną) wysokość tych dodatków, a 8 proc. dodało, że sugeruje optymalny sposób ich podziału. A zatem dyrektor ma pełną samodzielność, ale jest ona ograniczona ramami i sugestiami.

Samodzielność dyrektorów w zakresie sposobu określania dodatków motywacyjnych nauczycieli maleje wraz ze zmniejszaniem się organu prowadzącego. Małe samorzady określają więcej wytycznych niż te duże.

Tabela 194. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń

Które stwierdzenia trafnie opisują poziom samodzielności dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń pracowników (w ramach przyjętego planu finansowego i regulaminu wynagradzania)?	Procent	Liczba
Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli	60	758
Sugerujemy dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne	8	101
Określamy minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela	46	577

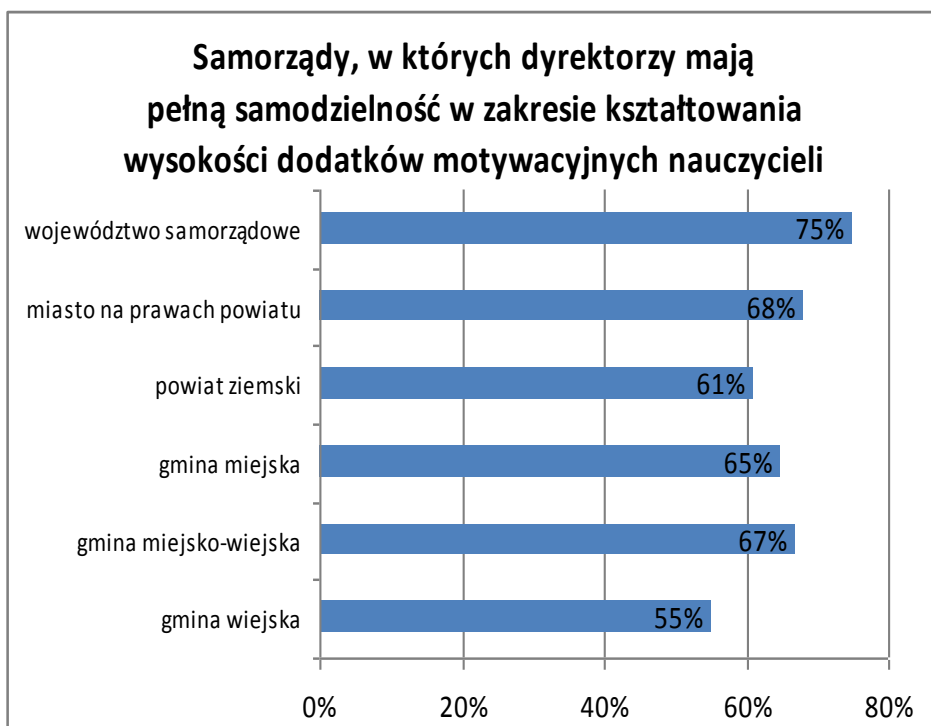
O wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący	26	327
Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi	47	598
Żadne z powyższych	3	35



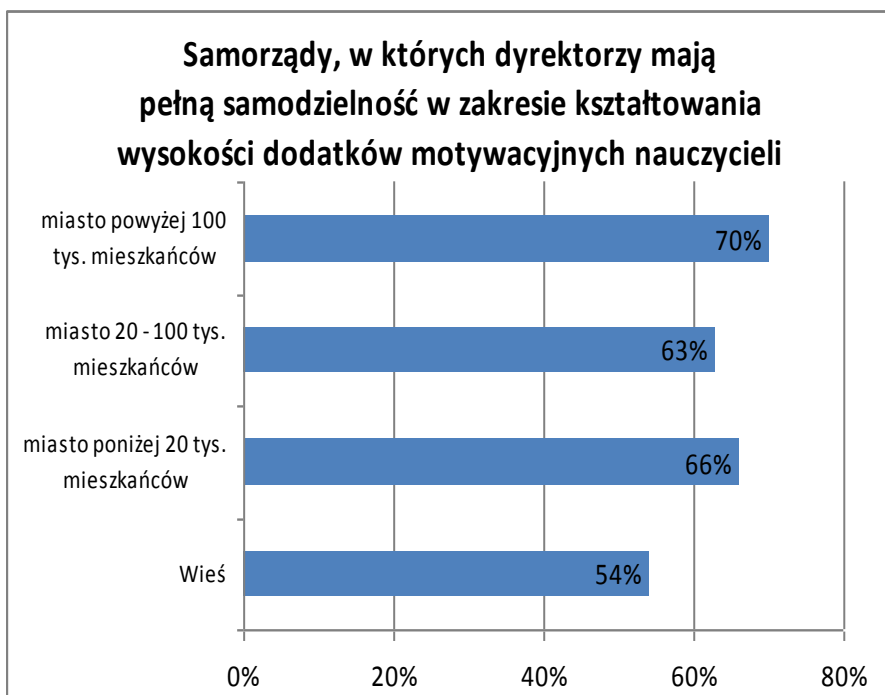
Wykres 208. Stwierdzenia trafnie opisujące poziom samodzielności dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń pracowników

Tabela 195. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli

Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	75	6
Miasto na prawach powiatu	68	26
Powiat ziemski	61	110
Gmina miejska	65	83
Gmina miejsko-wiejska	67	182
Gmina wiejska	55	351
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	70	32
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	63	149
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	66	256
Wieś	54	321
Ogółem	60	758



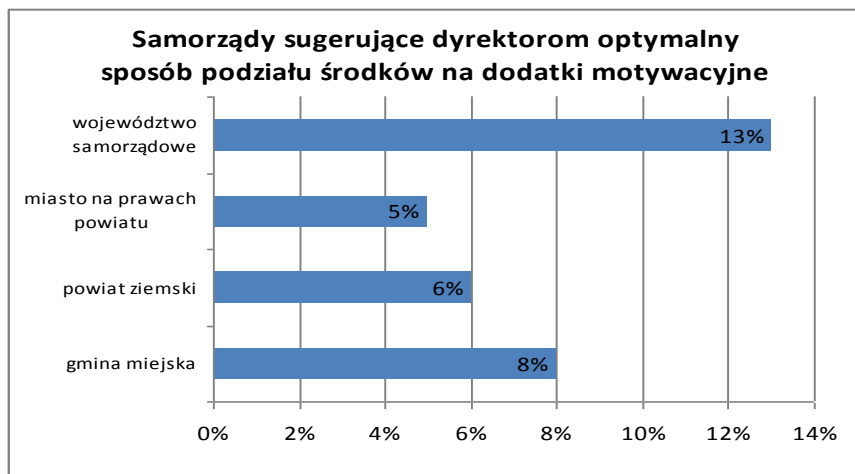
Wykres 209. Samorządy, w których dyrektorzy mają pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli wg typu organu prowadzącego



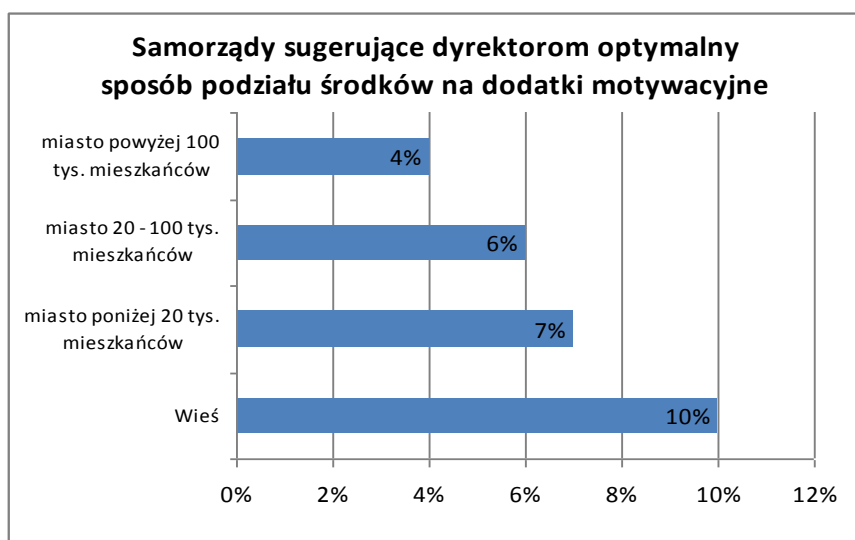
Wykres 210. Samorządy, w których dyrektorzy mają pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli wg wielkości miejscowości

Tabela 196. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. Sugerujemy dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne

Sugerujemy dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	13	1
Miasto na prawach powiatu	5	2
Powiat ziemski	6	10
Gmina miejska	8	10
Gmina miejsko-wiejska	6	17
Gmina wiejska	10	61
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
	Procent	Liczba
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	4	2
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	6	13
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	7	29
Wieś	10	57
Ogółem	8	101



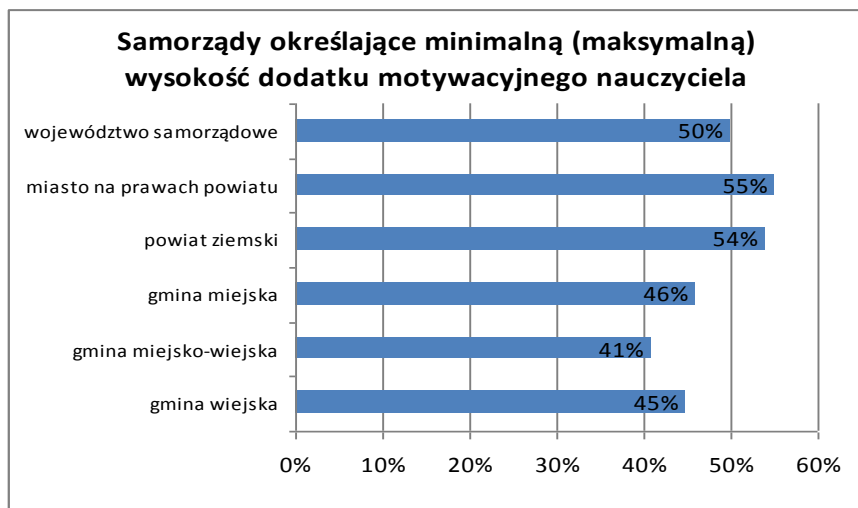
Wykres 211. Samorzady sugerujące dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne wg typu organu prowadzącego



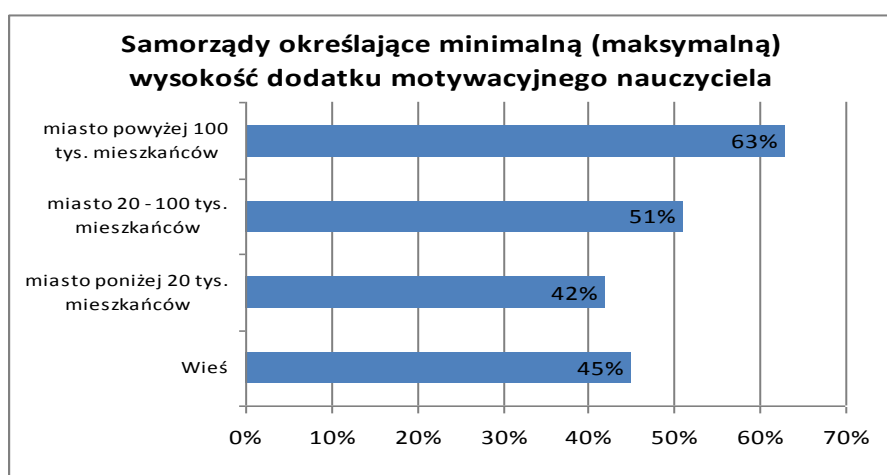
Wykres 212. Samorzady sugerujące dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne wg wielkości miejscowości

Tabela 197. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. Określamy minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela

Określamy minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	50	4
Miasto na prawach powiatu	55	21
Powiat ziemski	54	98
Gmina miejska	46	59
Gmina miejsko-wiejska	41	110
Gmina wiejska	45	285
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	63	29
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	51	120
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	42	164
Wieś	45	264
Ogółem	46	577



Wykres 213. Samorzady określające minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela wg typu organu prowadzącego



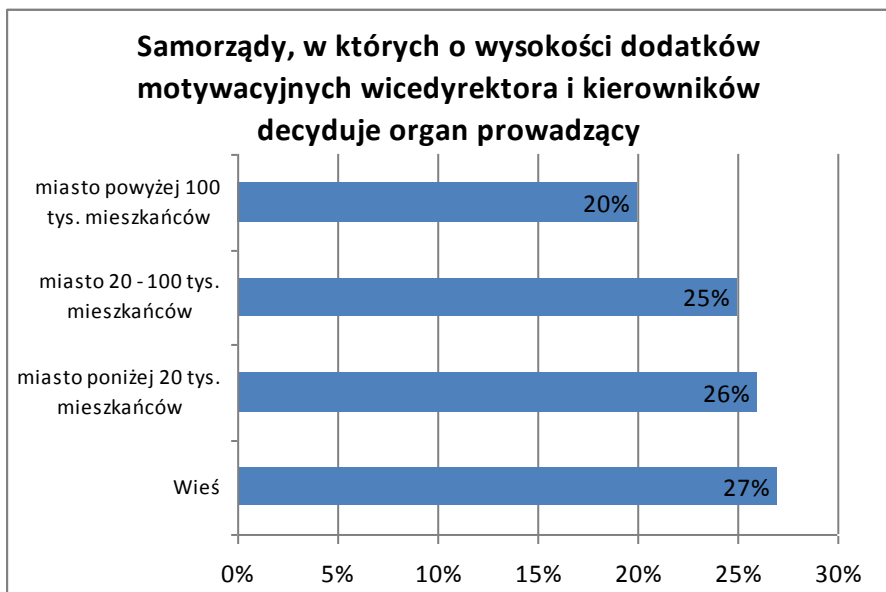
Wykres 214. Samorzady określające minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela wg wielkości miejscowości

Tabela 198. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. O wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący

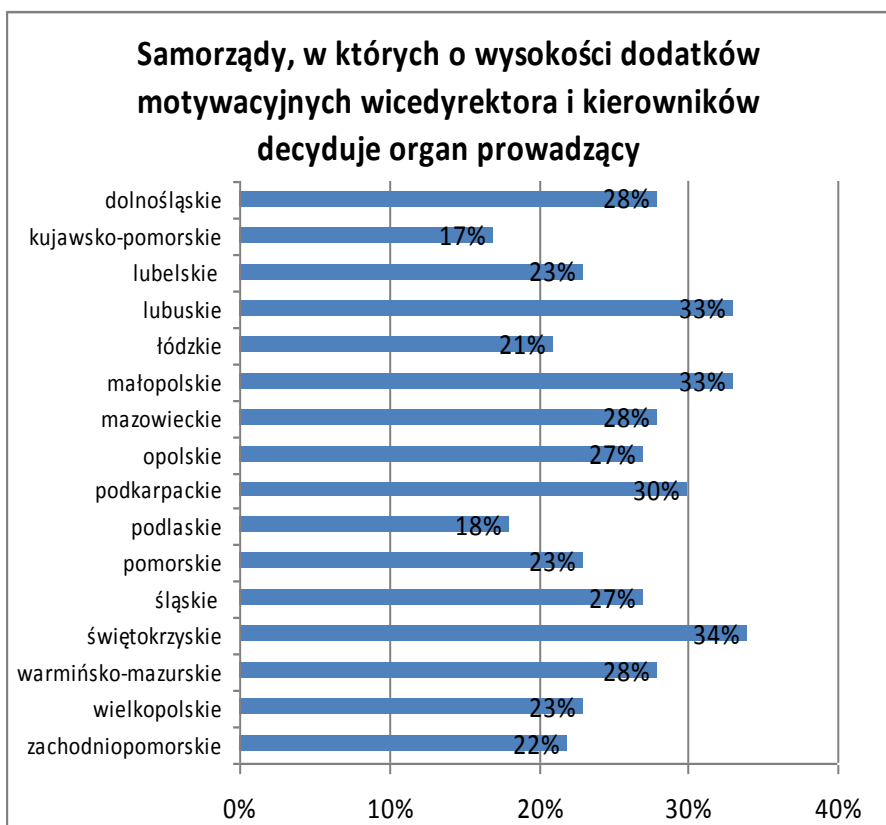
O wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	13	1
Miasto na prawach powiatu	26	10
Powiat ziemski	25	45
Gmina miejska	18	23
Gmina miejsko-wiejska	28	75
Gmina wiejska	27	173
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	20	9
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	25	58
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	26	102
Wieś	27	158
Województwo		
Dolnośląskie	28	27
Kujawsko-pomorskie	17	10
Lubelskie	23	21
Lubuskie	33	15
Łódzkie	21	17
Małopolskie	33	36
Mazowieckie	28	40
Opolskie	27	11
Podkarpackie	30	21
Podlaskie	18	15
Pomorskie	23	13
Śląskie	27	21
Świętokrzyskie	34	16
Warmińsko-mazurskie	28	19
Wielkopolskie	23	30
Zachodniopomorskie	22	15
Ogółem	26	327



Wykres 215. Samorzady, w których o wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący wg typu organu prowadzącego



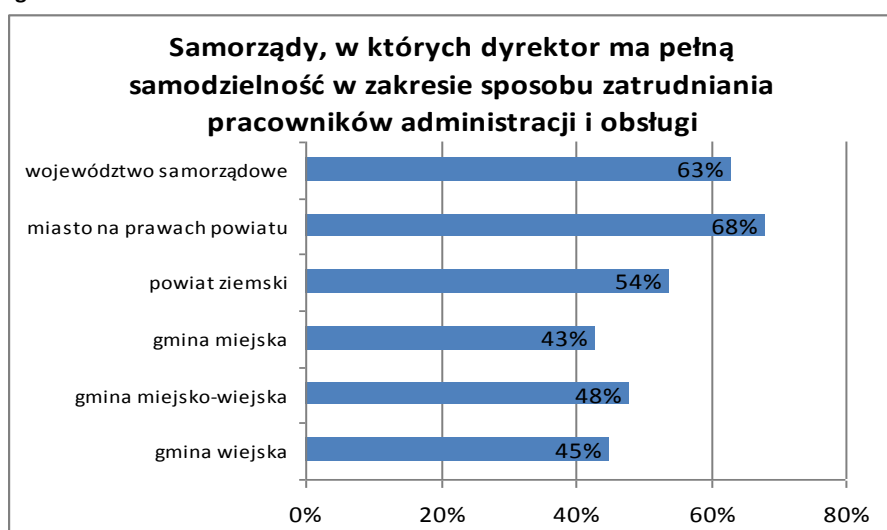
Wykres 216. Samorządy, w których o wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący wg wielkości miejscowości



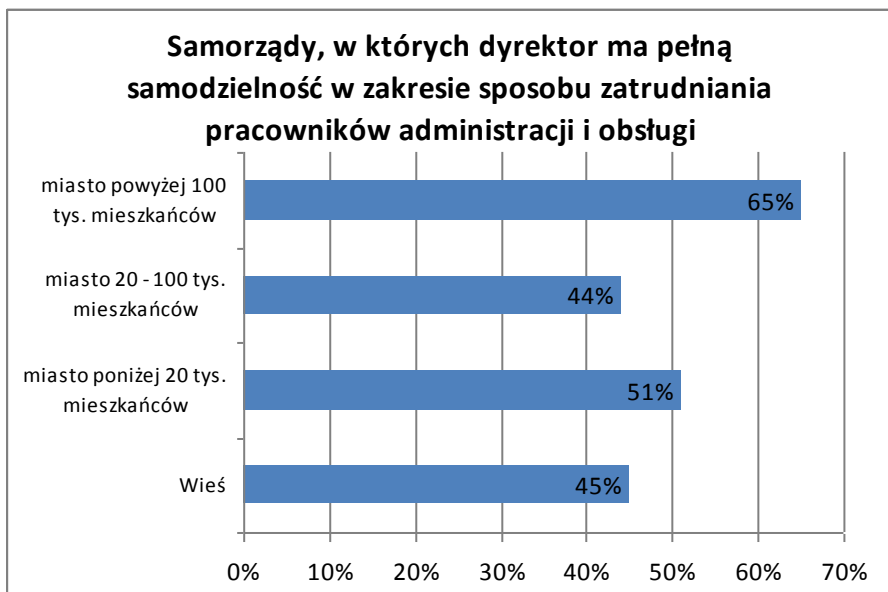
Wykres 217. Samorządy, w których o wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący wg województwa

Tabela 199. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi

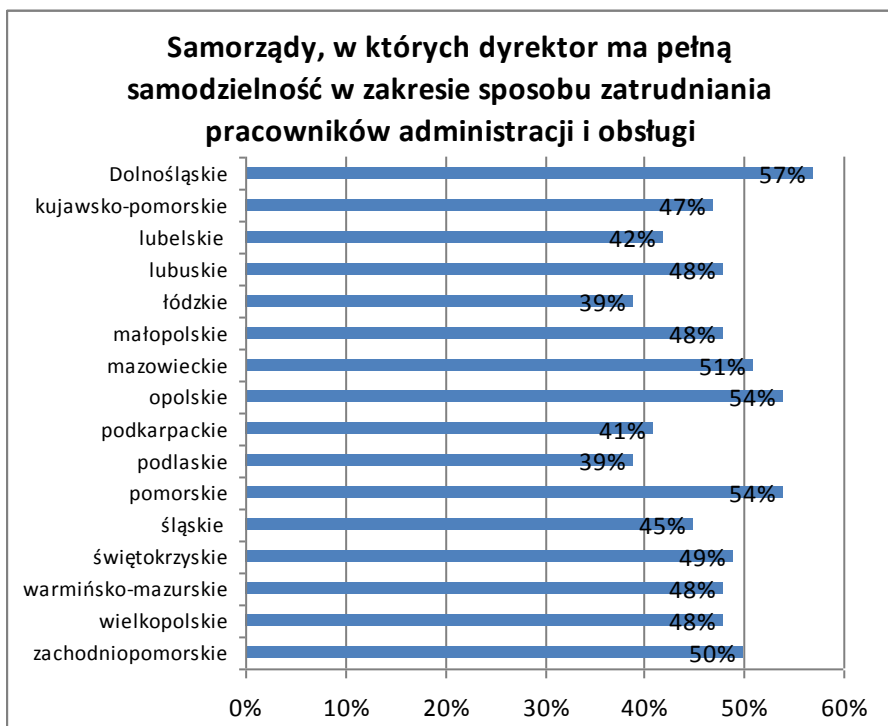
Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	63	5
Miasto na prawach powiatu	68	26
Powiat ziemski	54	97
Gmina miejska	43	55
Gmina miejsko-wiejska	48	129
Gmina wiejska	45	286
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	65	30
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	44	104
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	51	197
Wieś	45	267
Województwo		
Dolnośląskie	57	55
Kujawsko-pomorskie	47	28
Lubelskie	42	38
Lubuskie	48	22
Łódzkie	39	31
Małopolskie	48	52
Mazowieckie	51	73
Opolskie	54	22
Podkarpackie	41	29
Podlaskie	39	32
Pomorskie	54	30
Śląskie	45	35
Świętokrzyskie	49	23
Warmińsko-mazurskie	48	32
Wielkopolskie	48	62
Zachodniopomorskie	50	34
Ogółem	47	598



Wykres 218. Samorzady, w których dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi wg typu organu prowadzącego



Wykres 219. Samorządy, w których dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi wg wielkości miejscowości



Wykres 220. Samorządy, w których dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi wg województwa

Wpływ samorządu na sposób przydzielania nauczycielom godzin ponadwymiarowych

Aż dwie trzecie samorządów (66 proc.) deklaruje, że nie ingeruje w sposób przydzielania nauczycielom godzin ponadwymiarowych, co siódmy (14 proc.) zaleca to lub przynajmniej zachęca do tego (15 proc.). Województwo, typ organu prowadzącego oraz wielkość miejscowości nie różnicują tej cechy.

Tabela 200. Sposób przydzielania nauczycielom godzin ponadwymiarowych

Czy określają Państwo w sposób przydzielania nauczycielom godzin ponadwymiarowych?	Procent	Liczba
Tak, zalecamy to	14	180
Tak, zachęcamy do tego	15	191
Tak, zniechęcamy do tego	4	50
Tak, zabramy tego	1	10
Nie, jest to wyłączna kompetencja dyrektora	66	831
Ogółem	100	1262



Wykres 221. Czy określają Państwo w sposób przydzielania nauczycielom godzin ponadwymiarowych?

Dokonywanie przesunięć w planie finansowym

Respondentów poproszono o dokończenie zdania: „Jeśli dyrektor chce dokonać przesunięcia w planie finansowym, to...”, przy czym możliwe było wskazanie wielu odpowiedzi.

Ponad połowa dyrektorów na dokonanie zmiany w planie finansowym musi uzyskać zgodę organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego. W zależności od lokalnych zwyczajów jest to zgoda prezydenta/starosty/burmistrza/wójta lub ich zastępcy (45 proc.) lub też dyrektora/naczelnika wydziału oświaty (8 proc.). Co trzeci dyrektor prosi też o zgodę skarbnika (37 proc.). W powiatach ziemskich kompetencja ta zarezerwowana bywa dla zarządu. Niewielki odsetek respondentów (2 proc.) zadeklarowało, że dyrektorzy posiadają stosowne pełnomocnictwa i mogą dokonywać samodzielnie wielu przesunięć. Większości dyrektorów (76 proc.) wystarczy jedna zgoda, ale 1 proc. z nich musi uzyskać ich 4 lub więcej.

Tabela 201. Ankieta dla JST. Dokonywanie przesunięć w planie finansowym

Jeśli dyrektor chce dokonać przesunięcia w planie finansowym...	Procent	Liczba
praktycznie zawsze dostaje zgodę	27	335
musi uzyskać zgodę dyrektora/naczelnika wydziału oświaty	8	100
musi uzyskać zgodę skarbnika	37	463
musi uzyskać zgodę prezydenta/starosty/burmistrza/wójta lub zastępcy	45	567
musi uzyskać zgodę innych uprawnionych przez organ prowadzący osób	7	83
w wybranych obszarach może działać samodzielnie (posiada pełnomocnictwo)	2	27
musi uzyskać zgodę zarządu	3	36
musi uzyskać zgodę rady	2	27
musi uzyskać zgodę zespołu obsługi	0	4

Tabela 202. Ankieta dla JST. Liczba zgód niezbędnych do dokonywanie przesunięć w planie finansowym

	Liczba zgód	Procent	Liczba
1		76	960
2		19	470
3		4	159
4		1	48
5		0	5
Suma		100	1642

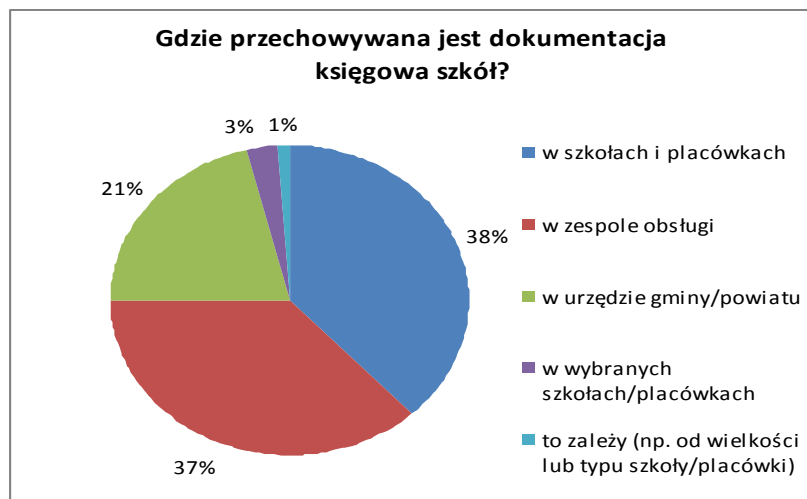
Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół

Na samodzielność dyrektorów w zakresie dysponowania finansami jednostki wpływa również miejsce przechowywania dokumentacji finansowo-księgowej. Pozycja i samodzielność dyrektora będącego pracodawcą księgowej jest zdecydowanie większa, niż tego, który przedstawia dokumenty księgowej zatrudnionej w zespole obsługi lub urzędzie.

Zróżnicowanie w tym zakresie zaprezentowano poniżej.

Tabela 203. Ankieta dla JST. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół

Gdzie przechowywana jest dokumentacja księgowa szkół?	Procent	Liczba
W szkołach i placówkach	38	475
W zespole obsługi	37	463
W urzędzie gminy/powiatu	21	267
W wybranych szkołach/placówkach (jedna ze szkół/placówek prowadzi dokumentację dla kilku szkół/placówek)	3	41
To zależy (np. od wielkości lub typu szkoły/placówki)	1	16
Ogółem	100	1262



Wykres 222. Gdzie przechowywana jest dokumentacja księgowa szkół?

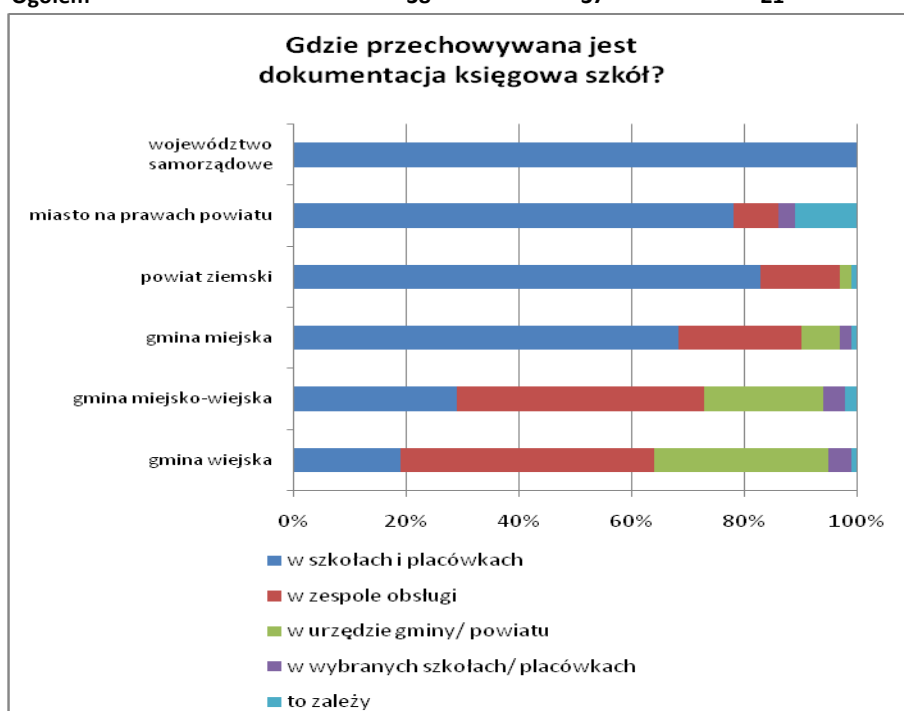
Dokumentacja księgowa jest najczęściej przechowywana bezpośrednio w szkołach lub w specjalnie powołanych do tego celu wyspecjalizowanych jednostkach, zwanych zespołami obsługi finansowej szkół. Aż trzy na cztery szkoły obsługiwane są w taki sposób.

Innym stosowanym rozwiązaniem jest prowadzenie księgowości jednostek oświatowych bezpośrednio przez pracowników urzędu gminy lub powiatu. Taki model przyjęto w co piątym samorządzie.

W pojedynczych przypadkach dokumentacja prowadzona jest w innym układzie (bądź w wybranych szkołach prowadzących księgi dla kilku placówek bądź organizacja zależy od typu i/lub wielkości jednostek – inaczej dla małych przedszkoli, a inaczej dla dużych szkół).

Tabela 204. Ankieta dla JST. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół wg typu organu prowadzącego (w procentach)

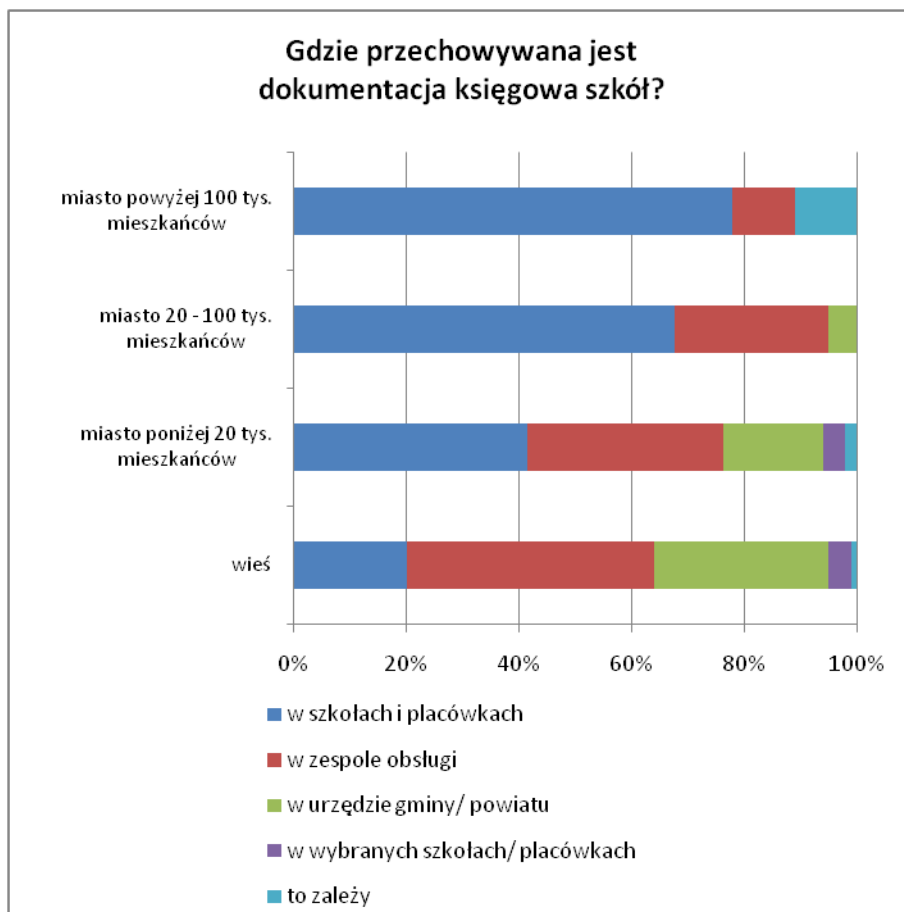
Typ organu prowadzącego	W szkołach i placówkach	W zespole obsługi	W urzędzie gminy/ powiatu	W wybranych szkołach/ placówkach	To zależy
Województwo samorządowe	100	0	0	0	0
Miasto na prawach powiatu	79	8	0	3	11
Powiat ziemski	83	14	2	0	1
Gmina miejska	69	22	7	2	1
Gmina miejsko-wiejska	29	44	21	4	2
Gmina wiejska	19	45	31	4	1
Ogółem	38	37	21	3	1



Wykres 223. Miejsce przechowywania dokumentacji księgowej szkół wg typu organu prowadzącego

Tabela 205. Ankieta dla JST. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół wg wielkości miejscowości (w procentach)

Wielkość miejscowości – siedziby organu	W szkołach i placówkach	W zespole obsługi	W urzędzie gminy/ powiatu	W wybranych szkołach/ placówkach	To zależy
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	78	11	0	0	11
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	67	27	5	0	0
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	42	35	18	4	2
Wieś	20	44	31	4	1
Ogółem	38	37	21	3	1



Wykres 224. Miejsce przechowywania dokumentacji księgowej szkół wg typu organu prowadzącego

Odsetek szkół prowadzących samodzielnie księgowość maleje wraz ze zmniejszaniem się wielkości miejscowości. Najwięcej, bo blisko 80 proc. powiatów i wszystkie biorące udział w badaniu województwa, pozostawiły księgi rachunkowe w placówkach. W gminach miejskich odsetek ten wynosi 69 proc., miejsko-wiejskich – 29 proc., a w gminach wiejskich wynosi tylko 19 proc.

Odsetek księgowych w szkołach maleje też ze zmniejszaniem się miejscowości z 78% w samorządach mieszczących się w miastach powyżej 100 tys., do 20% na wsiach.

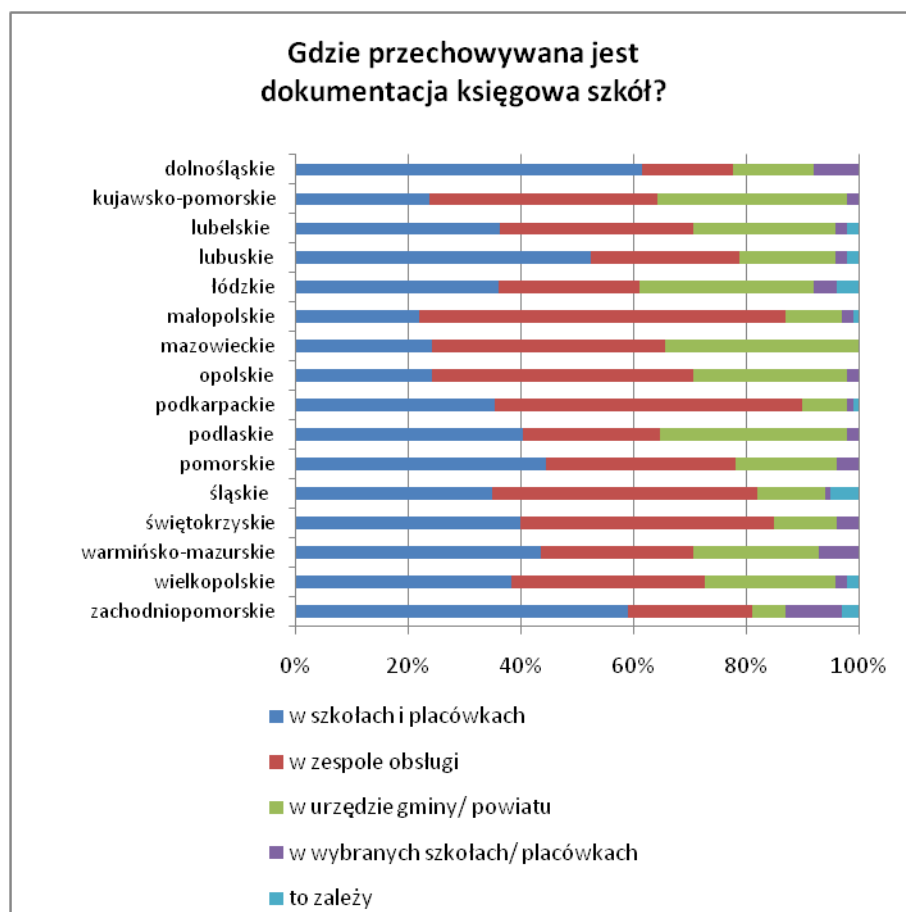
W naturalny sposób w przypadku zespołów obsługi obserwowany jest proces odwrotny.

Miejsce przechowywania dokumentacji finansowej zależy również od położenia geograficznego. Na ziemiach zachodnich (Dolnośląskie, Lubuskie, Zachodniopomorskie) dominują księgowości w szkołach, w dawnej Galicji (Małopolskie, Podkarpackie) – zespoły obsługi, w tzw. Kongresówce (Kujawsko-pomorskie, Mazowieckie, Podlaskie, Łódzkie) najczęściej księgowości prowadzone są w urzędach.

Miejsce przechowywania dokumentacji księgowej jednostek oświatowych zależy od regionalnych zwyczajów, które są różne w różnych częściach Polski.

Tabela 206. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół wg województw (w procentach)

Województwo	W szkołach i placówkach	W zespole obsługi	W urzędzie gminy/powiatu	W wybranych szkołach/placówkach	To zależy
Dolnośląskie	61	16	14	8	0
Kujawsko-pomorskie	24	41	34	2	0
Lubelskie	36	34	25	2	2
Lubuskie	52	26	17	2	2
Łódzkie	36	25	31	4	4
Małopolskie	22	65	10	2	1
Mazowieckie	24	41	34	0	0
Opolskie	24	46	27	2	0
Podkarpackie	35	54	8	1	1
Podlaskie	40	24	33	2	0
Pomorskie	45	34	18	4	0
Śląskie	35	47	12	1	5
Świętokrzyskie	40	45	11	4	0
Warmińsko-mazurskie	43	27	22	7	0
Wielkopolskie	38	34	23	2	2
Zachodniopomorskie	59	22	6	10	3
Ogółem	38	37	21	3	1



Wykres 225. Miejsce przechowywania dokumentacji księgowej szkół wg województw

Organizacja szkoły/placówki i przygotowywanie jej oferty

Ostatnia grupa pytań z ankiety dotyczyła problemów związanych z planowaniem i organizacją pracy szkoły/placówki. Były to w szczególności:

1. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych.
2. Standaryzacja zatrudnienia w szkołach/placówkach.
3. Kształtowanie oferty edukacyjnej.
4. Rekrutacja do szkół.

Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych

Najczęściej narzucanym dyrektorom kryterium, które muszą wypełnić, przygotowując arkusze organizacyjne, są:

- minimalna liczba uczniów w oddziale (37 proc.),
- minimalna lub maksymalna liczba osób w grupie w podziale na grupy (30 proc.),
- dokładna liczba oddziałów (29 proc.).

O wiele rzadziej organy prowadzące ingerują w sposób wykorzystania godzin „karcianych”³ (15 proc.) oraz godzin do dyspozycji dyrektora (18 proc.).

Minimalną liczbę uczniów w oddziale najczęściej określają miasta i powiaty, a więc te samorządy, w których, ze względu na liczbę chętnych do szkół, liczbę uczniów w oddziale można określić. Najrzadziej określają ją gminy wiejskie, a także samorządy na terenie województw: kujawsko-pomorskiego, pomorskiego, wielkopolskiego i świętokrzyskiego.

W szkołach o małej elastyczności organizacyjnej określanie minimalnych liczb uczniów po prostu nie ma sensu, jeśli nie idą za nią decyzje związane ze zmianami sieci szkolnej. Stąd też najprawdopodobniej w wielu małych samorządach kryterium to nie jest uwzględniane, gdyż jest uznawane jako nieskuteczne.

Maksymalną liczbę uczniów w oddziale ustalają najczęściej miasta. Jednakże w przeciwieństwie do minimalnej liczebności oddziałów, w ten obszar ingerują również mniejsze miasta – również te będące siedzibami gmin miejsko-wiejskich, oraz liczące poniżej 20 tys. mieszkańców.

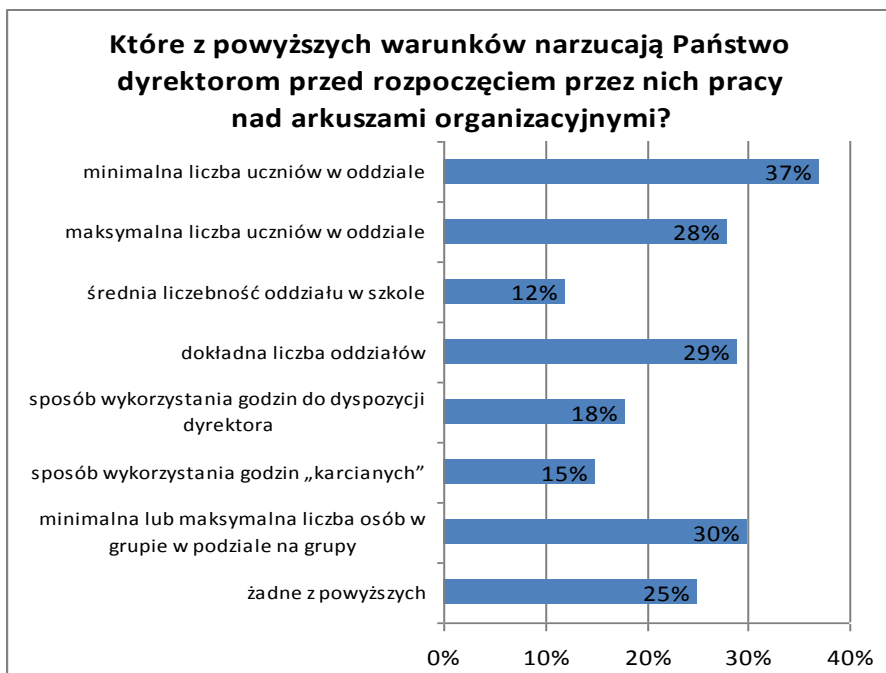
Porównując 37 proc. samorządów określających minimalną liczebność oddziału z 28 proc. tych, które określają ich maksymalną liczebność, można wyciągać wnioski, że powodem określania tych kryteriów są w pierwszym rzędzie względy ekonomiczne, a dopiero w drugiej kolejności – dydaktyczne.

Tabela 207. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych

Które z powyższych warunków narzucają Państwo dyrektorom przed rozpoczęciem przez nich pracy nad arkuszami organizacyjnymi?	Procent	Liczba
Minimalna liczba uczniów w oddziale	37	467
Maksymalna liczba uczniów w oddziale	28	353
Średnia liczebność oddziału w szkole	12	150

³ Godzin, o których mowa w art. 42 ust. 2 pkt 2 ustawy Karta Nauczyciela.

Dokładna liczba oddziałów	29	370
Sposób wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora	18	223
Sposób wykorzystania godzin „karcianych”	15	194
Minimalna lub maksymalna liczba osób w grupie w podziale na grupy	30	376
Żadne z powyższych	25	313

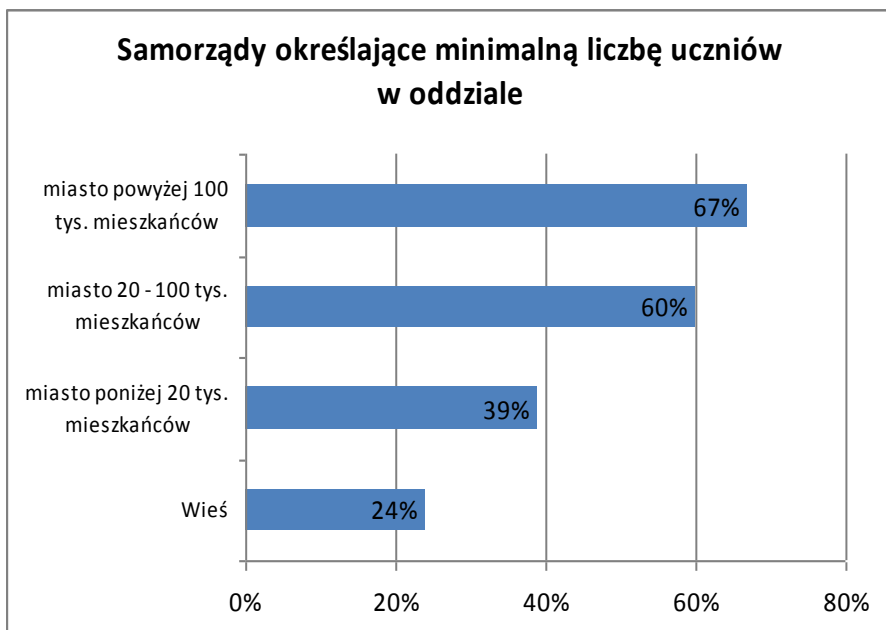


Wykres 226. Warunki narzucające Państwu dyrektorom przed rozpoczęciem przez nich pracy nad arkuszami organizacyjnymi

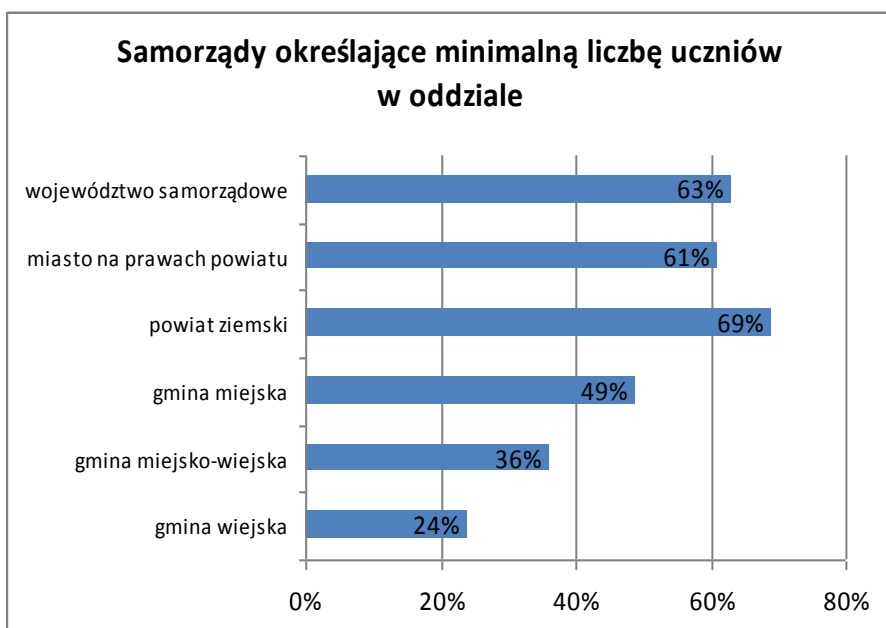
Tabela 208. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkusza organizacyjnych. Minimalna liczba uczniów w oddziale

Minimalna liczba uczniów w oddziale			
Wielkość miejscowości – siedziby organu	Procent	Liczba	
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	67	31	
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	60	141	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	39	152	
Wieś	24	143	
Typ organu prowadzącego			
Województwo samorządowe	63	5	
Miasto na prawach powiatu	61	23	
Powiat ziemski	69	124	
Gmina miejska	49	63	
Gmina miejsko-wiejska	36	96	
Gmina wiejska	24	156	
Województwo			
Dolnośląskie	37	36	
Kujawsko-pomorskie	25	15	
Lubelskie	38	35	
Lubuskie	39	18	
Łódzkie	38	30	
Małopolskie	38	41	
Mazowieckie	40	57	

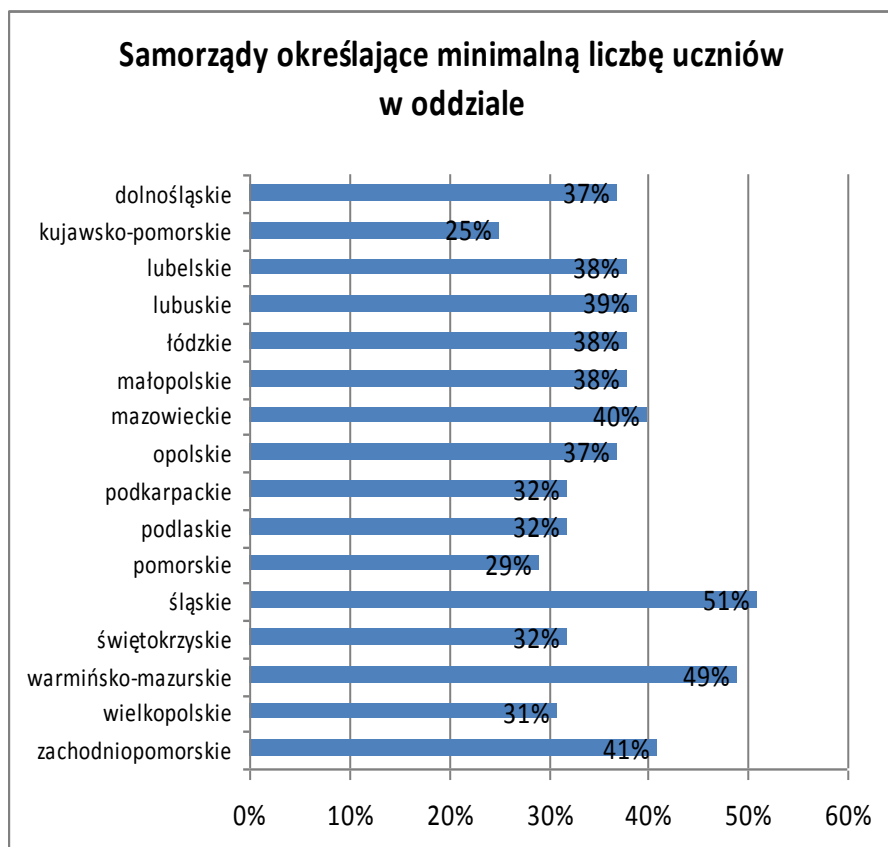
Opolskie	37	15
Podkarpackie	32	23
Podlaskie	32	26
Pomorskie	29	16
Śląskie	51	39
Świętokrzyskie	32	15
Warmińsko-mazurskie	49	33
Wielkopolskie	31	40
Zachodniopomorskie	41	28
Ogółem	37	467



Wykres 227. Samorządy określające minimalną liczbę uczniów w oddziale wg wielkości miejscowości



Wykres 228. Samorządy określające minimalną liczbę uczniów w oddziale wg typu organu prowadzącego

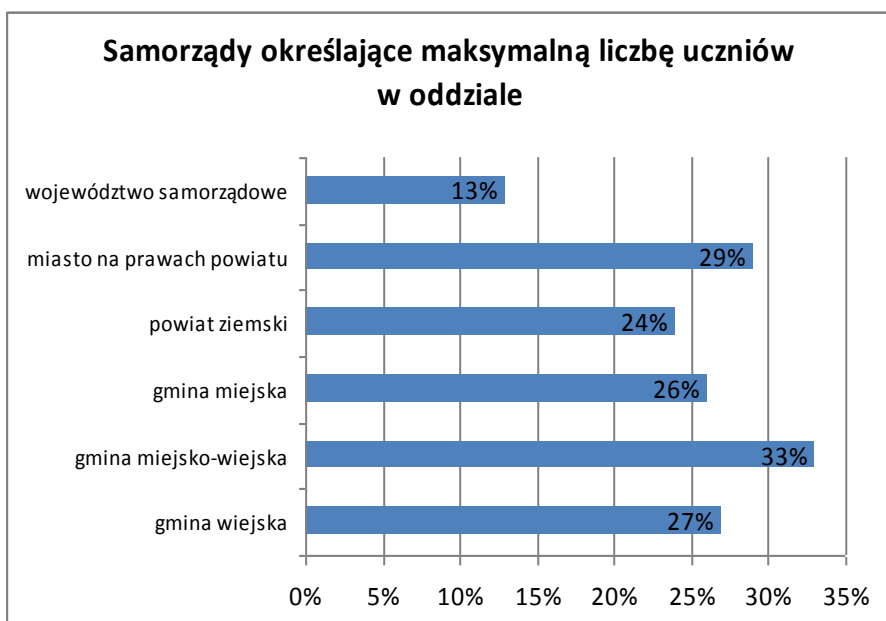


Wykres 229. Samorządy określające minimalną liczbę uczniów w oddziale wg województwa

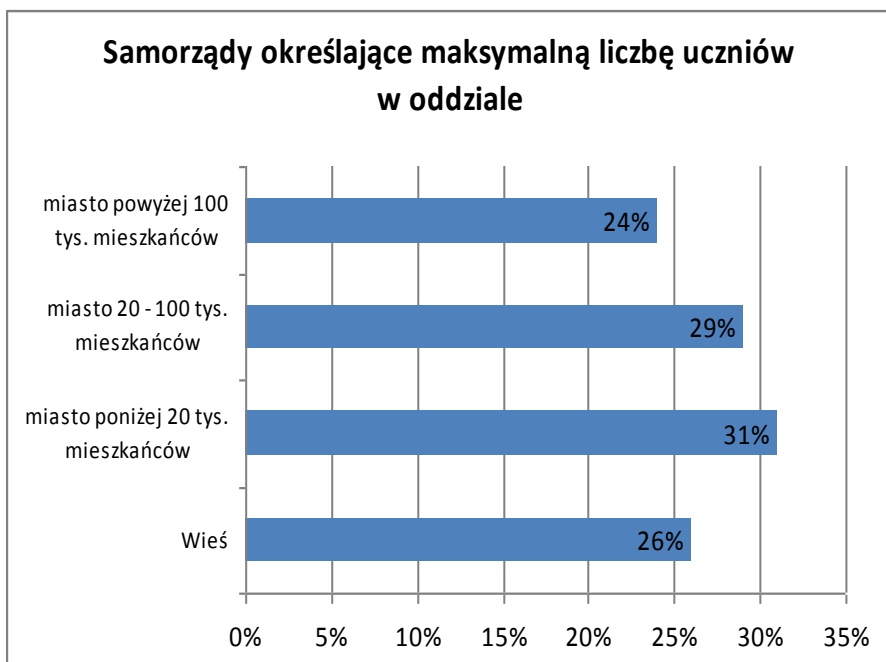
Tabela 209. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Maksymalna liczba uczniów w oddziale

Maksymalna liczba uczniów w oddziale			
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba	
Województwo samorządowe	13	1	
Miasto na prawach powiatu	29	11	
Powiat ziemski	24	44	
Gmina miejska	26	33	
Gmina miejsko-wiejska	33	89	
Gmina wiejska	27	175	
Wielkość miejscowości – siedziby organu			
Wielkość miejscowości	Procent	Liczba	
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	24	11	
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	29	67	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	31	121	
Wieś	26	154	
Województwo			
Województwo	Procent	Liczba	
Dolnośląskie	21	20	
Kujawsko-pomorskie	19	11	
Lubelskie	27	25	
Lubuskie	22	10	
Łódzkie	21	17	
Małopolskie	51	56	
Mazowieckie	21	30	
Opolskie	22	9	

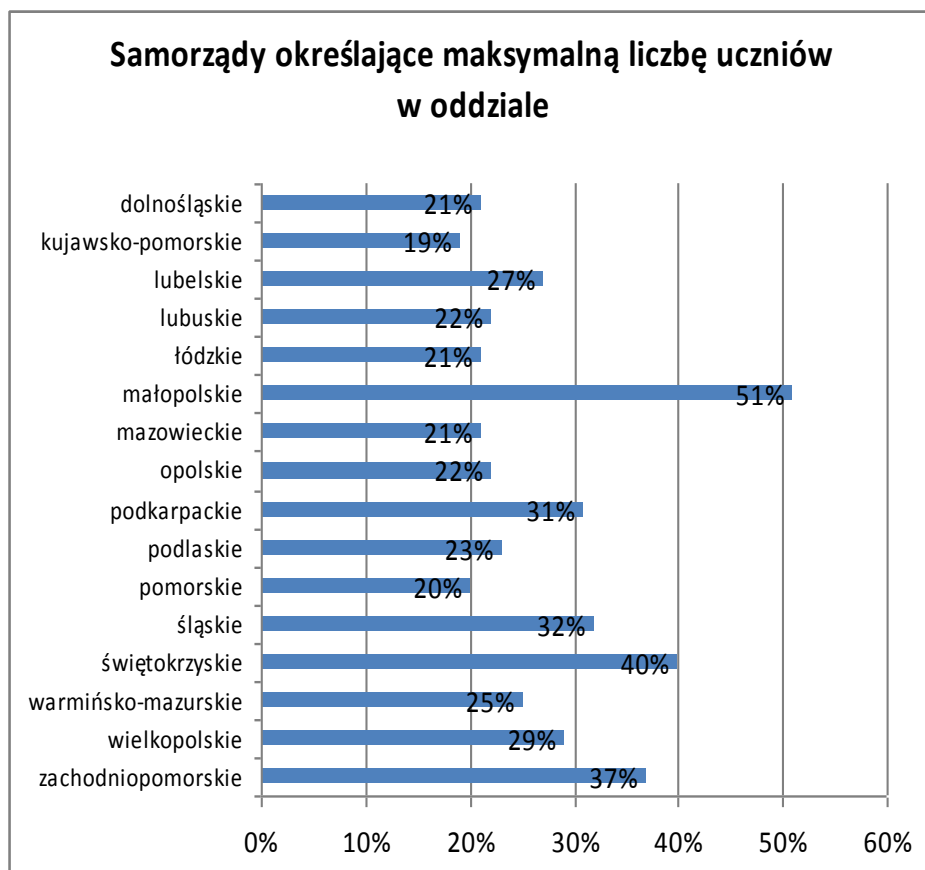
Podkarpackie	31	22
Podlaskie	23	19
Pomorskie	20	11
Śląskie	32	25
Świętokrzyskie	40	19
Warmińsko-mazurskie	25	17
Wielkopolskie	29	37
Zachodniopomorskie	37	25
Ogółem	28	353



Wykres 230. Samorządy określające maksymalną liczbę uczniów w oddziale wg typu organu prowadzącego



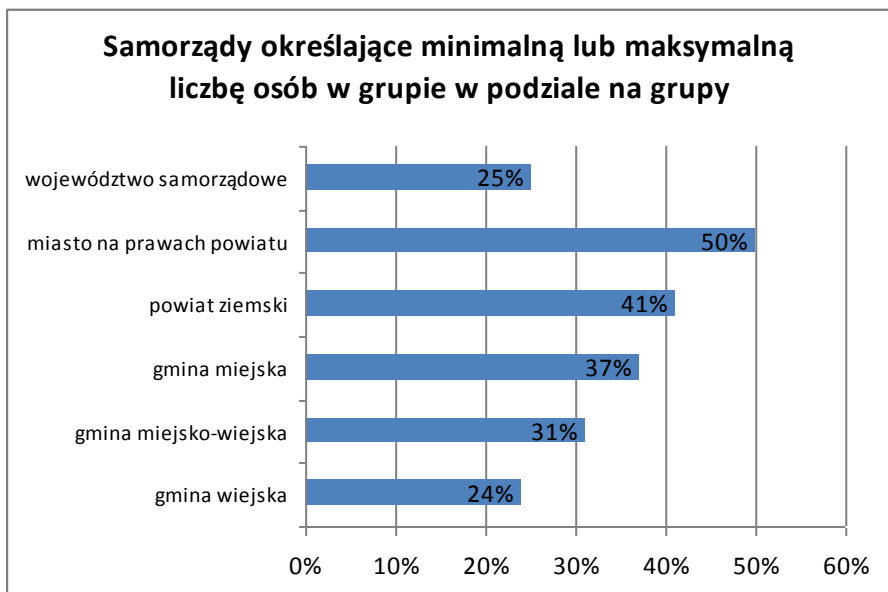
Wykres 231. Samorządy określające maksymalną liczbę uczniów w oddziale wg wielkości miejscowości



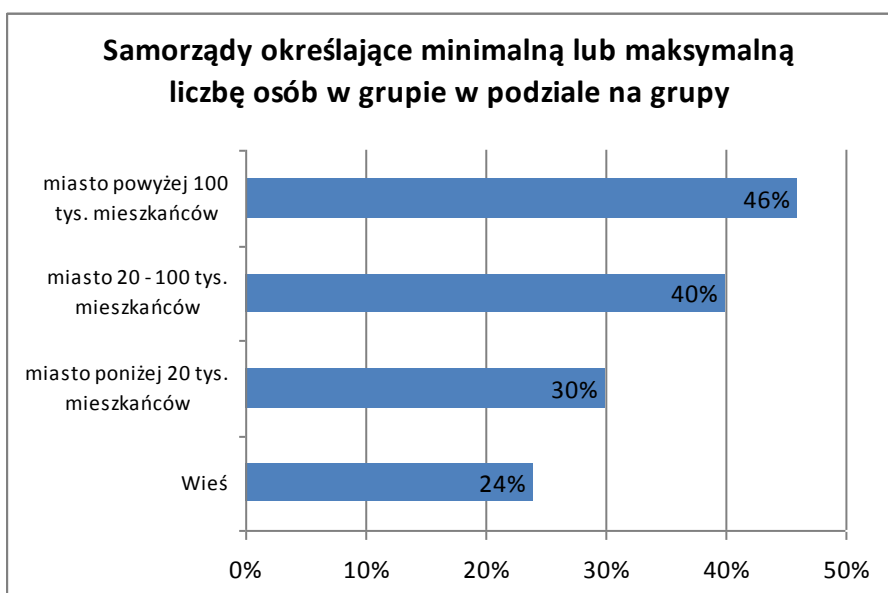
Wykres 232. Samorządy określające maksymalną liczbę uczniów w oddziale wg województwa

Tabela 210. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Maksymalna lub minimalna liczba uczniów w grupie

Minimalna lub maksymalna liczba osób w grupie w podziale na grupy			
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba	
Województwo samorządowe	25	2	
Miasto na prawach powiatu	50	19	
Powiat ziemski	41	75	
Gmina miejska	37	47	
Gmina miejsko-wiejska	31	83	
Gmina wiejska	24	150	
Wielkość miejscowości – siedziby organu			
	Procent	Liczba	
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	46	21	
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	40	95	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	30	118	
Wieś	24	142	
Ogółem	30	376	



Wykres 233. Samorządy określające minimalną lub maksymalną liczbę osób w grupie w podziale na grupy wg typu organu prowadzącego



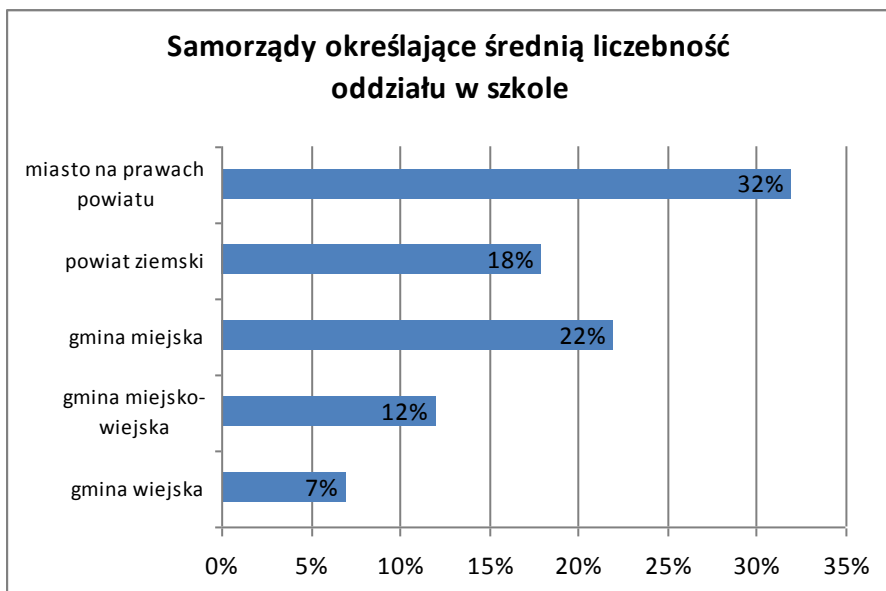
Wykres 234. Samorządy określające minimalną lub maksymalną liczbę osób w grupie w podziale na grupy wg wielkości miejscowości

Duże samorządy określają również liczebność grup. W przypadku miast na prawach powiatu czyni tak co drugi samorząd, a w przypadku mniejszych miast (w tym powiatów ziemskich) około 40 proc.

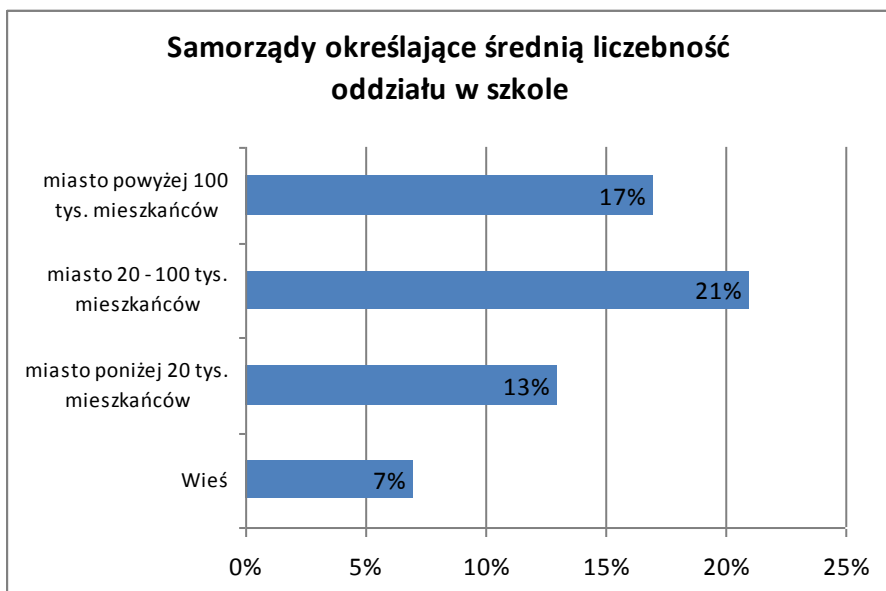
Tabela 211. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Średnia liczba uczniów w oddziale

Średnia liczebność oddziału w szkole		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Miasto na prawach powiatu	32	12
Powiat ziemski	18	33
Gmina miejska	22	28
Gmina miejsko-wiejska	12	33

Gmina wiejska	7	44
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	17	8
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	21	50
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	13	51
Wieś	7	41
Ogółem	12	150



Wykres 235. Samorzady określające średnią liczebność oddziału w szkole wg typu organu prowadzącego

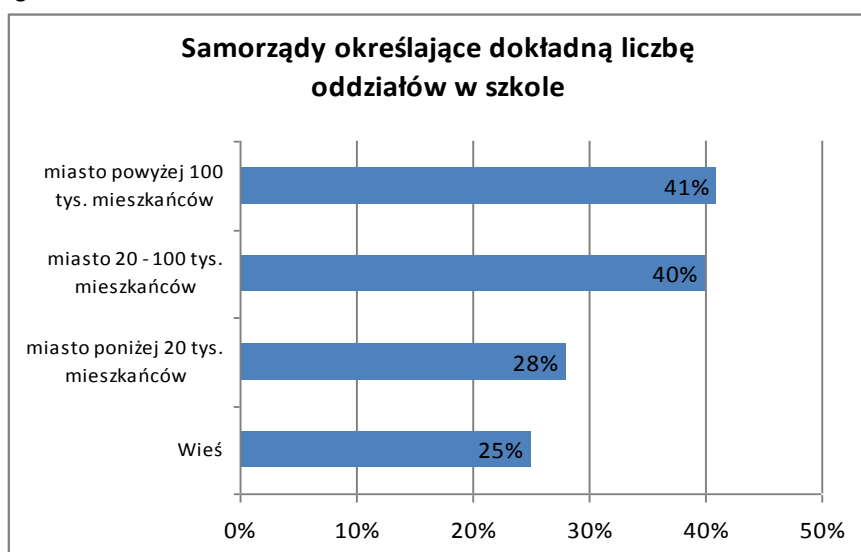


Wykres 236. Samorzady określające średnią liczebność oddziału w szkole wg wielkości miejscowości

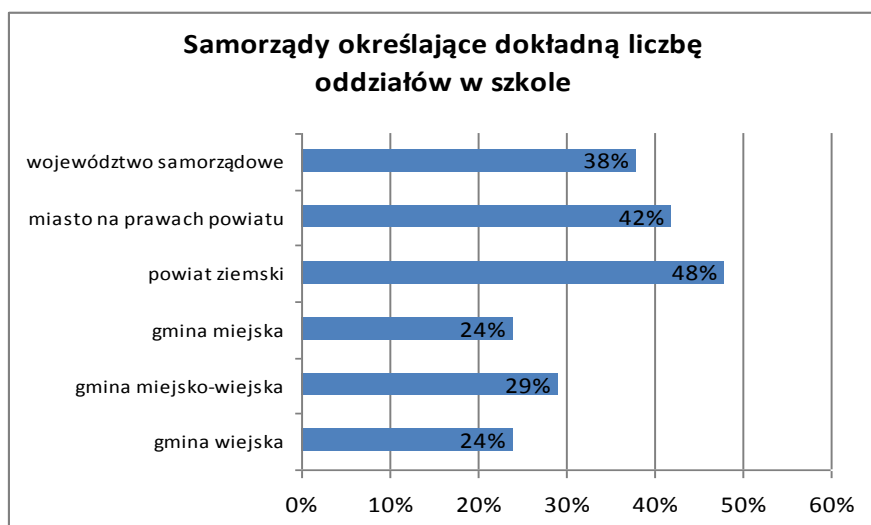
Średnia liczebność oddziału określana jest rzadziej niż maksymalna i minimalna liczba uczniów w oddziale – wyznacza ją tylko 12 proc. samorządów. Z tak sformułowanego kryterium częściej korzystają miasta na prawach powiatów (32 proc.) niż gminy wiejskie (7 proc.). Położenie geograficzne nie ma w przypadku tego kryterium znaczenia.

Tabela 212. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Liczba oddziałów

Dokładna liczba oddziałów			
Wielkość miejscowości – siedziby organu	Procent	Liczba	
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	41	19	
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	40	93	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	28	110	
Wieś	25	148	
Typ organu prowadzącego			
Województwo samorządowe	38	3	
Miasto na prawach powiatu	42	16	
Powiat ziemski	48	86	
Gmina miejska	24	31	
Gmina miejsko-wiejska	29	79	
Gmina wiejska	24	155	
Ogółem	29	370	



Wykres 237. Samorządy określające dokładną liczbę oddziałów w szkole wg wielkości miejscowości

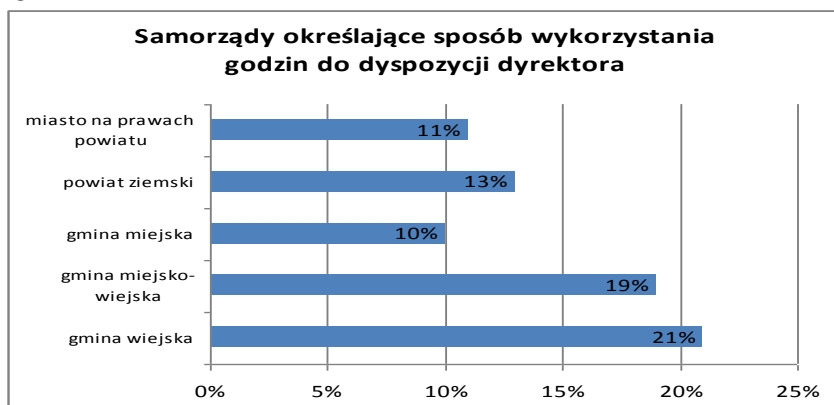


Wykres 238. Samorządy określające dokładną liczbę oddziałów w szkole wg typu organu prowadzącego

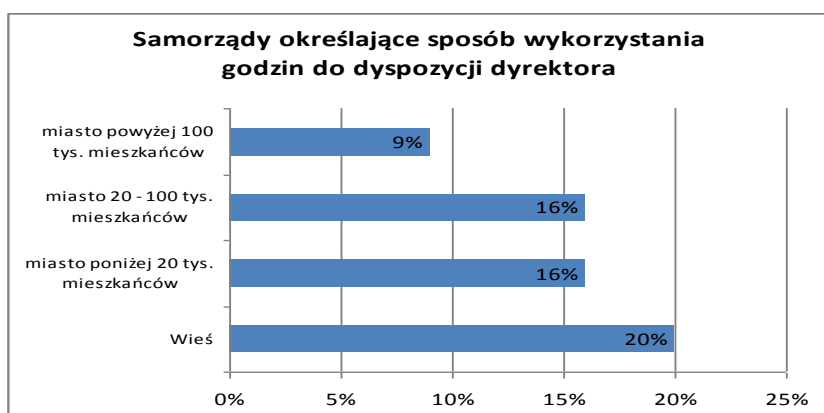
Niemal co drugi powiat określa dyrektorom rozpoczynającym pracę nad projektem organizacyjnym dokładną liczbę oddziałów, które szkoła może utworzyć w kolejnym roku. Oznacza to, że w co trzecim samorządzie (w co drugim powiecie ziemskim) wytyczne, które otrzymuje dyrektor, obejmują znaczący obszar pracy nad arkuszem. Jeśli uwzględnić wspomniany wyżej fakt niskiej elastyczności organizacyjnej wielu szkół na wsiach, to okaże się, że dokładna liczba oddziałów, które będą utworzone na kolejny rok szkolny, jest zadana dyrektorowi (przez organ prowadzący lub warunki demograficzne) w przytłaczającej liczbie szkół.

Tabela 213. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Godziny do dyspozycji dyrektora

Sposób wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Miasto na prawach powiatu	11	4
Powiat ziemski	13	23
Gmina miejska	10	13
Gmina miejsko-wiejska	19	52
Gmina wiejska	21	131
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	9	4
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	16	38
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	16	61
Wieś	20	120
Ogółem	18	223



Wykres 239. Samorzady określające sposób wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora wg typu organu prowadzącego



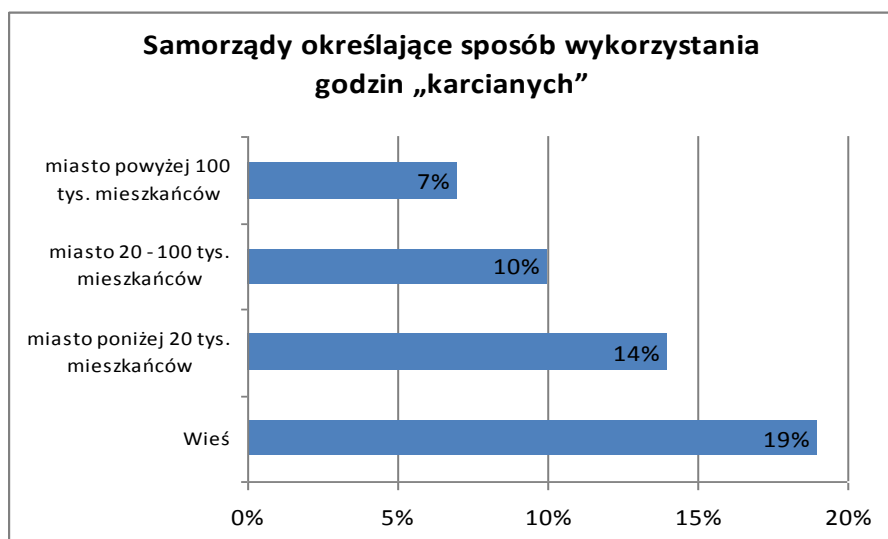
Wykres 240. Samorzady określające sposób wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora wg wielkości miejscowości

Tabela 214. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Godziny do dyspozycji dyrektora

Sposób wykorzystania godzin „karcianych”		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Miasto na prawach powiatu	5	2
Powiat ziemski	7	12
Gmina miejska	6	8
Gmina miejsko-wiejska	19	50
Gmina wiejska	19	122
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	7	3
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	10	23
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	14	54
Wieś	19	114
Ogółem	15	194



Wykres 241. Samorządy określające sposób wykorzystania godzin „karcianych” wg typu organu prowadzącego



Wykres 242. Samorządy określające sposób wykorzystania godzin „karcianych” wg wielkości miejscowości

Chęć wpływu organu prowadzącego na godziny do dyspozycji dyrektora i godziny „karciane” rośnie wraz ze zmniejszaniem się samorządu. W przypadku godzin dyrektorskich jest to zmiana z 11 proc. w miastach na prawach powiatu do 21 proc. w gminach wiejskich; w przypadku godzin „karcianych” – odpowiednio z 5 proc. do 19 proc.

Co piąty dyrektor szkoły na wsi otrzymuje od organu prowadzącego wytyczne dotyczące nie tylko na finansów, ale wprost organizacji procesu dydaktycznego.

Bon edukacyjny i standaryzacja zatrudnienia

Tabela 215. Ankieta dla JST. Bon edukacyjny i standaryzacja zatrudnienia

Czy w Państwa jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje jakakolwiek forma bonu edukacyjnego lub standaryzacji zatrudnienia?	Procent	Liczba
Tak	7	85
Nie	93	1177
Ogółem	100	1262



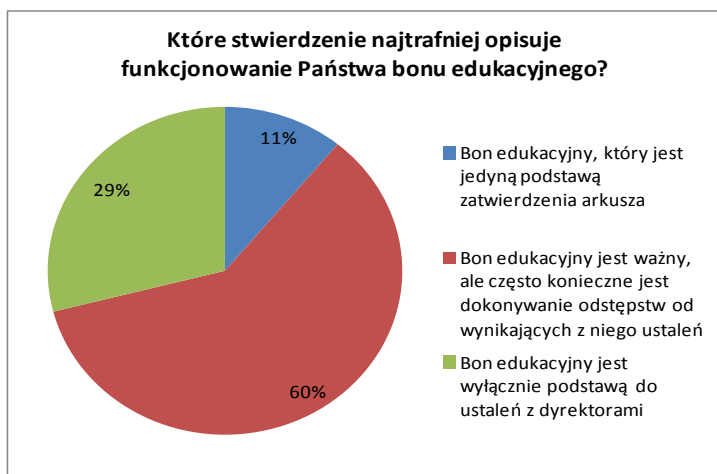
Wykres 243. Czy w Państwa jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje jakakolwiek forma bonu edukacyjnego lub standaryzacji zatrudnienia?

W znaczącej większości jednostek samorządu terytorialnego nie funkcjonuje żadna forma standaryzacji zatrudnienia. Posiadanie takich rozwiązań zadeklarowało tylko 7 proc. respondentów.

Stwierdzenia opisujące funkcjonowanie bonu edukacyjnego

Tabela 216. Ankieta dla JST. Zasady zatwierdzania arkuszy organizacyjnych

Które stwierdzenie najtrafniej opisuje funkcjonowanie Państwa bonu edukacyjnego?	Procent	Liczba
Bon edukacyjny, który jest jedyną podstawą zatwierdzenia arkusza	11	9
Bon edukacyjny jest ważny, ale często konieczne jest dokonywanie odstępstw od wynikających z niego ustaleń	60	51
Bon edukacyjny jest wyłącznie podstawą do ustaleń z dyrektorami	29	25
Ogółem	100	85



Wykres 244. Które stwierdzenie najtrafniej opisuje funkcjonowanie Państwa bonu edukacyjnego?

W tych nielicznych samorządach, które zdecydowały się na standaryzację zasad zatwierdzania arkuszy organizacyjnych i/lub wdrożenie jakiejś formy bonu edukacyjnego, przyjęte rozwiązanie jest wyłącznie punktem startu do uzgadniania arkuszy organizacyjnych. Tylko 11 proc. samorządów, które zadeklarowały wdrożenie takiej metody (0,6 proc. ogółu badanych!) stwierdziło, że przyjęty bon jest jedyną podstawą zatwierdzania arkuszy. Trzy razy więcej samorządów (2 proc. ogółu) stwierdziło, że bon jest wyłącznie podstawą do ustaleń z dyrektorami, pozostali (4 proc. ogółu), że często konieczne jest dokonywanie odstępstw od ustaleń wynikających z przyjętych standardów.

Standaryzacja zatwierdzania arkuszy organizacyjnych sprowadza się w praktyce do wyznaczenia ram uzgodnień dokonywanych między dyrektorami szkół a przedstawicielami organów prowadzących.

Kształtowanie oferty edukacyjnej

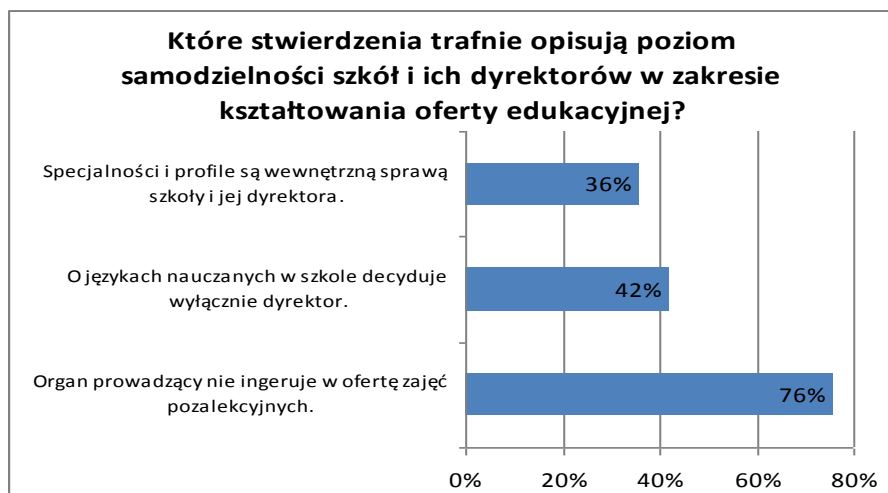
Co trzeci respondent (36 proc.) stwierdził, że lista specjalności i profili tworzonych w szkole jest jej wewnętrzną sprawą. 42 proc. respondentów z organów prowadzących stwierdziło, że o językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor, a 76 proc., że organ prowadzący nie ingeruje w ofertę zajęć pozalekcyjnych.

Stwierdzenia te można czytać również przez dopełnienie – 64 proc. respondentów uważa, że o specjalnościach i profilach decydują również inne podmioty, ponad połowa (58 proc.), że dyrektor nie jest samodzielny w zakresie wyboru nauczanych języków, a co czwarty (24 proc.), że organ prowadzący wpływa na kształt oferty zajęć pozalekcyjnych.

Więcej informacji przyniesie szczegółowa analiza tych stwierdzeń.

Tabela 217. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej

Które stwierdzenia trafnie opisują poziom samodzielności szkół i ich dyrektorów w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej?	Procent	Liczba
Specjalności i profile są wewnętrzną sprawą szkoły i jej dyrektora	36	451
O językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor	42	534
Organ prowadzący nie ingeruje w ofertę zajęć pozalekcyjnych	76	956



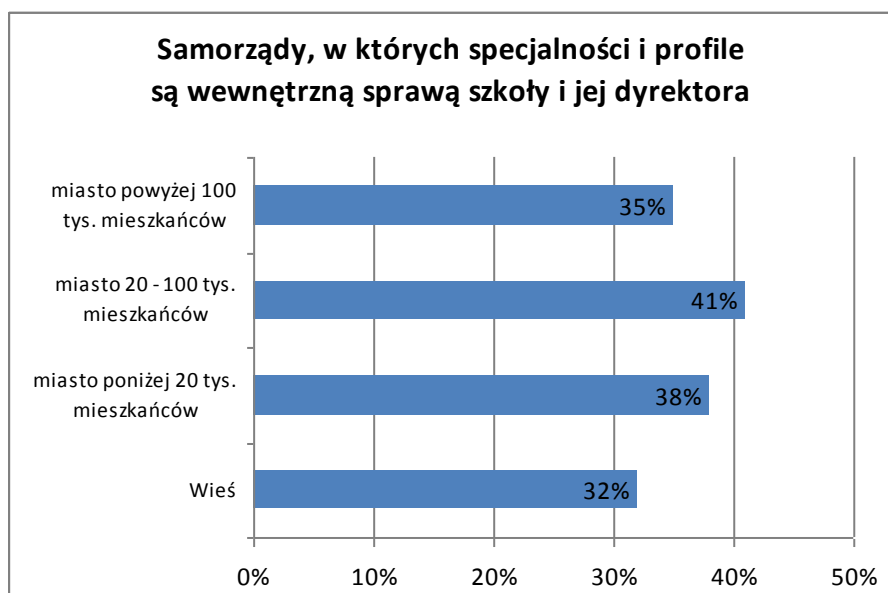
Wykres 245. Które stwierdzenia trafnie opisują poziom samodzielności szkół i ich dyrektorów w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej?

Tabela 218. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej. Specjalności i profile

Specjalności i profile są wewnętrzną sprawą szkoły i jej dyrektora			
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba	
Województwo samorządowe	13	1	
Miasto na prawach powiatu	42	16	
Powiat ziemski	45	82	
Gmina miejska	35	45	
Gmina miejsko-wiejska	37	101	
Gmina wiejska	32	206	
Wielkość miejscowości – siedziby organu			
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	35	16	
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	41	96	
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	38	149	
Wieś	32	190	
Ogółem	36	451	



Wykres 246. Samorządy, w których specjalności i profile są wewnętrzną sprawą szkoły i jej dyrektora wg typu organu prowadzącego

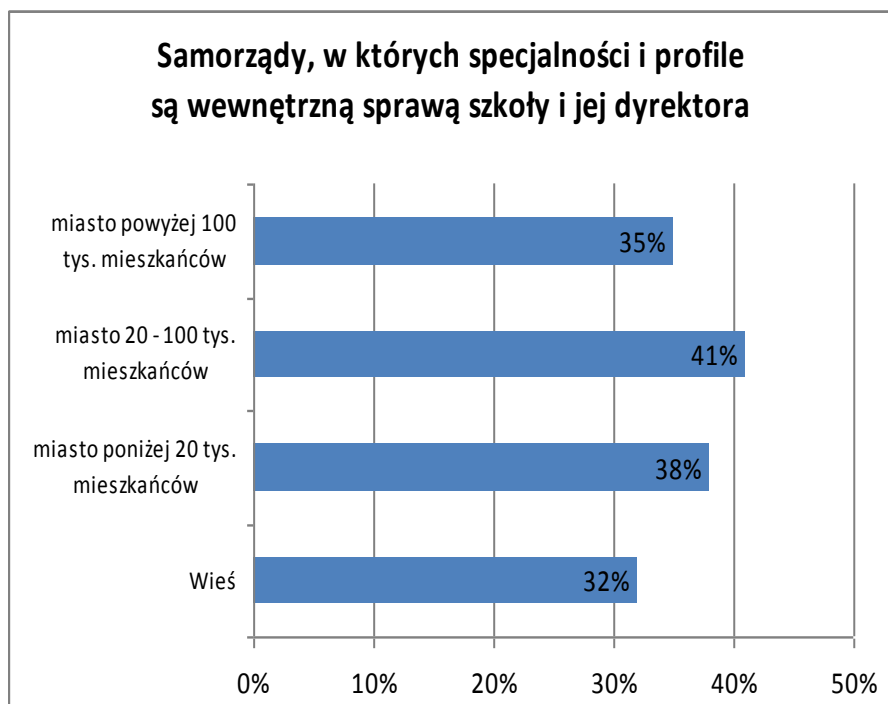


Wykres 247. Samorządy, w których specjalności i profile są wewnętrzną sprawą szkoły i jej dyrektora wg wielkości miejscowości

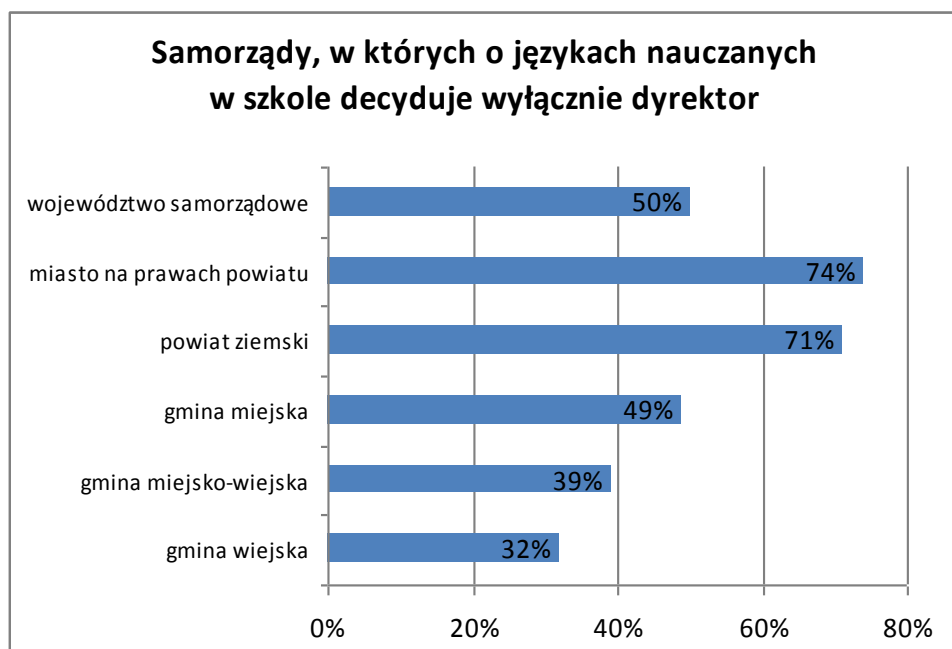
Największą samodzielność w zakresie kształtowania specjalności i profili mają dyrektorzy szkół prowadzonych przez powiaty ziemskie. Niemal połowa organów prowadzących pozostawia tę sprawę w wyłącznej gestii dyrektora. Zdecydowanie rzadziej decyzje takie mogą samodzielnie podejmować dyrektorzy szkół prowadzonych przez gminy wiejskie. Porównując typy szkół prowadzonych przez te podmioty, można wyciągnąć wniosek, że organy prowadzące częściej ingerują w profile i specjalności w szkołach podstawowych i gimnazjach, niż w szkołach ponadgimnazjalnych.

Tabela 219. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej. Języki obce

O językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	50	4
Miasto na prawach powiatu	74	28
Powiat ziemski	71	129
Gmina miejska	49	63
Gmina miejsko-wiejska	39	106
Gmina wiejska	32	204
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	76	35
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	62	145
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	42	164
Wieś	32	190
Ogółem	42	534



Wykres 248. Samorządy, w których o językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor wg wielkości miejscowości

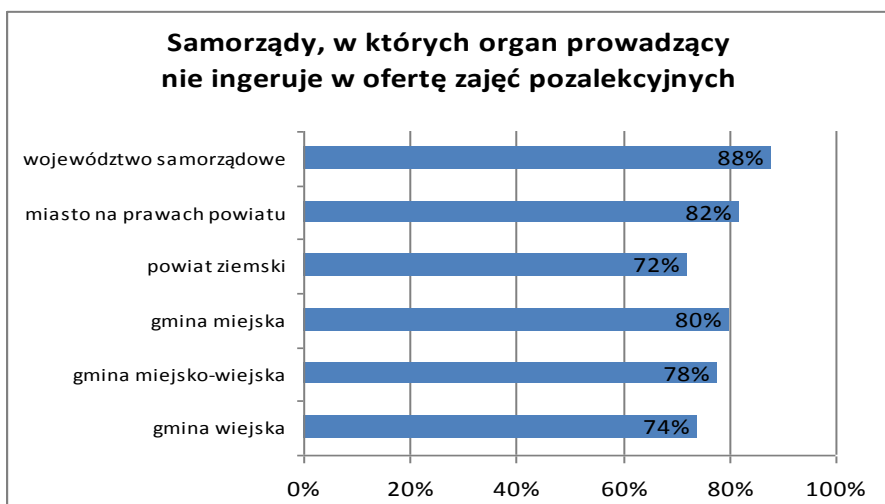


Wykres 249. Samorządy, w których o językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor wg typu organu prowadzącego

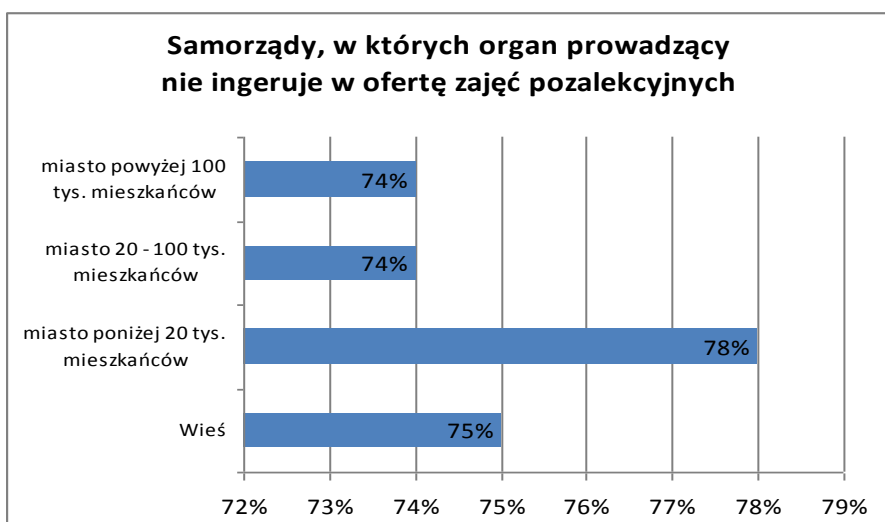
Również w przypadku języków obcych nauczanych w szkołach, małe gminy (z siedzibą na wsi) ponad dwukrotnie częściej niż duże miasta ingerują w języki nauczane w szkołach.

Tabela 220. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej. Zajęcia pozalekcyjne

Organ prowadzący nie ingeruje w ofertę zajęć pozalekcyjnych		
Typ organu prowadzącego	Procent	Liczba
Województwo samorządowe	88	7
Miasto na prawach powiatu	82	31
Powiat ziemski	72	130
Gmina miejska	80	103
Gmina miejsko-wiejska	78	211
Gmina wiejska	74	474
Wielkość miejscowości – siedziby organu		
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	74	34
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	74	174
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	78	306
Wieś	75	442
Ogółem	76	956



Wykres 250. Samorzady, w których organ prowadzący nie ingeruje w ofertę zajęć pozalekcyjnych wg typu organu prowadzącego



Wykres 251. Samorzady, w których organ prowadzący nie ingeruje w ofertę zajęć pozalekcyjnych wg wielkości miejscowości

Zakres ingerencji samorządu w ofertę zajęć pozalekcyjnych waha się od 12 proc. w przypadku województw samorządowych, do 28 proc. w przypadku powiatów ziemskich i 26 proc. gmin wiejskich.

Przyjmowanie uczniów spoza obwodu

Tabela 221. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu

Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu?	Procent	Liczba
Tak, bez ograniczeń	31	393
Tak, regulujemy to za pomocą bonu edukacyjnego	0	4
Tak, w ramach wolnych miejsc w już utworzonych oddziałach	52	656
Tak, ale tylko za naszą zgodą	3	35
Tak, ale tylko w wyjątkowych przypadkach	3	44
Nie prowadzimy szkół posiadających obwody	10	130
Ogółem	100	1262



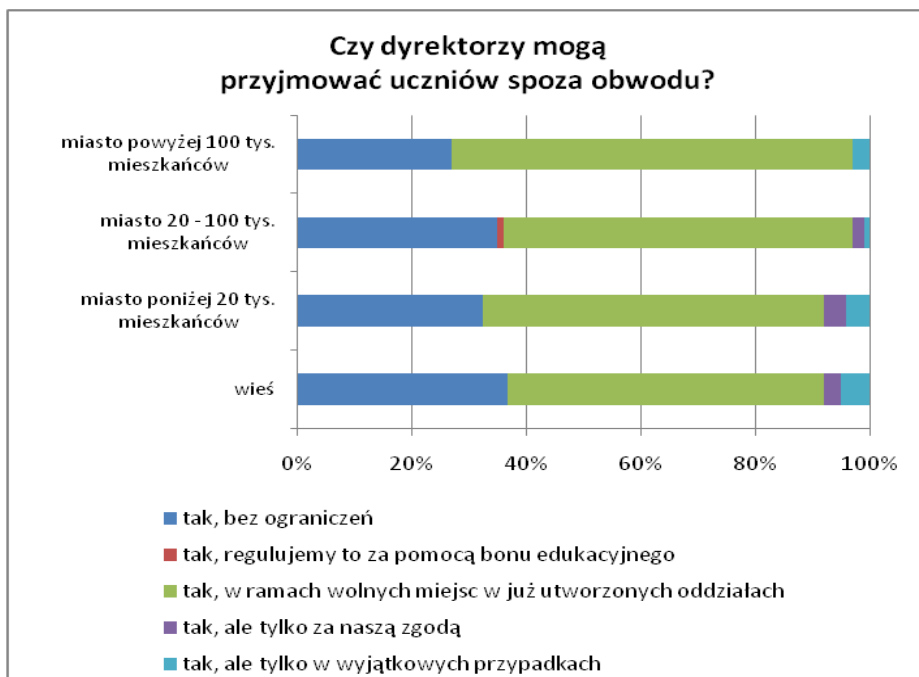
Wykres 252. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu?

Większość dyrektorów (83 proc.) ma możliwość przyjmowania do szkół objętych rejonizacją uczniów spoza obwodu, przy czym połowa wszystkich (52 proc.) może to robić wyłącznie w ramach już utworzonych oddziałów. A zatem w tych szkołach ostateczną decyzję w sprawie utworzenia oddziału podejmuje organ prowadzący, a dyrektor może jedynie „dopełnić” już istniejący oddział uczniami z innych obwodów. Jedynie co trzeci dyrektor (31 proc.) może przyjmować uczniów „bez ograniczeń”.

W kolejnych analizach wyłączone zostaną te organy, które nie prowadzą szkół rejonowych, czyli powiaty ziemskie i województwa samorządowe.

Tabela 222. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu wg wielkości miejscowości (w procentach)

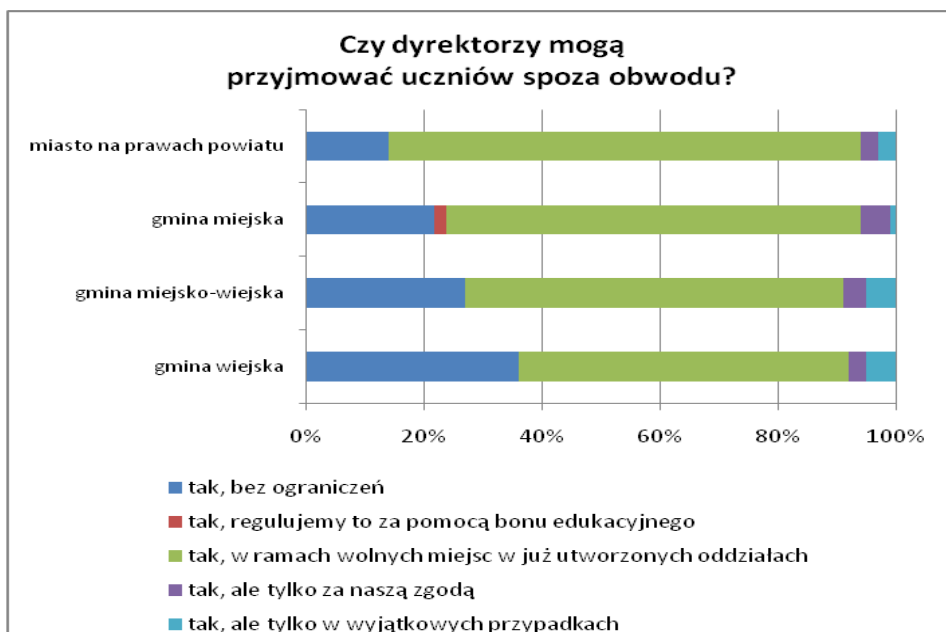
Wielkość miejscowości – siedziby organu	Tak, bez ograniczeń	Tak, regulujemy to za pomocą bonu edukacyjnego	Tak, w ramach wolnych miejsc w już utworzonych oddziałach	Tak, ale tylko za naszą zgodą	Tak, ale tylko w wyjątkowych przypadkach
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	27	0	70	0	3
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	35	1	61	2	1
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	32	0	59	4	4
Wieś	37	0	56	3	5



Wykres 253. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu? – wg wielkości miejscowości

Tabela 223. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu wg typu organu prowadzącego (w procentach)

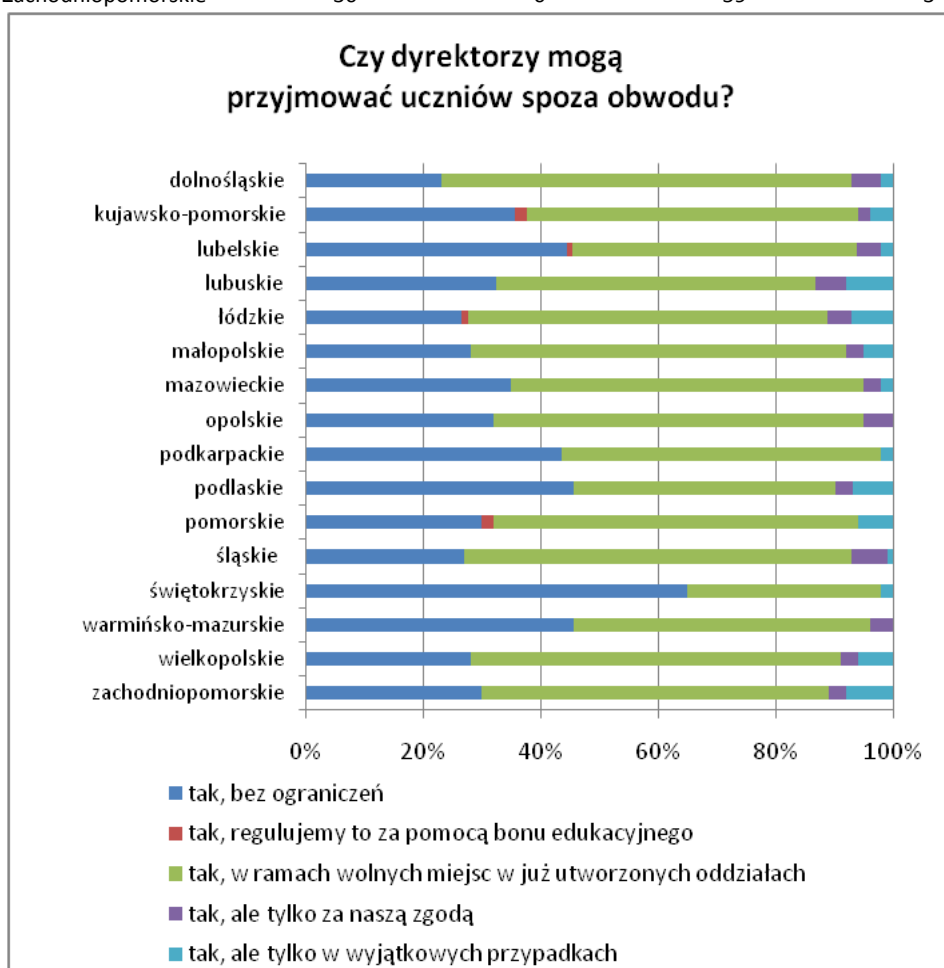
	Tak, bez ograniczeń	Tak, regulujemy to za pomocą bonu edukacyjnego	Tak, w ramach wolnych miejsc w już utworzonych oddziałach	Tak, ale tylko za naszą zgodą	Tak, ale tylko w wyjątkowych przypadkach
Miasto na prawach powiatu	14	0	81	3	3
Gmina miejska	22	2	71	5	1
Gmina miejsko-wiejska	27	0	64	4	5
Gmina wiejska	36	0	56	3	5



Wykres 254. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu? – wg typu organu prowadzącego

Tabela 224. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu wg województw (w procentach)

Województwo	Tak, bez ograniczeń	Tak, regulujemy to za pomocą bonu edukacyjnego	Tak, w ramach wolnych miejsc w już utworzonych oddziałach	Tak, ale tylko za naszą zgodą	Tak, ale tylko w wyjątkowych przypadkach
Dolnośląskie	23	0	70	5	2
Kujawsko-pomorskie	36	2	57	2	4
Lubelskie	44	1	48	4	2
Lubuskie	32	0	54	5	8
Łódzkie	26	1	60	4	7
Małopolskie	28	0	64	3	5
Mazowieckie	35	0	60	3	2
Opolskie	32	0	63	5	0
Podkarpackie	44	0	55	0	2
Podlaskie	46	0	45	3	7
Pomorskie	30	2	62	0	6
Śląskie	27	0	66	6	1
Świętokrzyskie	65	0	33	0	2
Warmińsko-mazurskie	46	0	51	4	0
Wielkopolskie	28	0	63	3	6
Zachodniopomorskie	30	0	59	3	8



Wykres 255. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu? – wg województwa

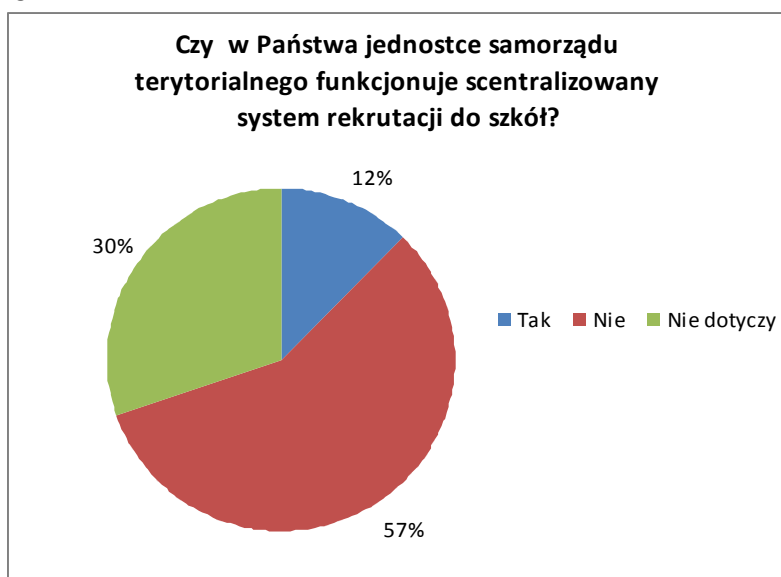
Różnice między poszczególnymi typami samorządów nie są znaczące. Duże miasta nieznacznie chętniej wyrażają zgodę na uzupełnianie już utworzonych oddziałów, małe – pozwalają przyjmować bez ograniczeń. Politykę uzupełniania wolnych miejsc stosują też samorzady z zachodniej i południowej części Polski.

Wydaje się, że kryterium podziału przebiega w oparciu o kryterium demograficzne. Tam gdzie uczniów spoza obwodu, którzy potencjalnie mogą chcieć przyjść do szkoły, jest więcej niż miejsc, dyrektorzy uzyskują zgodę wyłącznie na uzupełnianie oddziałów. Tam natomiast, gdzie czynniki demograficzne sprawiają, że nie ma ryzyka przyjęcia takiej liczby uczniów, która wymusi utworzenie nowego oddziału, dyrektorzy uzyskują pełną zgodę.

System rekrutacji do szkół

Tabela 225. Ankieta dla JST. System rekrutacji do szkół

Czy w Państwa jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje scentralizowany system rekrutacji do szkół?	Procent	Liczba
Tak	12	157
Nie	57	725
Nie dotyczy	30	380
Ogółem	100	1262

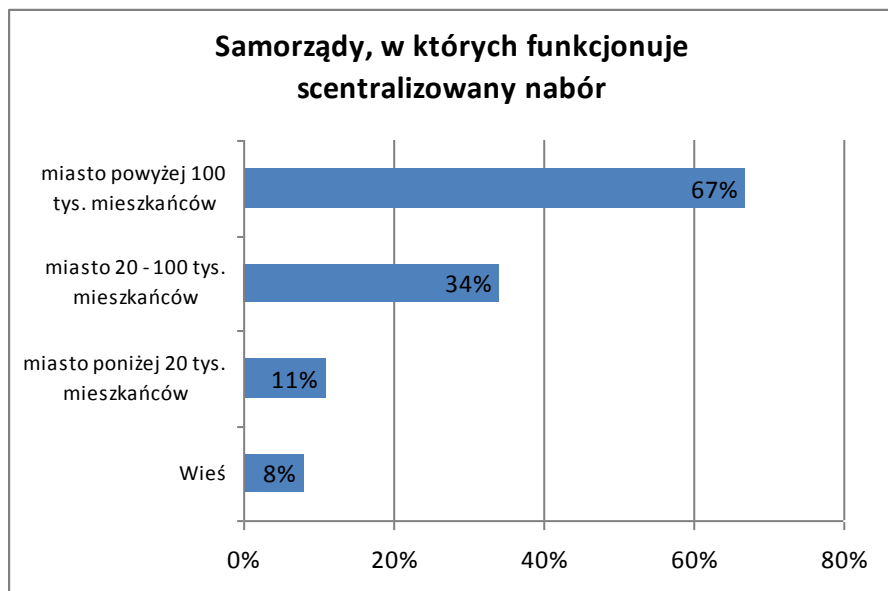


Wykres 256. Czy w Państwa jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje scentralizowany system rekrutacji do szkół?

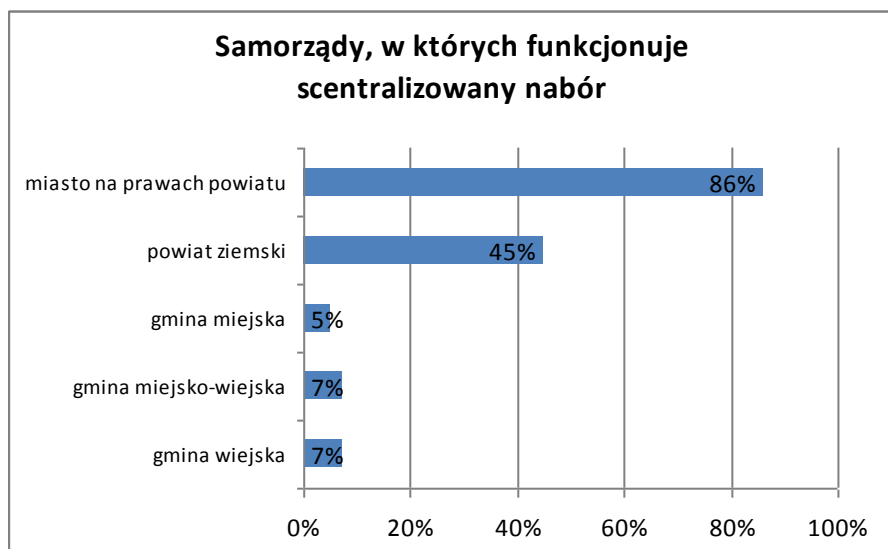
Tabela 226. System rekrutacji do szkół

Wielkość miejscowości – siedziby organu	Procent samorządów, w których funkcjonuje scentralizowany nabór do szkół
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	67
Miasto 20–100 tys. mieszkańców	34
Miasto poniżej 20 tys. mieszkańców	11
Wieś	8

Typ organu prowadzącego	
Miasto na prawach powiatu	86
Powiat ziemski	45
Gmina miejska	5
Gmina miejsko-wiejska	7
Gmina wiejska	7
Ogółem	18



Wykres 257. Samorzady, w których funkcjonuje scentralizowany nabór wg wielkości miejscowości



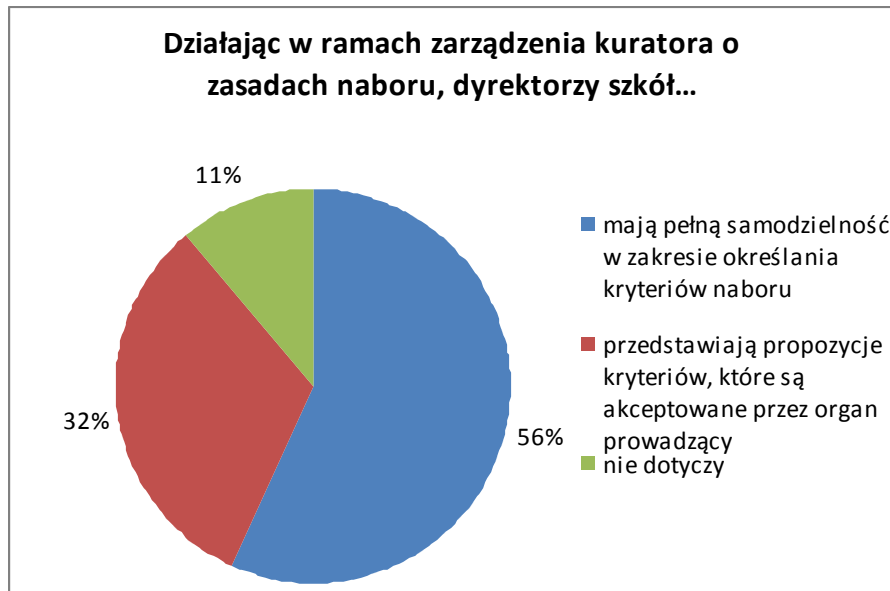
Wykres 258. Samorzady, w których funkcjonuje scentralizowany nabór wg typu organu prowadzącego

Scentralizowany system rekrutacji do szkół funkcjonuje wyłącznie w 12 proc. samorządów. Najczęściej są to duże miasta. W małych samorządach systemy takie są spotykane niemal wyłącznie, gdy znajdują się w bezpośredniej bliskości miast.

Ustalanie kryteriów naboru

Tabela 227. Ustalanie kryteriów naboru

Działając w ramach zarządzenia kuratora o zasadach naboru, dyrektorzy szkół...	Procent	Liczba
mają pełną samodzielność w zakresie określania kryteriów naboru	56	88
przedstawiają propozycje kryteriów, które są akceptowane przez organ prowadzący	32	51
nie dotyczy	11	18
Ogółem	100	157

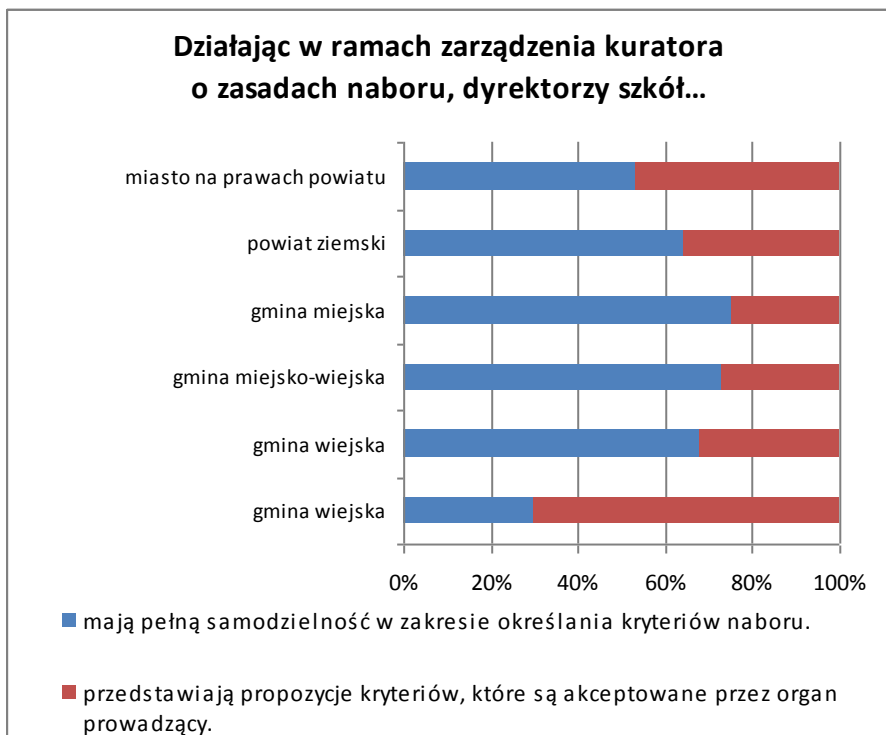


Wykres 259. Ustalanie kryteriów naboru

Ponad połowa respondentów z samorządów posiadających scentralizowany system naboru (56 proc.) stwierdziło, że dyrektorzy mają pełną samodzielność w zakresie określania kryteriów naboru do szkół, tylko co trzeci samorząd chce wpływać na te decyzje.

Tabela 228. Ustalanie kryteriów naboru wg typu organu prowadzącego (w procentach)

Typ organu prowadzącego	Mają pełną samodzielność w zakresie określania kryteriów naboru	Przedstawiają propozycje kryteriów, które są akceptowane przez organ prowadzący
Miasto na prawach powiatu	53	47
Powiat ziemski	64	36
Gmina miejska	75	25
Gmina miejsko-wiejska	73	27
Gmina wiejska	68	32



Wykres 260. Ustalanie kryteriów naboru wg typu organu prowadzącego

Przedstawienia kryteriów do akceptacji oczekują przede wszystkim miasta na prawach powiatu.

VII. Wywiady z pracownikami organów prowadzących szkołę

Wprowadzenie

Badanie prowadzono metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) w dniach 13–22 czerwca 2011 r. Respondentami w badaniu byli przedstawiciele samorządów odpowiedzialni za oświatę w gminie lub powiecie. Osoby badane zróżnicowano ze względu na wielkość miejscowości oraz typ samorządu (gminy/miasta na prawach powiatu/powiaty ziemskie).

Szczegółowe cele badania jakościowego to opis relacji dyrektor – samorząd w następujących aspektach:

1. Uprawnienia dyrektorów w kształtowaniu arkusza organizacyjnego (zatrudnianie, godziny ponadwymiarowe, podziały na grupy, dysponowanie godzinami do dyspozycji dyrektora).
2. Zakres wpływu dyrektorów na kształtowanie budżetu szkoły/placówki oraz dysponowanie funduszami.
3. Uprawnienia dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń (dodatki nauczycieli, wynagrodzenia administracji i obsługi, wynagrodzenie (dodatki) kadry kierowniczej, przyznawanie nagród).
4. Zakres realnego wpływu na kształtowanie oferty szkoły.
5. Zakres wpływu na rekrutację.

Charakterystyka respondentów

W badaniu brały udział osoby odpowiedzialne za oświatę w gminie lub powiecie. W zależności od wielkości samorządu, osoby te mają różne zakresy obowiązków. W mniejszych samorządach (mniejsze gminy wiejskie) zdarza się, że osobą odpowiedzialną za oświatę jest sekretarz gminy, który oprócz oświaty nadzoruje także obszar polityki społecznej (sport, turystykę, ochronę zdrowia, komunikację). W większych gminach wiejskich oraz powiatach powoływany jest wydział edukacji (czasami połączony z kulturą), a jego dyrektor jest osobą odpowiedzialną za oświatę w danym samorządzie. Najczęściej zakres ich obowiązków obejmuje sprawy finansowe i organizacyjne (*generalnie obracamy się wokół finansów – planowanie finansów, wstępne ich zatwierdzenie, monitorowanie wydatków i wszystkie sprawy organizacyjne typu konkursy na dyrektorów, oceny dyrektorów / w ramach obowiązków prowadzę sprawy, które są w kompetencji organu prowadzącego dotyczące prowadzenia szkół i wszystkich zadań oświatowych starostwie powiatowym / moim zadaniem jest zapewnienie funkcjonowania jednostek oświatowych, zatwierdzenie arkuszy organizacyjnych, dbanie o bezpieczeństwo i higienę pracy nauczycieli i uczniów*). W dużych samorządach zdarza się natomiast, że osoba odpowiedzialna za oświatę nie ma styczności z finansami, a jej obowiązki koncentrują się na organizacyjnym nadzorze nawet nad kilkudziesięcioma szkołami i placówkami oświatowymi.

Relacje pomiędzy samorządem a dyrektorami (ogólnie)

Samorządowcy spostrzegają dyrektora szkoły głównie jako menedżera. Kojarzą go z osobą energiczną (*dość żywo zajmuje się swoją jednostką*), która jest zarządcą (*odpowiada za szkołę, personel*).



Sprzyjają temu, by był menedżerem, np. poprzez zwalnianie go od obowiązku prowadzenia zajęć dydaktycznych. Jest też dla nich partnerem do rozmowy, ale równocześnie też petentem, który próbuje uzyskać w urzędzie więcej pieniędzy (*człowiek, który przychodzi do mnie, ponieważ chce coś osiągnąć, często chodzi o sprawy finansowe / jest u nas takie odczucie, że dyrektorzy przychodzą do nas kiedy czegoś chcą, z reguły są to sprawy związane z brakami w budżecie*).

Od dyrektorów oczekują:

- **Dbłości o poziom kształcenie i wychowania** (*najbardziej mu zależy żeby poziom wychowania i kształcenia był jak najlepszy / dba by kadra nauczycielska była jak najbardziej profesjonalna, jak najlepiej przygotowana / szkoła pracuje dobrze, osiąga dobre wyniki*).
- **Współdziałania z organem prowadzącym**, czyli brania pod uwagę sposobu działania i możliwości urzędu, a także daleko posuniętej lojalności, pewnego stopnia fraternizacji z urzędem czy osobami odpowiedzialnymi za oświatę (*nam bardzo zależy na tym, żeby dyrektor, podejmując decyzje w swojej placówce, zawsze podejmował je pod kątem gminnych założeń i standardów / dobry dyrektor to taki, który gra ze mną w tej samej drużynie, który patrzy na oświatę całościowo i rozumie to, na co my musimy patrzeć i potrafi zrozumieć uwarunkowania / powinien o swoich propozycjach, zamierzeniach informować organ prowadzący odpowiednio wcześniej, tak by kierunki działania były uzgadniane w miarę wcześniej i planowane*).
- Umiejętności argumentowania swoich potrzeb i negocjowania (*nie na zasadzie dajcie mi, bo ja chcę, ale argumentacji, że to się dobrze spożytkuje / jeśli ma jakiś problem, to w sposób merytoryczny go uzasadnić, obronić swoje stanowisko, jeśli w jakimś punkcie ma inne zdanie*).
- Otwartości na nowe rozwiązania w zakresie: nowinek technicznych (*trzeba na szkołę spojrzeć troszkę innym okiem, nie takim jak dziesięć lat temu, np. nowinki techniczne, które pojawiają się na rynku powinny być wdrażane na bieżąco*) oraz rynku pracy, nowych potrzeb (*podejmujący wyzwania przystające do aktualnego rynku pracy, oczekiwaniom młodych ludzi, rodziców*).
- Twórczości/kreatywności (*to on przychodzi z pomysłami do nas, a my je akceptujemy lub nie*).
- Samodzielności (żeby potrafił podejmować decyzje i nie przychodził ze wszystkim, żeby się dowiadywać i pytać).

Zasadniczo samorządowcy łączą relacje pomiędzy dyrektorami a samorządem z kwestiami finansowymi (*wszystko zaczyna się i wiąże z finansami*). Bieżące stosunki opisują jako partnerskie (*spotykamy się celem wyjaśnienia spraw bieżących, które są do rozwiązania*), choć ograniczone wymogami administracyjnymi (*mamy opracowaną strategię oświatową i w oparciu o tę strategię są wytyczone plany działania na najbliższe lata / w naszym powiecie została uchwalona strategia oświatowa więc dyrektor jest zobowiązany realizować zapisy strategii*).

Samorzady mniejsze wydają się bardziej rygorystyczne w realizacji zapisów przyjętych strategii. Większe jednostki deklarują, że starają się podchodzić indywidualnie do potrzeb poszczególnych jednostek. Znalazło to odzwierciedlenie w wypowiedziach respondentów: *Istnieje takie porozumienie między samorządem i dyrektorami, aby tak rozwiązać pracę szkół, żeby z jednej strony zamknęły się one w pewnej puli finansów, które skarbnik miasta przekazuje, ale z drugiej strony, żeby spojrzeć na każdą z tych placówek jakoś indywidualnie, bo każda jest inna i tam gdzie trzeba dać dodatkowe*



godziny (...) żeby jednak popatrzeć na całą oświatę nie z poziomu cyferek, ale z poziomu konkretnych potrzeb i środowisk.

Uwagi

Warto zwrócić uwagę, że w opisie relacji pomiędzy samorządem a dyrektorami nie pojawiły się elementy współdziałania czy dążenia do osiągnięcia wspólnych celów pozafinansowych. Partnerstwo ogranicza się do wspólnego dbania o finanse.

Nie widać także, by samorządowcy dążyli do formalizacji kontaktów pomiędzy dyrektorami a urzędem. Z jednej strony może to sprzyjać swobodnemu budowaniu relacji. Z drugiej strony jednak brak formalnego charakteru tych relacji, opartych o znane obu stronom reguły, może w praktyce utrudniać dogadywanie się.

Oczekiwania samorządowców odpowiedzialnych za oświatę pokazują pewien poziom frustracji, z jakim mogą się spotykać na co dzień w kontaktach z dyrektorami. Postulaty umiejętności uzasadnienia swoich potrzeb oraz otwartości na nowe doświadczenia pokazują, że dyrektorzy bywają przez urzędników spostrzegani jako niekompetentni. Jednocześnie samorządowcy oczekują od dyrektorów współpracy. Chcieliby, aby dyrektorzy rozumieli ich ograniczenia i myśleli szerokimi kategoriami, charakterystycznymi dla wyższego szczebla zarządzania.

Uprawnienia dyrektorów zakresie kształtowania arkusza organizacyjnego

Niezależnie od tego, czy w danej jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje bon oświatowy, czy go nie ma, samorzady przygotowują dyrektorom wytyczne do sporządzania arkuszy organizacyjnych. Wytyczne te przygotowywane są zbiorczo dla wszystkich. Są one jawne i ujednolicone dla wszystkich szkół. Sprzyja to przejrzystości zasad (*Te zasady są jednakowe dla wszystkich, tak żeby nikt nie mógł powiedzieć, że ktoś dostał więcej czy mniej, bo ma jakieś znajomości lub ich nie ma (...)To jest zarządzenie, które można znaleźć na naszej stronie*).

Wytyczne dotyczą głównie:

- **zatrudniania nauczycieli wsparcia** (*Obowiązują nas standardy jeśli chodzi o zatrudnienie tak zwanych nauczycieli wsparcia, czyli psychologów, pedagogów, logopedów. Parę lat temu radni uchwalili strategię rozwoju edukacji dla miasta na lata 2008–2015, gdzie między innymi (...) bardzo precyzyjnie zostały określone standardy zatrudnienia w zależności od wielkości placówek i różnych innych czynników / Pewne zasady określone są dla całego miasta (...) tam między innymi są wskaźniki (...) np. liczba uczniów razy jeden wskaźnik daje godzinę wspomaganą dydaktyki / Ustalamy, jakie liczby godzin przeznaczone są na bibliotekę szkolną, na świetlicę szkolną – jest to uzależnione od liczby uczniów w danej szkole / Na przykład jest podany limit zatrudnienia pedagoga w szkole – do 300 uczniów to jest pół etatu, a na każde następne 200 uczniów jest kolejne pół*);
- **zatrudnienia pracowników administracji i obsługi** (*Podawana jest liczebność administracji i obsługi. Cały blok żywienia także ma swoje wskaźniki / Podobnie rzecz się ma jeśli chodzi o zatrudnienie pracowników administracji – odnosi się to do liczby uczniów w szkole / pracownicy stołówek – tutaj też jest relacja między ilością żywionych, np. na 25 osób żywionych jest jeden etat kucharki, na każde następne po pół etatu więcej, do 50 żywionych mamy pół etatu intendenta*);



- rzadziej liczebności oddziałów (*Jest jeszcze podane, choć już nie tak rygorystycznie, liczebność oddziału / My mamy ustalone wewnętrzne zasady – konkretnie jeśli chodzi o liczbę uczniów w oddziale, bo tego przepisy na dzień dzisiejszy nie regulują, więc mamy swoją ustaloną liczbę w oddziale i dyrektorzy o tym wiedzą*);
- w mniejszych samorządach reguluje się także: kształcenie uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych (*organ prowadzący w porozumieniu z poradnią psychologiczno-pedagogiczną musi ustalić, ile godzin jest potrzebnych na tego typu zajęcia, ażeby nie dać ich za dużo ani za mało*), łączenie oddziałów (*mamy ustalone pewne zasady, jeśli w dwóch sąsiednich klasach jest mniej niż 22 uczniów to zalecamy łączenie*).

Wytyczne otrzymywane przez dyrektora dotyczą obszarów merytorycznych – funkcjonowania szkoły, a także kwestii technicznych – np. konieczności ujednoczenia ich formy (*Dbamy o to żeby projekty arkusza organizacyjnego, które do nas spływają, były jednolicie przygotowywane, żeby łatwo było je analizować i porównywać*).

Arkusze przygotowywane są przez dyrektorów, a następnie zatwierdzane przez organ prowadzący. Zdarza się, że przed zatwierdzeniem arkusza odbywają się rozmowy indywidualne lub ze wszystkimi dyrektorami (*Dodatkowo są oni u mnie umówieni na odpowiednią godzinę i w konkretnym dniu, i z reguły około dwóch godzin poświęcam jednej szkole. Oprócz tego, że sprawdzamy arkusze od strony technicznej, to rozmawiamy na temat różnych wątpliwości i czasami dokonujemy jakichś poprawek*).

Negocjacje pomiędzy samorządem a dyrektorami najczęściej dotyczą:

- liczby oddziałów,
- podziału na grupy,
- w gminach wiejskich – dowozu do szkół,
- dodatkowych etatów administracyjnych (*często mają za mało osób w kuchni*),
- dodatkowych godzin na zajęcia pozalekcyjne (*występują o dodatkowe godziny gdy są sukcesy uczniów / Przedmiotem negocjacji mogą być zajęcia pozalekcyjne. Dyrektor proponuje zajęcia sportowe, koła zainteresowań. Negocjacje dotyczą ustalenia, na ile nas stać i na ile faktycznie takie zajęcia są potrzebne*).

W żadnym z samorządów nie ma jednoznacznie ustalonych reguł negocjacji. Wszystko ma charakter nieformalny (*przychodzi do mnie dyrektor i rozmawiamy*).

Liczba oddziałów

Dostrzeżono 4 sposoby ustalania liczby oddziałów:

- ustalane są ogólnie przez samorząd za pomocą wewnętrznych rozporządzeń, które dyrektorzy otrzymują: (*Ustalane jest, że do 35 uczniów nie robi się podziałów / Kiedy organizujemy oddziały przedszkolne, to nie chcemy utrzymywać takich, gdzie jest mało dzieci, przez co dyrektorzy mają od nas zalecenie, żeby łączyć dzieci 4- i 5-letnie, żeby oddziały liczyły po 15 uczniów, bo wtedy jest sens prowadzenia takiego oddziału*);

- panują niepisane zasady tworzenia liczby oddziałów, wynikające z wcześniejszych dyskusji i negocjacji między samorządem a dyrektorami (*Dyrektorzy trzymają się zasad wcześniej ustalonych i raczej tu problemu nie ma*);
- ustalane są wspólnie na corocznych spotkaniach wszystkich dyrektorów z pracownikami odpowiedzialnymi za oświatę w samorządach (*W marcu spotykamy się z dyrektorami szkół, robimy analizę demograficzną, przyglądamy się wspólnie temu, jak mniej więcej rok szkolny będzie wyglądał (...) Pod koniec kwietnia siadamy razem i przypatrujemy się wyjątkowym sytuacjom / Ustalamy to razem z dyrektorami. Siadamy i prowadzimy pewnego rodzaju negocjacje. Nie odbywa się to odgórnie. Są to zawsze otwarte karty z grupą dyrektorów, oczywiście z odpowiednich typów placówek, gdyż nie będziemy z przedszkolankami rozmawiać o ogólniaku. My przygotowujemy warunki brzegowe, czyli badając demografię, badając ilość uczniów dostępnych na rynku nie tylko w mieście (bo wiadomo, że do szkół ponadgimnazjalnych przychodzi nawet i 60 procent uczniów spoza miasta), badając tą demografię mówimy dyrektorom szkół, że będziemy mieć w systemie tyle i tyle młodzieży do podziału i spróbujmy teraz podyskutować jak ich podzielić*);
- proponowane są przez dyrektorów i ewentualnie korygowane przez urząd (*Dyrektor proponuje liczbę, natomiast zarząd powiatu zatwierdza, ewentualnie koryguje*).

Wart uwagi wariant stworzył jeden z badanych powiatów, który tak skonstruował sieć szkół ponadgimnazjalnych, że każdy kierunek realizowany jest tylko w jednej z placówek. Liczba oddziałów w szkole wynika więc wówczas wyłącznie z zainteresowania uczniów poszczególnymi kierunkami kształcenia. Samorząd ograniczył konkurencję do obszaru kierunku kształcenia, a nie walki o tego samego ucznia (*ze względu na to, że [poszczególne szkoły] są ubranżowane, to dyrektorzy nie rywalizują ze sobą w takim sensie, że jest dany kierunek – na przykład profil informatyczny - w kilku szkołach. Każda szkoła ze względu na swą specyfikę ma podział na liczbę oddziałów proporcjonalnie do zmniejszającej się liczby uczniów w powiecie*).

Niektóre samorzady, ustalając z góry liczbę oddziałów, starają się zabezpieczyć przed koniecznością finansowania większej ich liczby niż potrzeba. Dopasowują więc liczbę oddziałów do liczebności danego rocznika (*Oferta oddziałów przystaje do liczby kandydatów, którzy znajdują się na rynku rekrutacyjnym. To nie jest tak, że oferta jest na 1500 miejsc, a wiemy, że chętnych jest 1200. Wiemy, że na rynku jest 920 absolwentów gimnazjów i my mamy tyle przygotowanych miejsc. Żeby nie było takiej sytuacji, że nam się ci kandydaci rozproszą i w tym momencie nie wiemy, co zrobić z tymi wolnymi miejscami w oddziałach*).

Nawet jeśli samorzady określają zasady tworzenia oddziałów, jest to stały element negocjacji pomiędzy oboma podmiotami. Samorzady w tym zakresie deklarują odstępstwa od narzuconych ustaleń (*Są też oczywiście odstępstwa od tych zasad – zdarzają się mało liczne klasy, które zatwierdzamy – są czasem takie sytuacje, kiedy jest to jedyne wyjście / jeśli pojawi się w roczniku liczba 30–32 uczniów, to dyrektor rozpoczyna negocjacje – podzielcie mi to na oddziały, bo taka duża liczba uczniów utrudnia mi pracę, będą gorsze wyniki nauczania. Najczęściej w takich przypadkach robimy ten podział, mimo że jest to duży koszt dla gminy*).

Wnioski

Warto zwrócić uwagę na samorzady, zarówno gminne jak i powiatowe, gdzie prace nad arkuszami organizacyjnymi w zakresie liczby oddziałów odbywają się na wspólnych spotkaniach samorządu ze wszystkimi dyrektorami. Taki sposób pracy daje duże możliwości dyrektorom. Podczas wspólnych spotkań uruchamiają się bowiem procesy grupowe, a dyrektorzy stanowią grupę nacisku na samorząd. Takie działania samorządu ograniczają natomiast realną konkurencję między szkołami i utrudniają podejmowanie decyzji innych, niż „wszystkim po równo”.

Dopuszczanie do spotkań konsultacyjnych, w których w naturalny sposób pojawia się z jednej strony solidarny blok dyrektorów, a z drugiej przedstawiciel organu prowadzącego, jest wynikiem albo niekompetencji urzędników i próby rozłożenia odpowiedzialności na dyrektorów, albo chęci uniknięcia konfliktów w środowisku.

Przydział godzin ponadwymiarowych

Zasadniczo o przydziale godzin ponadwymiarowych decydują dyrektorzy, a urzędnicy samorządowi sprawdzają, czy nie zostało przekroczone prawo (*My tylko czuwamy nad tym, żeby było to zgodne z przepisami prawa, czy nauczyciel nie ma więcej jak 1,5 etatu / Godziny ponadwymiarowo są wpisywane w arkusz organizacyjny przez dyrektora. Dyrektor planuje organizację roku szkolnego i podział godzin dla poszczególnych nauczycieli. My oczywiście pilnujemy i sprawdzamy w arkuszu organizacyjnym, czy nie zostało złamane prawo, a więc nie może liczba godzin nauczyciela przekroczyć 1,5 etatu*).

Wśród badanych zarysowały się jednak dwa skrajne podejścia w zakresie przydziału godzin ponadwymiarowych. W mniejszych samorządach przydziela je jednoznacznie dyrektor, a samorząd akceptuje stwarzanie możliwości większych zarobków dla nauczycieli (*Ze względu na rynek pracy – to jest ogromnie ważny wyznacznik – i wykwalifikowaną kadrę, raczej nastawiamy się na to, żeby nauczyciele mogli mieć większą liczbę godzin ponadwymiarowych, a co za tym idzie, i mogli sobie zarabiać*). Samorzady pozwalają nawet na niewielkie odstępstwa od prawa w tym zakresie (*My tu nie wnioskujemy, komu dyrektorzy te godziny dali. Nawet jeśli te 1,5 etatu zostanie nieznacznie przekroczone, to my na to jakby przyzymykamy oko i z tego co widzimy, to kuratorium także, no chyba że są to już rażące przekroczenia w tym zakresie*).

W części samorządów można zauważyć wywieranie wpływu na politykę kadrową dyrektorów poprzez sugerowanie tworzenia nowych etatów lub przeciwnie, przydzielania im godzin w kilku szkołach (*staramy się, żeby nauczyciele mogli jak najefektywniej łączyć obowiązki i etaty w obydwu placówkach / Jeżeli zauważamy, że dyrektor przydziela dużo godzin ponadwymiarowych i da się z tych godzin utworzyć dodatkowy etat, to sugerujemy, żeby dyrektor to uwzględnił, rozważył. Nie jest to w formie obligatoryjnego zobowiązania, ewentualnie sugestia*). Z badania nie wynika, czy dotyczy to ogólnych zasad postępowania dyrektorów i jest realizacją polityki kadrowej samorządu, czy też odnosi się do sugestii zatrudniania konkretnych nauczycieli.

W większych samorządach natomiast zaobserwowano ograniczanie liczby godzin ponadwymiarowych z dwóch powodów:

- udostępnienie miejsc pracy dla młodych nauczycieli (*schodziliśmy z godzin ponadwymiarowych nie na zasadach rewolucji, ale ewolucji. Cel tego działania był jeden, by stworzyć miejsca pracy dla nauczycieli stażystów, dla młodych nauczycieli, bo było tak,*



że młodzi nauczyciele nie mieli wejścia do systemu, ponieważ starsi dyplomowani i mianowani nauczyciele zajmowali po dwa etaty. Tak działając, przez kolejne lata udało nam się około 120 stażystów zatrudnić (...) A w tej chwili praktycznie nie ma godzin ponadwymiarowych. W przeliczeniu na etaty średnia wychodzi 1,05 etatu, czyli praktycznie nauczyciele są na „gołych etatach”);

- *zabezpieczenie nauczycieli, którzy będą mogli prowadzić nauczanie indywidualne (Liczba orzeczeń o nauczaniu indywidualnym bardzo wzrosła i dochodziło do takich sytuacji, że dyrektorzy nie mieli nauczycieli, którym mogliby te nauczania indywidualne dać, bo przekraczali 1,5 etatu (...) Generalnie jest prośba do dyrektorów, że jeśli tych godzin ponadwymiarowych nie trzeba, to żeby ich nie przydzielać).*

W odniesieniu do godzin ponadwymiarowych podniesiono problem średniego wynagrodzenia w ramach poszczególnych stopni awansu zawodowego (art. 30a KN). Samorządowcy zgłaszali swoje niezadowolenie z konieczności wyrównania pensji nauczycielom i postulowali do ustawodawcy o zmianę tego przepisu (*Wydaje mi się czymś niesprawiedliwym i nieracjonalnym wprowadzony przepis, który mówi o wyrównaniu, jakie dyrektorzy muszą wypłacić swoim nauczycielom, w sytuacji, kiedy na poziomie całego organu prowadzącego i wszystkich jednostek, które organ prowadzący ma pod swoimi skrzydłami, nie została wypracowana pewna średnia płacy. Dziwne to jest, bo w sytuacji, gdy w całej gminie ten poziom nie zostanie osiągnięty, to nauczyciel, który miał godziny ponadwymiarowe i tak dostanie tego wyrównania najwięcej, bo wypłaca się proporcjonalnie do uzyskanych zarobków. Dla mnie jest to od strony poczucia sprawiedliwości niezrozumiałe. Uważam, że ten przepis powinien być zmieniony (...) Niestety tak to jest, że prawie każda gmina musi dopłacać, my w powiecie jeszcze nie dopłacamy, niemniej zapis ten mi się bardzo nie podoba).*

Podział na grupy

Samorządowcy wskazują, że podziały na grupy są w większości obecnie regulowane prawem i ma ono być przestrzegane (*Podziały na grupy muszą być zgodne z prawem. Nawet jeśli dyrektor nie chce dzielić na grupy, a liczebność oddziału i przepisy wskazują na to, że ma być podział, to nawet wymuszamy na dyrektorze podział na te grupy / Podział na grupy wynika z przepisów, które określają, ilu uczniów może być w klasie, aby mogła być podzielona na grupy, to dyrektor wpisuje to do arkusza organizacyjnego. My natomiast sprawdzamy, czy to jest zgodnie z przepisami. Jeśli jest zgodne z przepisami, to jest przez nas akceptowane i nie ulega wątpliwości, że musi być realizowane).* W ramach ustawy samorządy dbają także o swoje finanse (*Przestrzegamy też, żeby zachować tzw. minima – jeżeli jest poniżej normy, to zwracamy dyrektorowi uwagę, że nie dopełnił wymogów ustawowych i grupa jest za mało liczna, więc powinien stworzyć tzw. grupę międzyoddziałową).*

Godziny do dyspozycji dyrektora

Z reguły godziny te rozdziela dyrektor, choć podlegają one kontroli samorządu (*Jak sama nazwa wskazuje, są to godziny do dyspozycji dyrektora. My jedynie kontrolujemy, czy prawidłowo, zgodnie z ramowym planem nauczania, zostały one wykorzystane).*

Samorządowcy zdają sobie sprawę, że nie zawsze wykorzystywane są one optymalnie. W niektórych przypadkach przymykają na to oko (*W godziny do dyspozycji dyrektora nie ingerujemy. Dyrektor wie najlepiej, w jakim kierunku szkoła się rozwija, aczkolwiek czasami te godziny są przeznaczane na*



ratowanie etatów nauczycielskich. My to wiemy, ale nie chcemy „włazić z kopytami” w politykę kadrową. Nieraz jest taki rok, że trzeba jakiegoś nauczyciela przytrzymać, pomóc, dać mu te godziny. Nie chcemy dyrektorom narzucać tego na siłę).

Reagują dopiero w przypadku rażących zachowań (Sporadycznie zdarzają się przypadki takie, że jeśli szkoła ma słabe wyniki maturalne lub z egzaminu przygotowania zawodowego, a dyrektor przyznaje godziny na WF, to znaczy, że coś jest nie tak. Ale jest to tylko rozmowa w sensie sugestii).

Pojedyncze samorządy starają się część godzin dyrektorskich przeznaczyć na konkretne cele, np. naukę drugiego języka obcego w gminie (U nas są dwa języki obce: angielski jako wiodący oraz rosyjski z godzin do dyspozycji dyrektora – dyrektorzy zaakceptowali to już kiedyś i cały czas jest to planowane (...)) Pozostałe godziny dyrektor sam ustala, w zależności od tego, jak uważa, co będzie najlepsze dla szkoły).

Zatrudnianie nauczycieli

Na ogół pozostawione jest dyrektorom. Samorząd interweniuje jednak w momentach kryzysowych, np. gdy nauczyciel traci pensum (Jeśli chodzi o zatrudnienie nauczycieli, to jest to sprawa dyrektora, a nasze zadanie polega na rozwiązywaniu problemu zatrudnienia w ten sposób, że w sytuacji, gdy nauczyciel w jakiejś szkole traci pensum, to my sterujemy tak, żeby nauczyciel ten uzupełnił pełny wymiar zatrudnienia w innej szkole. Jest to oczywiście za obopólną zgodą obu dyrektorów. Najpierw rozmawiamy, a dopiero potem starosta podpisuje rozporządzenie. Nie jest tak, że komuś podrzuca się kukułcze jajo. Nic nie jest na siłę).

W małych samorządach zdarzają się ingerencje w ustalanie kadry. Wynika to:

- z chęci zapewnienia pensum dla nauczyciela wykwalifikowanego (*Ponieważ zespoły szkół są w relatywnie niewielkiej odległości, więc staramy się wykorzystywać kadrę, zawsze w środowisku wiejskim jest problem z kadrą (...) więc staramy się tylko, żeby nauczyciele mogli jak najefektywniej łączyć obowiązki i etaty w obydwu placówkach. Np. jeśli mamy nauczyciela z kwalifikacjami z dziedziny chemii, a tych godzin w każdej ze szkół jest niewiele, więc logiczne jest łączenie etatów z dwóch szkół, a nie żeby zatrudniać chemika i w jednej i w drugiej szkole);*
- z próby wpływu na zatrudnianie konkretnych nauczycieli (*Zdarza się, że trafiają do nas nauczyciele poszukujący pracy, więc wtedy takie sugestie do dyrektora trafiają (...) Owszem, w pierwszej kolejności nauczyciel czynny powinien być zatrudniony, a w sytuacjach, kiedy nie ma nauczyciela, który mógłby uczyć danego przedmiotu, dyrektor powinien zatrudnić nauczyciela, który przeszedł na emeryturę, a mógłby jeszcze kilka godzin pracować. Proponujemy, żeby było to praktykowane tylko wtedy, gdy nie ma innego nauczyciela, który chce pracować i nauczać danego przedmiotu).*

Uwagi

Zasadniczo realny wpływ dyrektora na zawartość arkusza organizacyjnego zależy od lokalnie wypracowanych zasad. W niektórych samorządach jego przygotowanie obwarowane jest licznymi wytycznymi, narzucającymi de facto jego kształt. Inne samorządy kładą nacisk na współdziałanie z dyrektorami w tej sprawie i nawet najistotniejsza z punktu widzenia finansów kwestia liczby



oddziałów jest raczej dyskutowana i negocjowana, niż jednoznacznie narzucana. Są samorządy, którym zdarza się też wpływać na politykę kadrową dyrektorów w zakresie zatrudniania nauczycieli.

Organy prowadzące szkoły starają się ograniczać podział na grupy do niezbędnego minimum. Widać też wyraźnie odmiennie kształtującą się politykę w kwestii przydziału godzin ponadwymiarowych, wynikającą z dwu odmiennych filozofii – chęci lepszego wynagradzania nauczycieli obecnie pracujących lub wymiany (odmłodzenia) kadr.

Wszystkie samorządy deklarują, że istnieje możliwość negocjacji z urzędem w sprawie kształtu arkusza organizacyjnego, choć rozmowy te wydają się mieć charakter nieformalny, bez jednoznacznych reguł, czy znanych wcześniej wytycznych. Przy osiągnięciu celów spore znaczenie może mieć więc osobowość i umiejętności negocjacyjne dyrektora. Brak takich reguł „uwzględnianie indywidualnych przypadków”, „sugerowanie by dyrektor rozważył” działanie „nie w formie obligatoryjnego zobowiązania”, „rozmowa w sensie sugestii”, w czasie której „nic jest na siłę” wskazuje na szerokie pole ustaleń. To w konsekwencji może prowadzić do daleko posuniętej uznaniowości decyzji i oparcia ich niekoniecznie na racjonalnych przesłankach.

Zakres wpływu dyrektorów na kształtowanie budżetu szkoły/placówki oraz dysponowanie środkami

W gruncie rzeczy dyrektor przygotowuje plan budżetu na dany rok, w którym wpisuje kwoty potrzebne na dany rok w odpowiednich paragrafach. Jednocześnie w tych paragrafach rozpisuje wszystko zadaniowo, czyli, na jakie cele chciałby te pieniądze przeznaczyć. Przeprowadzana jest analiza na co nas stać (...) Jeżeli to, co dyrektor przedłoży w planie do budżetu na dany rok, zostanie zaakceptowane przez organ prowadzący, przez zarząd powiatu, to wówczas dyrektor dokonuje wydatków zgodnie z przyjętym planem.

Zakupy

Samorządy, przeznaczając pieniądze na konkretną szkołę / placówkę:

- dają dyrektorom konkretną sumę pieniędzy i pozwalają na dysponowanie nimi w ramach istniejących paragrafów (*dyrektorzy otrzymują od nas pewną konkretną kwotę, wynikającą ze wcześniejszych wyliczeń i tę kwotę dokładnie rozkładają na poszczególne rozdziały i paragrafy. Jeśli dyrektor ma, powiedzmy, kwotę 100 tys. zł w budżecie, to on sobie ją rozdysponowuje według własnego uznania, ale tak, żeby w pierwszym rzędzie zabezpieczyć te najważniejsze wydatki, czyli ogrzewanie, energię elektryczną, wodę, usługi, remonty*);
- zabezpieczają najważniejsze wydatki szkoły, a na resztę dyrektorzy muszą zaoszczędzić w innych miejscach (*przy normalnym funkcjonowaniu dyrektor ma zabezpieczone środki na płace, pochodne i pozostałe paragrafy w takim zakresie, że potrafi sobie wygospodarować, żeby niezbędne rzeczy zrealizować*).

Niektóre samorządy starają się pobudzić dyrektorów do szukania dodatkowych pieniędzy, a sami uzupełniają tylko brakujące środki (*Co do zakupów, to my organizujemy takie mini konkursy mające na celu doposażenie szkół, zarówno pracowni zawodowych, jak i przedmiotów ogólnokształcących, ale na pewnej zasadzie – robimy nabór wniosków. Dyrektorzy wielu szkół pozyskują pieniądze z darowizn od rodziców lub z wynajmów lokali, sal gimnastycznych. W oparciu o tak zdobyte*



pieniądze dyrektorzy deklarują swój wkład w daną inwestycję, a my dodajemy resztę. Pobudziło to inicjatywę lokalną, dzięki czemu powstało dość sporo tego typu pracowni).

W zakresie bieżących zakupów, zarówno drobnych (typu artykuły papierniczne), jak i poważniejszych (takich jak komputery czy projektory), dyrektorzy korzystają z pieniędzy zapisanych w budżecie na zakupy dydaktyczne (*Dyrektor ma przyznany budżet z podziałem na paragrafy. Między innymi z paragrafem zakupy – na pomoce dydaktyczne, czy zakupy techniczne. Dyrektor sam musi wybierać priorytety, co jest ważniejsze i pilniejsze).*

Zdarzają się samorządy, w których zakup pojedynczego komputera trzeba uwzględnić w planie finansowym (*[Komputer] jest to dość drażliwy temat, radni przyglądają się, co tam dyrektorzy planują. Na początku okresu planowania dyrektorzy składają zapotrzebowanie na tego typu zakupy. Były takie lata, że dopuszczaliśmy grubsze zakupy, a na przykład ostatnie dwa, trzy lata są bez zakupów większych niż 3 tys. zł).*

Dyrektorzy zasadniczo nie pytają o zgodę na dokonywanie wydatków, oprócz wydatków inwestycyjnych (*Oprócz zakupów inwestycyjnych, które muszą przejść przez uchwałę Rady, przez wieloletni plan inwestycyjny, to dyrektor może kupować wszystko*). Wydatki inwestycyjne to przede wszystkim remonty, ale także wyposażenie wszystkich szkół w komputery, np. na potrzeby wdrożenia elektronicznego dziennika (*Wiele szkół teraz jest właśnie w trakcie tego przedsięwzięcia. Te szkoły, które taki dziennik wdrażają, przez dwa kolejne lata otrzymywały od nas pomoc finansową lub rzeczową, przede wszystkim na zakup komputerów czy laptopów, żeby naprawdę dziennik działał i żeby nauczyciel nie musiał dwa razy wklepywać czegoś).*

W zakresie wydatków inwestycyjnych to samorząd decyduje o ich przedsięwzięciu (*Jeżeli wchodzi w grę inwestycje wymagające większych nakładów (...) bezwzględnie decyduje organ prowadzący*). Dyrektorzy zgłaszają swoje potrzeby na etapie planowania budżetu, a rady je przyjmują lub nie (*Dyrektor przedkłada wykaz potrzebnych remontów, przedstawiając szacunkową kwotę, jaka jest potrzebna na wykonanie remontów. Zarząd decyduje, której szkole i na jakie remonty przeznaczyć środki*).

Jeśli w samorządzie jest osobna komórka zajmująca się infrastrukturą, zazwyczaj ona przeprowadza potrzebne remonty (*W starostwie jest wydział infrastruktury, który przygotowuje takie poważne inwestycje od początku do końca – od przygotowania dokumentacji, poprzez przetarg, realizację, do przecięcia wstęgi*). Jeśli wyspecjalizowanego działu nie ma, odpowiedzialność za remont spoczywa na dyrektorze (*Oni mają na to środki i mają to przeprowadzić zgodnie z obowiązującymi procedurami, tym bardziej, że nie ma wydziału infrastruktury u nas, więc fizycznie nie miałby się kto tym zajmować tutaj / Jeśli dyrektor dostaje te środki do własnego budżetu, to w tym momencie musi on zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych zrealizować*). W części samorządów dyrektorzy przeprowadzają remonty łatwiejsze, a samorząd trudniejsze (*To zależy od trudności danego zadania. Jeśli jest skomplikowany, trudny, to organ prowadzący przyjmuje remont na siebie, na starostwo. Jeżeli jest to remont nieskomplikowany, to przejmuje go jednostka*). W jednym z samorządów okazało się, że dyrektorzy mogą zarabiać, wykonując remonty własnymi siłami (*Jeżeli dyrektor zgłasza akces, że sam chce robić remont – bo na przykład w szkole zawodowej ma na praktyce odpowiednich ludzi, przez co wyjdzie mu to taniej – to te pieniądze, które my mielibyśmy zarezerwowane na finansowanie procesu inwestycyjnego, dajemy jemu do budżetu*). Odbiór remontu jednak odbywa się najczęściej z udziałem



kogoś z samorządu (*Jeśli niezbędny jest odbiór takich prac, to powoływana jest komisja od nas z gminy, w skład której wchodzi dyrektor oraz pan, który się zajmuje u nas inwestycjami i dużymi remontami. On się na tym zna i w takiej komisji on uczestniczy*).

Kontrola wydawanych środków

W mniejszych samorządach, głównie w gminach wiejskich, kontrola dyrektorów w zakresie wydawanych pieniędzy jest częstsza i bardziej drobiazgowa. Jeśli księgowość jest w jednostce samorządu, to dyrektor przynosi wszystkie faktury do samorządu (*Moja główna księgowość jest jednocześnie główną księgową każdego z dyrektorów (...) Wszystkie rachunki przechodzą przez główną księgową. Przynoszą to dyrektorzy lub sekretarki. Zdarzają się dość wątpliwe rachunki, które może nie do końca powinny przejść – na przykład zakup dość dużej ilości kwiatków do szkoły. Zdarzają się rachunki po terminach, przetrzymane przez dyrektorów. Takich rachunków nie przyjmujemy. Są wątpliwe sprawy – na przykład źle policzone kilometry, wtedy reagujemy i nie przepuszczamy takich rachunków, bo taka jest nasza rola*). W takich wypadkach osoby odpowiedzialne za oświatę w gminach czy powiatach mają dostęp do szczegółowych wydatków dyrektorów.

W większych samorządach, które wzięły udział w badaniu, funkcjonują zespoły obsługi, które prowadzą księgowość szkół. W takich wypadkach osoby odpowiedzialne za oświatę w gminach czy powiatach mają mniejszy wgląd w wydatki dyrektorów. A proces kontroli dotyczy raczej spraw formalno-finansowych niż związanych z realizacją strategii edukacji (*Mamy jednostkę obsługującą wszystkie nasze placówki oświatowe, jest to tzw. powiatowy zespół ekonomiczno-administracyjny, który co miesiąc przygotowuje nam miesięczne raporty za dany miesiąc / Dyrektor co miesiąc przekazuje sprawozdanie z realizacji budżetu. Na jego podstawie przeprowadza się bieżącą kontrolę wydatków. W starostwie zatrudniona jest osoba, która wrywkowo realizuje plan kontroli ustalony przez zarząd / My, jako wydział edukacji, bezpośrednio nie kontrolujemy dyrektorów, gdyż tym zajmuje się jednostka urzędu miejskiego, jaką jest biuro kontroli, które jedynie do nas zwraca się o wytypowanie jednostek do kontroli. Sporadycznie zdarzają się kontrole interwencyjne. Zwykle są to kontrole rutynowe – raz na pięć lat – kontrola w zakresie prawidłowości budżetu, prawidłowości dysponowania środkami, prawidłowości w przyznawaniu nagród przez dyrektora szkoły. Kontroli miesięcznej nie ma. Jedynie sporządza się sprawozdania kwartalne, półroczne*).

Plan finansowy

Plan finansowy przygotowują dyrektorzy szkół. Zwykle dostają od samorządu wskazówki dotyczące wskaźników finansowych (*wskaźnik inflacji – o niego mogą zwiększać pozycje w poszczególnych paragrafach / Skala wzrostu ustalana jest przez panią skarbnik, która jest później przyjmowana przez zarząd powiatu i radę powiatu*). Przygotowany przez dyrektorów dokument jest jednak na ogół tylko propozycją, którą kontroluje i zmienia ostatecznie zespół ds. oświaty lub zespoły finansowe w samorządzie (*Dyrektorzy przygotowują propozycje, a potem jest to weryfikowane przy udziale pracowników powiatowego zespołu ekonomiczno-administracyjnego, a kształt ostateczny zatwierdza zarząd powiatu / Na początku dyrektorzy sami przygotowują zestawienie dla rzeczówki, przysyłają ją do nas. Ja równoległe pracuję nad swoim zestawieniem – jak ja bym widział tą rzeczówkę w danym roku w szkołach. Mam potem dwie tabelki rozbite na te same pozycje w paragrafach. Są one porównywane i ewentualne różnice są omawiane z dyrektorem (...) Na przykład my planujemy opał dla szkół. Bierzemy pod uwagę wydatki na opał z poprzednich lat, kubaturę budynku, rodzaj*



ogrzewania, ceny jakie przewidywane są na kolejny rok. Dyrektorzy jedni są bardziej roszczeniowi, a drudzy mniej. Planując dużą kwotę wydatków na opał, można zyskać, a jeśli organ prowadzący to przepuści, potem rzeczywiście na opał wydawana jest mniejsza kwota i można przesunąć te pieniądze na inny paragraf). Ostatecznie plan finansowy jest zatwierdzany przez rady gmin i powiatów.

W dużych miastach powiatowych dyrektorzy wydają się mieć większy wpływ na konstruowanie budżetu, np. sami dokonują poprawek w przygotowanym planie, jeśli samorząd zdecydował o cięciach lub zmianach (*Plan finansowy przygotowują szkoły, dyrektorzy i księgowi. Potem my sporządzamy z tego plan zbiorczy dla całej oświaty. To jest dość potężna kwota, gdyż wraz z subwencją i udziałem własnym miasta jest to około 113 mln zł. Następnie to trafia do pani skarbnik, która wnikliwie się temu przygląda i zazwyczaj każe nam coś obciąć, przez co następuje działanie odwrotne, czyli, jeśli my zaplanowaliśmy na 120 mln, to musimy zmniejszyć na przykład o 5 mln. Decyzję tę wysyłamy do jednostek, gdyż musimy cięć odpowiednio wskaźnikowo takie i takie kwoty. I tak to działa. Po poprawkach następuje zwrot planu finansowego, a następnie na sesji rady miejskiej).*

Dyrektorzy nie mają natomiast prawie żadnego wpływu na stałe wynagrodzenia dla nauczycieli (*Jeśli chodzi o wydatki na wynagrodzenie, to one wynikają z wysokości stawek i wynagrodzenia zasadniczego określonego w rozporządzeniu, czy w Karcie Nauczyciela, oraz z regulaminu, który został przez radę powiatu przyjęty).*

W niektórych samorządach osoby odpowiedzialne za oświatę nie zajmują się finansami oświaty, nie wiedzą zatem, jakie wytyczne dostają dyrektorzy w związku z tworzeniem planu finansowego (*Z tego co wiem dostają [założenia do planu finansowego], ale w szczegółach nie powiem na czym to polega i jak to wygląda).*

Dokonywanie przesunięć w planie finansowym

Zasadniczo w trakcie roku dyrektorzy mogą wnioskować o możliwość dokonania przesunięć do rady lub organu wykonawczego samorządu. To oni składają i motywują wnioski o przesunięcie pomiędzy poszczególnymi paragrafami, a także negocjują dodatkowe pieniądze na własne placówki.

W mniejszych samorządach dokonywanie przesunięć w trakcie roku jest bardziej rygorystyczne, tzn. niezbędna jest do nich bezpośrednia zgoda wójta lub rady (*Dyrektorzy nie mają uprawnień do dokonywania samodzielnych przesunięć. Jest to robione zarządem wójta / Składają wniosek do zarządu powiatu i zarząd w oparciu o zasadność i uwarunkowania, czyli możliwości finansowe, ustosunkowuje się na tak lub na nie).* Zasadność takich przesunięć jest też kontrolowana (*Wniosek od dyrektora z uzasadnieniem, skąd wynika przesunięcie, my to weryfikujemy, a ostatecznie wójt to zatwierdza).* Czasami narzucane są także pewne ograniczenia, np. to, by nie było takich wniosków w pierwszym półroczu (*Uczulamy dyrektorów, żeby plan był tak skonstruowany, żeby przynajmniej przez pierwsze pół roku takich przesunięć nie było) albo by były to małe kwoty.*

W większych samorządach dyrektorzy są dużo bardziej autonomiczni. Dostają nawet uprawnienia do dokonywania samodzielnych przesunięć, choć czasami z pewnymi ograniczeniami (*W tym roku dyrektorzy otrzymali upoważnienie do dokonywania przeniesień między paragrafami wydatków rzeczowych, za wyjątkiem pomniejszania wydatków na energię i wydatków remontowych. Nie mogą też przenosić wydatków pomiędzy paragrafami płacowymi a rzeczowymi / Dyrektor może dokonywać*



przesunąć lub zwracać się o przesunięcie do organu prowadzącego. Jeżeli chodzi o przesunięcia wymagające uchwały – na przykład urealnienie dochodów własnych – to musi zwracać się do organu prowadzącego (...) A w przypadkach, gdy są to przesunięcia między działami, to musi być uchwała rady miejskiej). Swoje decyzje dyrektorzy muszą jednak każdorazowo zgłaszać samorządowi (Każdy ruch, każde przesunięcie jest przez dyrektora sygnalizowane. Jest pewien system informatyczny – dyrektor wpisuje informację do systemu i przesyła do nas, do organu prowadzącego. Każdą taką informację, zmianę jesteśmy w stanie zaobserwować / Wszystkie zmiany muszą być raportowane, gdyż potem to wychodzi w sprawozdaniach).

Zazwyczaj bez problemu dokonywane są przesunięcia, gdy dyrektorzy wykażą realne oszczędności (Dyrektor wskazuje pewne oszczędności, a chciałby na coś je przeznaczyć, to zmiany są dokonywane).

Dyrektorzy często w trakcie trwania roku zgłaszają nagłe potrzeby i negocjują dodatkowe pieniądze na swoje placówki. Otrzymują pieniądze w przypadkach:

- sytuacji losowych, których dyrektor nie jest w stanie przewidzieć (*Budżet jest zwiększany tylko w sytuacjach losowych – zalanie, zerwanie dachu itp. / mamy część obiektów zasilanych z kotłowni olejowych, a ceny oleju poszły tak potwornie w górę, że rzeczywiście trzeba pomóc tym dyrektorom, którzy ucierpieli, gdyż byłoby oni już po wydatkach na energię, a cała jesień jeszcze przed nami*);
- nauczania indywidualnego (*jest to bardzo narastający proces, a nauczanie indywidualne pochłania tak jakby koszty jednego oddziału w szkole, wtedy dokonujemy przesunięć*);
- urlopów na poratowanie zdrowia (*Pojawia się bardzo dużo urlopów dla poratowania zdrowia nauczycieli, z uwagi chyba na mniej lub bardziej uzasadnione plotki, że takich urlopów już nie będzie. Takich spraw dyrektor nie jest w stanie przewidzieć*).

Dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę

Niektóre szkoły mogą zarabiać. Pieniądze te pochodzą najczęściej z wynajmu lokali lub darowizn rodziców. Trafiają one następnie do urzędu (*ustawa o finansach publicznych mówi, że to, co wypracuje dana jednostka, musi trafić do budżetu powiatu / dochód jednostki jest dochodem powiatu, gdyż jednostki budżetowe nie mają osobowości prawnej*). Przedstawiciele samorządów jednak jednoznacznie deklarują, że całość lub większa część tych pieniędzy trafia z powrotem do jednostek, które je pozyskają (*Zarząd powiatu stara się, żeby te pieniądze wracały do budżetu placówki, w której zostały zarobione / Teraz to się nazywa dochody własne i dyrektorzy te pieniądze wydają / Minimum 80 procent wraca do jednostki*).

Samorządy stosują jednak ograniczenia w zakresie wydawania samodzielnie zarobionych pieniędzy. Dyrektorzy piszą wnioski z uzasadnieniem celowości wydania danej kwoty, a urząd przyznaje je lub nie (*W oparciu o złożony wniosek, że te środki dyrektor planuje poświęcić na dany cel / Przyjęta jest taka zasada przez zarząd, że dyrektor składa wniosek o ponowne przekazanie środków do planu wydatków jednostki i przedstawia, na jakie cele chciałby te pieniądze wydatkować. Zarząd podejmuje uchwałę zwiększającą plan wydatków szkoły właśnie o tą kwotę, która pochodzi z dochodów jednostki*).

Część samorządów natomiast zatwierdza ogólne zasady wydawania tego typu pieniędzy, w których wyznacza, na co powinna być wydawana część tych pieniędzy lub na co nie można ich wydać (*Jest*



uchwała rady gminy, która reguluje, jakiego typu mogą to być dochody i na co mogą być przeznaczone. Nie mogą być one przeznaczone na przykład na wynagrodzenia. Mogą być przeznaczone na wynagrodzenia bezosobowe typu zlecenia, umowy o dzieło, jeśli trzeba nauczycielowi jakieś dodatkowe zajęcia dać, a w budżecie ich nie ma. Przeznaczone są także na zakupy, na to, czego w szkole brakuje / Dyrektor szkoły nimi dysponuje, tylko jest jakieś wskazanie, że część z tych środków wypracowanych przez szkołę idzie na opłatę energii, mediów).

Uwagi

Na podstawie wyników badania można postawić hipotezę, że dyrektor ma realny wpływ na kształtowanie budżetu szkoły/placówki, jednakże wyłącznie w wąskim obszarze wydatków rzeczowych, które dodatkowo nie wynikają z zewnętrznych ograniczeń (jak media). Teoretycznie to on tworzy plan finansowy. Najczęściej jednak otrzymuje wskazania finansowe do jego opracowania, a także musi liczyć się z dokonaniem cięć przez radę (gminy lub powiatu). Podejmuje jednak decyzje w zakresie rozdziału pieniędzy pomiędzy paragrafami. Podczas realizacji budżetu zazwyczaj może dokonywać przesunięć, (rzadziej) samodzielnie lub (częściej) za zgodą samorządu. Ma też możliwość negocjacji w zakresie ostatecznego kształtu planu finansowego oraz otrzymania dodatkowych pieniędzy w trakcie roku szkolnego. Ze względu jednak na strukturę wydatków jednostki oświatowej, wpływ ten ogranicza się maksymalnie do kilku procent środków zapisanych w planie finansowym.

Uprawnienia dyrektorów w zakresie kształtowania składników wynagrodzeń

Nauczyciele

Podstawowe wynagrodzenia dla nauczycieli są całkowicie wyjęte spod decyzji dyrektora. Dysponuje on jedynie pulą środków wyznaczanych przez samorząd na dodatki motywacyjne. Jest to zwykle 4–5 proc. od sumy wynagrodzeń zasadniczych (*Jeśli jest 10 nauczycieli, to w naszych planach finansowych jest to suma całorocznych wynagrodzeń zasadniczych tych wszystkich nauczycieli i od tego jest liczone 4 procent. Te środki są do dyspozycji dyrektora / Otrzymuje on 4 procent rocznych wynagrodzeń osobowych / 5 procent / Jest pewna średnia na nauczyciela razy liczba nauczycieli*). Pieniędźmi tymi dysponują dyrektorzy, natomiast muszą kierować się regulaminami przyjętymi przez zarządy gmin lub powiatów, uzgodnieniami pomiędzy związkami zawodowymi a samorządem i regulaminami poszczególnych jednostek. Regulacje w sprawie dodatków motywacyjnych dotyczą na ogół:

- kryteriów za co powinien być przyznawany (*Jest szereg regulacji – za szczególne wyniki uczniów, którymi się nauczyciele opiekują, za jakieś szczególne zaangażowanie w pracę, za przygotowanie imprez, udział w zawodach sportowych itd. / Dyrektorzy rozdzielają dodatki według kryteriów zapisanych w statutach w jednostkach / Każda szkoła ma swój regulamin przyznawania dodatków motywacyjnych i są one bardzo do siebie podobne. Żadnych sugestii z naszej strony nie ma. Dyrektor z radą pedagogiczną opracowują regulaminy przyznawania, mają nawet w niektórych szkołach karty nauczycieli, gdzie zbierane są informacje na temat pracy poszczególnych nauczycieli*);
- górnej i dolnej granicy wysokości dodatku na jednego nauczyciela – wprowadzane przez samorządy, także po uzgodnieniach ze związkami zawodowymi (*Dodatek nie może być mniejszy jak 5 procent dla nauczyciela i nie większy chyba niż 20 / nie może on przekroczyć*



15 procent dla jednego nauczyciela i nie może być niższy niż 4 procent. Ten zapis jest wynikiem negocjacji i wniosków stawianych przez związki zawodowe. Górna granica dodatku motywacyjnego nie może być za wysoka, z uwagi na to, że inni nauczyciele mogą być pokrzywdzeni);

- ograniczenia czasu przyznania dodatku (*Dyrektor może przyznawać to na okres od 3 miesięcy do 1 roku / Jest zapis, że dodatek motywacyjny przyznawany jest na okres nie dłuższy niż 4 miesiące. To też było wynikiem negocjacji i intencji, żeby dodatek był różnicowany i przyznawany za konkretne zaangażowanie, pracę nauczyciela).*

W tak określonych ramach dyrektor sam ustala wielkości dodatków dla poszczególnych nauczycieli, a samorządowcy deklarują, że nie starają się ingerować w tę sferę (*wysokość poszczególnych dodatków to jest decyzja dyrektora / czy on z tej puli 4 procent przyzna nauczycielowi x albo y, takie czy takie pieniądze, w większości przypadków nie ingerujemy / my z ramienia gminy nie staramy się wchodzić dyrektorowi w paradę, bo to przecież dyrektor widzi i ocenia nauczycieli).*

W małych gminach zdarzają się stałe dodatki motywacyjne dla nauczycieli „nietablicowych”, ponieważ obsługują oni kilka placówek (*Są pewne dodatki motywacyjne ustalone na stałe. Mamy pedagogów szkolnych, którzy nie są przypisani do jednej szkoły (...) Mamy zatrudnionych 5 pedagogów i oni dojeżdżają do innych szkół. Żeby im zrekompensować chociażby to dojeżdżanie i jego uciążliwość, to dostali bodajże 15 procent dodatku motywacyjnego na stałe. Mamy też jedną panią logopedę i ona także na tej samej zasadzie dostaje dodatek motywacyjny).*

Samorządowcy dopytani o różnicowanie dodatków przez dyrektorów, oceniają obecny stan za coraz lepszy, tzn. dyrektorzy stopniowo coraz bardziej wykorzystują mechanizm dodatków do rzeczywistego motywowania, a nie podwyższania pensji wszystkim (*faktycznie to różnicowanie jest, myśmy pracowali nad tym wiele lat. Zaczynaliśmy od tego, że dyrektor wolał, ażeby ta stawka była jak najbardziej spłaszczona, żeby nie było niezadowolonych i tych wyróżnianych. W tej chwili myślę, że to się już dzieje na poziomie zadowalającym / Sugerujemy dyrektorom, by było to odzwierciedleniem tego, czym dodatek motywacyjny powinien być, czyli motywacją nauczyciela, a nie wyrównaniem rotacyjnie przyznawanym. I większość dyrektorów tak to w tej chwili traktuje. Były takie sytuacje, że było to traktowane jako stały dodatek do pensji. Myśmy dyrektorów przekonywali i uświadamialiśmy ich, że mają w swoich rękach narzędzie kształtowania polityki kadrowej, że mają szansę kształtować wynagrodzenia tych nauczycieli, którzy robią coś dla szkoły. W tym momencie większość dyrektorów wykorzystuje to jako element swojej polityki kadrowej).*

Kadra kierownicza (wicedyrektorzy)

Samorządy zwykle traktują wicedyrektorów i kierowników funkcyjnych w szkole jak zwykłych nauczycieli i oddają dyrektorom wpływ na wysokość przyznawanych dodatków motywacyjnych (*wicedyrektor traktowany jest jako normalny nauczyciel, czyli przyznaje mu dyrektor / politykę tę prowadzi dyrektor i my nie wnikamy w szczegóły).* Zwykle jednak nie przyznają na ten cel osobnej puli pieniędzy.

Zdarzają się też ograniczenia przyznawanych dodatków w postaci określania ich minimalnej i maksymalnej wartości (*jeżeli chodzi o wicedyrektorów, to dodatkami dysponuje dyrektor, ale jest to widełkami ograniczone przez uchwałę rady miejskiej – ich wysokość i wielkość*), a nawet bezpośrednie sugestie organu prowadzącego (*dyrektor sam ustala ten dodatek motywacyjny, co prawda pewne*



sugestie ze strony poprzedniego wójta były, choć nie wiem, jak teraz będzie, kiedy mamy nowego wójta).

Zatrudnianie wicedyrektorów jest w gestii dyrektora. Musi on tylko uzyskać pozytywną opinię samorządu (*Jeżeli chodzi o wicedyrektora, to potrzebna jest jedynie opinia organu prowadzącego. Dyrektorzy przed zatrudnieniem wicedyrektora składają pismo, przedstawiają kandydata i proszą o opinię / Zatrudnia ich dyrektor, przy czym, zgodnie z wymogami ustawowymi, musi wystąpić do zarządu o zaopiniowanie / To są nauczyciele, którym na jakiś tam okres powierzana jest funkcja kierownicza. Oczywiście wymaga to opinii organu prowadzącego – burmistrz wydaje takie opinie. Dyrektor przedkłada dokumentację osoby, którą chce powołać na wicedyrektora, bądź inne stanowisko kierownicze, natomiast powołuje ich dyrektor).*

Natomiast o ilości zatrudnionej w szkole kadry kierowniczej decyduje organ prowadzący. Głównym kryterium, które brane jest pod uwagę, to liczba oddziałów w danej szkole. Liczba osób funkcyjnych w szkole ustalana jest więc corocznie po zatwierdzeniu arkuszy organizacyjnych (*Jest na to uchwała rady gminy, która reguluje te sprawy w zależności od liczby oddziałów. Z tego co pamiętam, to od 12 oddziałów przysługuje stanowisko wicedyrektora / To wynika z organizacji roku szkolnego na dany rok. Jeżeli zmniejsza się liczba oddziałów, to niestety i liczba funkcyjnych się zmienia. Na przykład, jeżeli jest poniżej 26 oddziałów, to nie ma dwóch wicedyrektorów / Tutaj decyduje zarząd w momencie zatwierdzania arkusza organizacyjnego lub też osoba odpowiedzialna z zarządu, wydelegowana do zatwierdzania arkusza organizacyjnego, która ma odpowiednie upoważnienie zarządu. Liczba wicedyrektorów zależy głównie od wielkości szkoły, od liczby oddziałów / Uchwała rady miasta to reguluje – przy ilu oddziałach może być jeden wicedyrektor, a przy ilu dwóch wicedyrektorów. Jest to już ściśle określone).*

W pojedynczych przypadkach liczba wicedyrektorów i innych osób funkcyjnych w szkole jest przedmiotem negocjacji pomiędzy samorządem a poszczególnymi dyrektorami szkół (*Większa liczba wicedyrektorów zależy od negocjacji pomiędzy dyrektorem a nami (...) pozostałe stanowiska kierownicze dogadywane są pomiędzy dyrektorem a organem prowadzącym – miasto na prawach powiatu).*

O zniżkach godzin dla wicedyrektorów także decyduje samorząd za pomocą zarządzeń rad gminy lub powiatu (*Uchwała rady gminy. Tak mówią przepisy i tutaj nie ma za bardzo innego ruchu / Wynika z uchwały rady powiatów – jest tam podane, że kierownik warsztatów ma tyle, kierownik internatu ma taką zniżkę, inni funkcyjni są podani w tabeli i jakie zniżki im przysługują / One są określone uchwałą zarządu, rady powiatu / To również reguluje uchwała rady miasta).*

Administracja szkoły

Tak jak w przypadku kadry kierowniczej, dyrektor nie ma wpływu na liczbę pracowników administracji zatrudnionych w szkole/placówce. Wynika ona najczęściej z wielkości szkoły i liczby uczniów i jest ustalana przez samorząd po zatwierdzeniu arkuszy organizacyjnych (*Wraz z arkuszem organizacyjnym, w którym są wykazane klasy, przedmioty i nauczyciele, dyrektor załącza osobny wykaz pracowników administracji i obsługi do zatwierdzenia. Organ prowadzący zatwierdza, jeżeli ten wykaz zawiera informacje przekonujące, że taka liczba pracowników jest niezbędna / Ostatecznie jest tak, że na liczbę etatów administracji i obsługi dyrektorzy nie mają wpływu / To też wynika z zarządzenia – ile etatów przysługuje w danej wielkości szkoły).*



W większych samorządach dyrektorzy wydają się mieć większe uprawnienia i więcej samodzielności w zakresie kształtowania polityki wobec personelu administracji i obsługi. Duże samorzady dają np. dyrektorom samodzielność w decydowaniu o tym, jakich pracowników administracyjnych chcą zatrudnić (*Określamy globalną ilość etatów dla pracowników obsługi administracji szkoły. Przykładowo jeśli dyrektor ma do dyspozycji 2,5 etatu pracownika ekonomiczno-administracyjnego, to nie jest przez nas narzucone, czy to ma być księgowy, czy kadrowa itd. Dyrektor posiada zatem pewne pole manewru / Reguluje to arkusz organizacji – jest tam wskaźnik, który mówi, ile etatów administracji i obsługi jest potrzebnych. Natomiast, czy etatów administracji będzie więcej, czy etatów obsługi – to już jest decyzja dyrektora. Dyrektor musi się zmieścić w liczbie, jaką wylicza wskaźnik razy liczba uczniów, ale kogo już zatrudnia, to już decyduje sam*). Pozostawiają dyrektorom także decyzję o formie zatrudnienia pracowników administracyjnych, tzn. czy zatrudnią pracowników na etatach, czy wynajmą firmy obsługujące szkoły. Wychodzą bowiem z założenia, że dyrektor lepiej zna specyfikę szkoły (*To jest decyzja dyrektora, gdyż są różne warunki, na przykład nie ma możliwości wyremontowania kuchni*).

W mniejszych samorządach widać natomiast tendencję do ograniczania samodzielności dyrektorów w zakresie kształtowania polityki wobec pracowników administracji (*Jeżeli chodzi o zatrudnienie, to zależy, jaki ten szczebel, bo jeżeli zatrudnia kierownika administracyjnego czy główną księgową, to są to stanowiska kluczowe w szkole i oczywiście odbywają się one za porozumieniem z nami. Jeżeli dyrektor zatrudnia sprzątaczkę, to pozostawiamy mu swobodę. Nie będą tu wykonywał pracy za dyrektora*). Samorzady deklarują co prawda konsultacje z dyrektorami, ale starają się zachować wpływ, np. w zakresie formy zatrudnienia (*Generalnie mamy pracowników na etatach. Były dyskusje i wyliczenia przeprowadzane wspólnie z dyrektorami, były zakusy, żeby podpisać umowę z firmą sprzątającą, ale ostatecznie po rozmowach z firmami stwierdziliśmy, że nie do końca będzie to dobre, może byłoby to trochę tańsze, ale w momencie, gdy potrzeba dodatkowego pracownika w sobotę czy w niedzielę, to już z firmą sprzątającą nie byłoby to łatwe. W rezultacie nie doszło do takich zmian. Organ prowadzący o tym zdecydował, ale po dyskusjach / My decydujemy [o formie zatrudnienia]. W tym roku szkolnym przechodzimy reorganizację. Do tej pory było tak, że byli kierownicy administracyjni w szkołach. W tej chwili do końca roku szkolnego likwidujemy te stanowiska pracy i obsługę techniczną przejmujemy w gminne przedsiębiorstwo komunalne jako outsourcing*).

Wynagrodzenia dla administracji są zasadniczo w gestii dyrektora. Część, głównie większych, samorządów wyznacza tylko zakres środków, a w ich podziale pozostawia dyrektorom wolną rękę (*Ustala dyrektor. Natomiast zarząd powiatu określa pulę środków, która na ten cel może być przeznaczona/ Po przeprowadzonych przez nas ostatnio badaniach stwierdzamy, że poziom wynagrodzeń bardzo się różnicuje w różnych szkołach, nawet podobnej wielkości. Księgowy w jednej szkole może zarabiać 3 tys., a w drugiej 2,5 tys., mimo że wielkość jest podobna. Ale nie ingerujemy w to*).

Część samorządów natomiast przyjmuje regulaminy wynagrodzeń dla administracji, ograniczając w ten sposób samodzielność dyrektorów (*Natomiast jeśli chodzi o kształtowanie wynagrodzeń, to obowiązuje regulamin wynagrodzenia. Ci pracownicy są pracownikami samorządowymi, więc obowiązują tu określone przepisy i ten regulamin był z nami uzgadniany. Natomiast po wejściu w życie tego regulaminu dyrektor w ramach widełek może tymi pieniędzmi dysponować tak, żeby kształtować te płace tak jak on uważa / Dążymy do tego, żeby dysproporcje nie były zbyt duże*).



Teraz jest tak, że stała płaca jest stała i jedynie jest dodatek stażowy. Negocjowaliśmy te wyrównania ze związkami, chcieliśmy, aby pracownicy wiedzieli, że pracując w tej szkole czy w innej na podobnym stanowisku, ich wynagrodzenie jest podobne / Każdy dyrektor ma regulamin wynagrodzenia administracji i obsługi. I tam między innymi są załączniki z opisami danych stanowisk i tam zawarte są tak zwane widełki wynagrodzenia).

Przyznawanie nagród

Nagrody dyrektora to obszar, gdzie prawie żaden z badanych samorządów nie wkracza w kompetencje dyrektora. Samorzady wyznaczają tylko dostępne środki, a decyzje, komu przyznać nagrodę i w jakiej wysokości, pozostawiają dyrektorom (*Jeżeli chodzi o nagrody dyrektora, to nie wnioskujemy w to w ogóle (...) On może dać nagrody po 3 tys. zł, a może też dać kilka nagród po 500–800 zł / Dyrektor ma pulę, którą sam dysponuje i nikt tutaj nie ingeruje / Ma pulę nagród, zarówno dla pracowników pedagogicznych, jak i niepedagogicznych. Na ogół przyznawane one są z okazji dnia edukacji narodowej).*

W niektórych samorządach funkcjonują jednak regulaminy przyznawanych nagród (*Nagrody dla nauczycieli regulowane są przez uchwałę rady miejskiej, gdzie określone są kryteria, za co może być przyznana nagroda / Regulamin określa, w jakich widełkach powinien się znaleźć, jaka wysokość nagrody powinna być przyznana. A regulamin został ustalony przez radę powiatu).* W niektórych jednostkach dyrektorzy stosują samoograniczenie, oddając decyzje w sprawie nagród samym pracownikom placówek (*Na ogół dyrektorzy powołują komisje wewnętrzne i ta komisja rozpatruje wnioski, a następnie decyduje o przyznaniu nagrody).*

Oprócz nagród dyrektora, w samorządach przyznawane są też nagrody wójta lub burmistrza z osobnych, samorządowych pieniędzy. Przyznawane są najczęściej na wniosek dyrektorów szkół lub są z nimi konsultowane (*Są jeszcze nagrody wójta. Zazwyczaj było tak, że pani wójt dawała dwie – jedną nagrodę na szkołę, czyli desygnowała dodatkowe kwoty (...) Dyrektorzy pisali wnioski z uzasadnieniem i zazwyczaj te nagrody były przyznawane / Jeżeli chodzi o nagrody wójta, to przyznaje je wójt – wpływa odpowiedni wniosek od dyrektora i wójt się przychylił lub nie – a najczęściej się przychylił. Pula nagród wójta to są pieniądze zabezpieczone w budżecie gminy).*

Uwagi

Samorząd zostawia sobie decyzje w tych miejscach, które łączą się ze wzrostem wydatków na oświatę. Decyduje więc o liczbie etatów kierowniczych i administracyjnych w podległych sobie placówkach. Tam gdzie trzeba tylko rozdzielić pieniądze, dyrektor ma większą samodzielność. Na zakres władzy dyrektorów wpływa nie tylko samorząd, ale również związki zawodowe, które starają się wyrównywać płace.

Warto zwrócić uwagę, że polityka samorządów w zakresie kształtowania wynagrodzeń w placówkach oświatowych zależy często od wielkości samorządu. Część mniejszych jednostek stara się wpływać na wiele obszarów, zostawiając dyrektorom niewiele samodzielności. Nie wynika to jednak z braku zaufania do dyrektorów, ponieważ opinie o nich są zazwyczaj dobre, a swoje decyzje samorząd często z nimi konsultuje. Przyczyną tego może być fakt, że pieniądze przeznaczane na oświatę stanowią największy składnik budżetu gminy. Dysponowanie środkami na oświatę może też czasami być metodą pokazania realnej władzy wójta. Większe samorzady dają dyrektorom większą autonomię.

Zakres realnego wpływu na kształtowanie oferty szkoły

Typy oddziałów

W gminach wiejskich problem specjalizacji oddziałów ogranicza się do tworzenia klas sportowych i integracyjnych. W obu przypadkach wnioskuje o to dyrektorzy, a gmina podejmuje ostateczną decyzję (*Mamy jeden oddział integracyjny i tu dyrektor wnioskował, bo miał troje dzieci niepełnosprawnych. Mieliśmy w tym wypadku dylemat, czy dawać indywidualne godziny tym dzieciom, czy stworzyć oddział integracyjny. Zapadła decyzja o tworzeniu oddziału integracyjnego / To dyrektor ma pełną orientację, ile jest w danym roczniku dzieci, które się kwalifikują do tego, żeby taką klasę [integracyjną] utworzyć. Generalnie jeżeli jest taka potrzeba i jest taka możliwość, to wyrażamy zgodę*). Samorządowcy deklarują jednak, że odbywa się to zawsze na drodze wspólnych rozmów i ustaleń.

W zakresie nauki języków liczba godzin dodatkowych zależy od gminy, jej możliwości finansowych. Niektóre samorządy same wychodzą z inicjatywą dodatkowego języka, np. kaszubskiego lub finansują dodatkowe godziny innego języka (*Język kaszubski był naszą inicjatywą. Był taki moment, kiedy ministerstwo obiecywało język angielski dla wszystkich pierwszoklasistów w szkołach podstawowych, potem się zaczęło z tego pomysłu wycofywać i myśmy podjęli decyzję, że z własnych środków podejmiemy się tego przedsięwzięcia*). W biedniejszych gminach wiejskich drugi język najczęściej odbywa się w ramach godzin dyrektorskich i gminy nie chcą finansować jego kontynuacji (*od września 2012 roku zmienia się ramowy program nauczania (ministerstwo to zmienia) i z godzin dyrektorskich w klasach 4–6 z trzech na jeden oddział będzie tylko jedna i w tym momencie ministerstwo samo obetnie nam godziny języka rosyjskiego*). Wybór języka, jaki będzie uczoney w szkołach, zależy od dyrektorów, choć podczas rozmów w gminach ustalana jest filozofia podejścia do nauki obcych języków (*Raczej jesteśmy za tym, żeby trzymać się tutaj raczej standardowo, czyli nauki języka angielskiego i niemieckiego. Natomiast decyzję podejmują dyrektorzy. Raczej nie ingerujemy w ten temat*).

W szkołach ponadgimnazjalnych pojawia się problem tworzenia i utrzymywania specjalizacji.

- W liceach ogólnokształcących, w zakresie podstawowych podziałów klas (humanistyczna, matematyczno-fizyczna itp.), dyrektor ma pełną swobodę działania (*Jeśli chodzi o szkoły typu ogólniak, czyli rozszerzenia mat-fiz, językowe itd. dyrektor jest absolutnie samodzielny, ma całkowitą decyzyjność po swojej stronie, my to uznajemy*).
- W zakresie kształcenia zawodowego dyrektor ma więcej możliwości, ale jest bardziej kontrolowany, a ostateczne decyzje nie należą do niego. Możliwości dyrektora w tym zakresie polegają na kształtowaniu wizji dla swojej szkoły, pomysłów jej rozwoju, przedstawianiu nowych kierunków kształcenia. Oczekiwania w stosunku do niego obejmują nadzorowanie oferty szkoły i dostosowywanie jej do rzeczywistych potrzeb rynku (*Dyrektor ma najlepsze rozeznanie, jakie szkoła ma możliwości do prowadzenia kształcenia, jeśli chodzi o poszczególne kierunki kształcenia zawodowego. Musi tu być odpowiednia kadra i odpowiednie wyposażenie. Nam zależy na tym, żeby oferta edukacyjna była jak najbardziej zróżnicowana i dostosowana do aktualnych potrzeb rynku pracy. Stąd zachęcamy dyrektorów, żeby ta oferta była co roku aktualizowana, rozszerzana bądź zmieniana w zależności od potrzeb. Dyrektor ma tu pewną swobodę / Dyrektorzy muszą patrzeć na takie*



zawody, które przystają do branży danej szkoły i wynikać musi z monitoringu, że jest to zawód nisko nadwyżkowy, a najlepiej, jeśli jest deficytowy. Najpierw propozycje analizowane są przez zarząd, a następnie trafiają one do powiatowej rady i ona wyraża swoją opinię / Jeśli chodzi o ofertę szkół zawodowych, to na bieżąco analizujemy sytuację na rynku pracy, opierając się o raporty wojewódzkiego urzędu pracy, i patrzymy, które zawody są nadwyżkowe, a które deficytowe. Niemniej jednak, patrząc bardzo perspektywicznie, staramy się nie likwidować żadnego zawodu, najwyżej ograniczać ilość oddziałów w tym zawodzie).

Samorząd zatem nie ingeruje w momencie utrzymywania dotychczasowych kierunków kształcenia, o ile spełniają one wymogi rynkowe. Natomiast utworzenie nowego zawodu wymaga zgody samorządu (*Do wprowadzenia nowego zawodu niezbędna jest nasza opinia i oświadczenie, że zmianę tę będziemy finansować, że szkoła jest przygotowana pod względem kadrowym i bazowym – jeśli nie, to próbujemy coś tam dofinansować – musi być pozytywna opinia powiatowej rady zatrudnienia, oraz opinia kuratora. Dopiero po przejściu tego całego procesu nowy zawód jest wprowadzany*). Niektóre samorządy deklarują ogromne wsparcie dla inicjatyw dyrektorów w zakresie rozszerzania oferty edukacyjnej (*Bardzo promujemy szkoły, które rozszerzają swoją ofertę. Zawsze opiniujemy pozytywnie chęć wprowadzenia nowego zawodu i zachęcamy dyrektorów do działania, by nowe zawody wprowadzali, bo sytuacja zmienia się dynamicznie / Otworzyliśmy w zeszłym roku klasę „bezpieczeństwo w ruchu drogowym”. Policja wzięła patronat nad tą klasą – zresztą w technikum samochodowym – i rzeczywiście jest to klasa w dużej części nastawiona na bezpieczeństwo w ruchu drogowym. Ta szkoła weszła w projekt unijny, mają jakieś certyfikaty, karty bezpieczeństwa ruchu. Była to inicjatywa dyrektora szkoły, nauczycieli, potem troszkę ich wsparliśmy w kontaktach z policją, z urzędem marszałkowskim i to zadziałało. W tym roku pierwsza taka klasa skończyła i będzie nabór do kolejnych, i jest faktycznie bardzo duże zainteresowanie*).

W większych miastach wydziały edukacji w samorządach starają się stworzyć dogodną dla mieszkańców sieć klas, a co za tym idzie – wpływają czasami na dyrektorów, by utworzyli taką czy inną specjalizację lub np. oddział integracyjny (*My też patrzymy i widzimy, jakie są potrzeby. My tutaj mamy bardzo rozbudowane kształcenie w oddziałach integracyjnych. Mimo że wydawało nam się, że mamy to rozbudowane, to okazało się, że nie wszystkim dzieciom z orzeczeniem o kształceniu indywidualnym, których rodzice chcieli umieścić w oddziałach integracyjnych, możemy zapewnić ten rodzaj kształcenia. I to już była nasza inicjatywa poszukania szkoły, przedszkola, które ewentualnie by te oddziały otworzyły, ale też patrząc na sieć, żeby nie było blisko siebie, przedszkole koło przedszkola, tylko jednak w troszkę innej części dzielnicy, no i żeby było przygotowane, czyli od strony architektonicznej itd. I to samo było z oddziałem dwujęzycznym w gimnazjum*).

Samorządom zdarza się też interweniować w momencie większego kryzysu szkoły, np. niemożności dokonania wystarczającego naboru. Mobilizują wtedy dyrekcję do dodatkowych działań, a nawet sami przeprowadzają potrzebną reorganizację (*Mieliśmy taką sytuację dwa lata temu, gdzie nabór w jednej ze szkół z roku na rok spadał. Niż niżem, ale w innych szkołach aż tak drastycznego spadku nie było. Została podjęta decyzja, wspólnie z radą pedagogiczną i z dyrektorem, uruchomienia szkoły gastronomicznej. Widząc z jednej strony rynek pracy, a z drugiej strony ilość chętnych uczniów do szkoły gastronomicznej – kierunek kucharz, technik gastronomii – podjęliśmy decyzję, mimo iż wiązała się ona z przerobieniem liceum (to liceum nadal funkcjonuje równoległe ze szkołą gastronomiczną), z inwestycjami związanymi z przygotowaniem sal gastronomicznych. Okazało się*



to bardzo trafnym wyborem. We wrześniu zeszłego roku był pierwszy rok naboru do tej szkoły – szkoły nieznaną tak naprawdę. Bez żadnego problemu udał się ten nabór do trzech czy czterech oddziałów, tyle, ile zaplanowaliśmy. W tym roku widzimy chętnych do tej szkoły. Okazało się to bardzo trafną decyzją).

Tworzenie nowych klas sportowych nie zależy od dyrektora. Decyzyjność w tym zakresie zachowują samorządy ze względu na duże dodatkowe koszty (Jest utworzona szkoła sportowa i nigdzie indziej nie tworzymy klas sportowych. Tylko ta szkoła ma zaplecze bazowe / Dyrektor zgłasza akces, pokazując zalety swojej szkoły – że ma dobrą salę gimnastyczną, że dysponuje nauczycielem wuefu, który ma odpowiednie uprawnienia trenera. Wszystko to odbywa się w lutym, przy ustalaniu naboru, organizacji na przyszły rok oraz w obecności innych dyrektorów. Czasami zdarza się tak, że dwóch dyrektorów chciałoby mieć taką klasę, wtedy sprawdzamy, kto ma lepsze zaplecze, doświadczenie, osiągnięcia. Ten dyrektor, który ma lepsze argumenty i kwalifikacje, dostaje klasę sportową. Są też szkoły, które tradycyjnie dostają klasy sportowe / My mamy bardzo rozbudowane oddziały sportowe na poziomie szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, gdyż dążyliśmy do tego, żeby uczniowie, kończąc daną szkołę, mogli w tym samym profilu kontynuować ją w wyższej szkole. Zdarzały się właśnie tu sytuacje, że otwieranie kolejnego oddziału, który jest dużo droższym oddziałem od ogólnokształcącego, wydawało się niezasadne. To jest kwestia przygotowania nauczycieli i przygotowania infrastruktury szkoły – jeżeli szkoła musiałaby wynajmować hale sportowe, aby te klasy pomieścić, to było to niezasadne i wtedy odmawialiśmy).

W większych samorządach decyzja o wyborze języka leży wyłącznie po stronie dyrektora szkoły i nie jest w żaden sposób uzgadniana czy dyskutowana z samorządem (Dyrektor ustala to sam, przede wszystkim w oparciu o preferencje rodziców i uczniów / Szkoła, to znaczy dyrektor szkoły z radą. Wiem, że teraz staje się modny hiszpański i jedna ze szkół wprowadza ten język, ale do tego nie potrzebna była nasza akceptacja. Jeżeli dyrektor ma nauczyciela, to może uruchomić dany język). Powiaty dbają jedynie o to, by uczniowie mogli kontynuować naukę w zakresie takiego języka i takiego poziomu, na jakim zakończyli edukację w gimnazjum (Zazwyczaj przyjmowana jest zasada, że następuje kontynuacja nauki języka, który był nauczany w gimnazjum – zazwyczaj jest to język angielski. Natomiast drugi język to ten, który jest preferowany przez kandydatów, przez absolwentów gimnazjów, którzy wpisują w podaniach jakiego języka chcieliby się uczyć. Dyrektor stara się tym zapotrzebowaniom wyjść naprzeciw. W związku z tym, że jesteśmy powiatem usytuowanym niedaleko granicy z Niemcami, często tym dodatkowym językiem jest język niemiecki. Niemniej dyrektor ma ty pełną swobodę. Organ prowadzący nie narzuca, jaki język powinien być prowadzony).

Kółka / zajęcia pozalekcyjne / SKS-y

Zajęcia dodatkowe realizowane są za pomocą godzin „karcianych” albo dofinansowane z różnego typu dodatkowych projektów (W momencie, kiedy weszły tak zwane godziny karciane, to praktycznie wszystkie kółka odbywają się w ramach tych właśnie godzin, a to ustalone jest wewnątrz szkoły / Dyrektorzy organizują to we własnym zakresie. W ostatnim czasie mają szczególnie dużo swobody, z tego względu, że obydwie szkoły wystąpiły o dofinansowanie i dostały dosyć duże środki na ten cel, więc mają swoje pieniądze, więc sobie kształtują swoją politykę jak uważają / Tego typu zajęcia prowadzone są z godzin do dyspozycji dyrektora, tzw. godzin karcianych. W tej chwili miasto, niestety, nie ma żadnych środków, ażeby wesprzeć szkoły przez dodatkowe godziny czy zajęcia. Mamy jednak w tej kwestii sojuszników – zwłaszcza jeśli chodzi o sport – w postaci uczniowskich klubów



sportowych, które mogą pozyskiwać pieniądze z ustawy o działalności pożytku publicznego w wolontariacie, ale to załatwiane jest nie przez wydział edukacji, ale przez wydział spraw społecznych).

Dyrektorzy korzystający z finansowego wsparcia samorządu w zakresie godzin dodatkowych muszą przeznaczać je na ściśle określony przez samorząd cel. Liczba przyznawanych przez samorząd godzin jest zwykle uzależniona od wielkości szkoły i liczby uczniów (*W zarządzeniu mamy przydzielone godziny dodatkowe finansowane przez organ prowadzący. Jest podział na godziny związane z wynikami z egzaminu maturalnego i kwalifikacji zawodowych i koła zainteresowań. W zależności od wielkości szkoły, przyznawany jest limit godzin. A rodzaj tych zajęć wybiera szkoła / Dyrektor ma z jednej strony godziny karciane, które przeznacza głównie na zajęcia pozalekcyjne. Z drugiej strony dyrektorzy mają do dyspozycji godziny burmistrza dzielnicy bądź godziny biura edukacji. Tych godzin jest coraz mniej, ale póki co jeszcze funkcjonują. Jeśli chodzi o godziny burmistrza, dyrektorzy składają nam wnioski z krótkim uzasadnieniem, na co chcieliby je przeznaczyć, i wtedy tutaj już decyduje wydział oświaty, burmistrz dzielnicy. Są też godziny dyrektora biura edukacji, czyli są pewne zajęcia międzyszkolne, kółka zainteresowań dla osób, które chcą startować w olimpiadach, konkursach międzyszkolnych, a więc dla osób bardziej wybitnych. W tym wypadku też wnioski składają dyrektorzy i po rozpatrzeniu biuro edukacji przyznaje te dodatkowe godziny / Natomiast jeśli chodzi o SKS-y, to dyrektor proponuje liczbę godzin i ona jest przez organ prowadzący akceptowana, a liczba godzin jest uzależniona od wielkości szkoły, od liczby uczniów / Tak, staramy się zatwierdzać liczbę godzin SKS-ów, przyjmując pewną proporcjonalność liczby godzin do liczby uczniów w szkole).*

W szkołach wiejskich bywają problemy przy realizacji zajęć pozalekcyjnych, a także konflikty na styku dykcja – samorząd, dotyczące np. dowozu do szkół (*Wiemy, że jest problem, żeby nauczyciele mogli te godziny zrealizować, z tego względu, że nasze szkoły nie są zbyt duże i dochodzi do tego, że jest walka o ucznia, bo czasem trzeba jednego ucznia przyciągnąć na kilka kótek. Poza tym mamy dowożenie uczniów i dziecko jeśli zostaje na kółkach po lekcjach, to ma dylemat, czy wsiada do autobusu i jedzie do domu, czy zostaje i potem nie wiadomo jak ma wrócić).*

Uczestnictwo w projektach unijnych

Samorządy zachęcają dyrektorów do pozyskiwania dodatkowych środków z funduszy unijnych oraz uczestnictwa w wielu innych projektach, które pomagają w rozwoju szkół (*Zachęcamy dyrektorów, żeby korzystali z tej formy pozyskiwania środków. Co prawda, póki co jest z tym troszkę zawirowań, ale my bardzo dyrektorów zachęcamy i dyrektorzy biorą udział w tych projektach / My prowadzimy taką politykę, że jeśli ktoś przyniesie tą przysłowiową złotówkę, to my staramy się dołożyć tą drugą złotówkę, lub to, co brakuje. Nie zawsze jest to proporcja 50 na 50, są mniejsze wkłady własne, ale nigdy nie odmówiliśmy. Ważne jest to, żeby dyrektor chciał i żebyśmy my o tym wiedzieli i uwzględnili to w budżecie, gdyż jest to działalność planowa).*

Jeśli projekty takie nie wymagają dodatkowych nakładów, dyrektorzy mają pełną swobodę w ich realizacji (*Jeżeli ten projekt unijny nie jest obciążeniem dla samorządu, czyli jeśli zdobyte pieniądze są bez udziału finansowego gminy czy szkoły, to żadnych przeszkód nie ma / Zdarza się tak, że dyrektorzy sami wyszukują jakieś konkursy, przystępują do nich, a u nas tylko zgłaszają, że biorą udział w konkursie i że potrzebują potwierdzenia, że organ prowadzący to akceptuje. To się odbywa bez zmrżenia oka, szczególnie jeśli są to konkursy bezkosztowe).*



Jeżeli natomiast są to projekty wymagające wkładu własnego samorządu, wówczas to on ostatecznie decyduje, czy w konkretnym projekcie szkoła weźmie udział (*Jeżeli one się wiążą z udziałem gminy, to taki projekt wymaga akceptacji. Projekty składane są przez szkołę do gminy, gmina to zbiera, robi zbiorczy wniosek, i jeśli ten wniosek przechodzi, to wiadomo, że gmina musi swój wkład finansowy dać / Jest wydzielony referat do spraw funduszy strukturalnych. Pracują tam ludzie o dużym doświadczeniu i bardzo dużej skuteczności, więc ustalenia wewnętrzne są takie, że szkoły piszą projekty, a potem te projekty są weryfikowane przez nasze służby i między innymi dzięki temu skuteczność jest bardzo wysoka*).

Duże samorządy mają przeznaczoną pulę środków na dofinansowanie tego typu projektów. Udzielają także dyrektorom różnego typu wsparcia – od prowadzenia za nich projektu po gwarantowane wkłady własne (*Jesteśmy organem prowadzącym i jeśli dyrektor tylko chce realizować jakiś projekt, występuje z wnioskiem do zarządu i zawsze otrzymuje akceptację. My musimy liczyć się z tym, że często te projekty wymagają dofinansowania, więc wniosek dyrektora równocześnie zawiera informacje, jakie środki na realizację tego projektu muszą być przez nas zabezpieczone / Gdy jest to projekt jednostkowy, wydajemy pełne upoważnienie dla dyrektora do prowadzenia takiego projektu (...) Jeżeli dyrektor nie chce samodzielnie prowadzić projektu albo są to projekty systemowe, w których głównym beneficjentem jest gmina, to my prowadzimy taki projekt / Miasto corocznie jakąś pewną pulę środków zakłada na programy unijne, bo to na ogół wiąże się z wkładem własnym. Jeżeli tylko dyrektorzy chcą i wykazują jakąś inicjatywę, to ze strony miasta nie ma żadnych problemów*).

Uwagi

Z deklaracji rozmówców wyłania się obraz, w którym – w zakresie kształtowania oferty szkoły – samorządy liczą na dyrektorów. To oni znają szkołę i jej możliwości. Tam jednak, gdzie w grę wchodzi dodatkowe finansowanie (otwarcie kolejnego zawodu/kierunku, zwiększona liczba godzin itp.), ostateczną decyzję podejmuje samorząd. W tym zakresie wiele zależy od inicjatywy, zaangażowania i samozaparcia dyrektora. Stosowna argumentacja i chęć zmian oraz podjęte przez dyrektora i szkołę (radę pedagogiczną) działania przynoszą zamierzone efekty.

Zakres wpływu na rekrutację

Badane gminy nie zabraniają dyrektorom przyjmowania dzieci spoza obwodu. Niektóre wręcz do tego zachęcają, zwłaszcza wtedy, gdy oddziały są niewielkie, a i tak trzeba je otworzyć (*Generalnie jest to opłacalne, bo każdy ściągnięty uczeń to większa subwencja oświatowa. Jest to korzystne szczególnie wtedy, gdy oddział uzupełniamy. W momencie, kiedy mamy oddział dziesięcioosobowy, a nam uda się ściągnąć jeszcze pięć osób z innej gminy, to mamy za te pięć osób więcej subwencji, a nas to więcej nie kosztuje / Za uczniem idzie subwencja, więc tym bardziej nie ma problemu*). Część samorządów zdaje sobie sprawę, że w sytuacji narastającego niżu w szkołach, przyciąganie dzieci nawet do przedszkoli jest równoznaczne z zapewnieniem przetrwania szkołom w przyszłości i motywują dyrektorów do poszukiwania chętnych (*Mamy nadzieję, że uda nam się ściągnąć także dzieci do przedszkola, a co za tym idzie, że zostaną one później w naszej szkole. Jest walka o ucznia. Zachęcamy dyrektorów, żeby powalczyć*). Dyrektorzy natomiast walczą mocno o każdego ucznia (*Dyrektorzy też mają tę świadomość, bo to jest „być albo nie być” dla nich w niektórych momentach. Do tego stopnia, że nauczyciela są mocno motywowani przez dyrektorów i przywożą swoje dzieci*).



Samorządy widzą problem tylko wtedy, gdy generuje to dodatkowe koszty, tzn. musiałby powstać nowy oddział. Wówczas dyrektor musi konsultować się z gminą, i to ona wydaje ostateczną decyzję (*Dylemat powstaje wtedy, gdy ta liczba uczniów powoduje powstanie nowego oddziału. Wtedy musimy się zastanowić, czy jest to dla nas opłacalne. Mamy sporo chętnych z sąsiednich gmin i nawet miasta, gdyż mamy bardzo dobry stan lokalowo-techniczny naszych szkół*).

W badanych miastach i powiatach system rekrutacji do szkół ponadgimnazjalnych jest scentralizowany (skomputeryzowany). Niektóre powiaty dopiero wprowadzają tego typu rozwiązania, inne z powodzeniem korzystają z niego od lat i wprowadzają centralny system nawet do rekrutacji w przedszkolach i szkołach podstawowych (*W tym roku kupiliśmy program. Wcześniej mieliśmy swój, taki trochę ręczny system rekrutacji, który sprawdzał się, ale teraz kupiliśmy profesjonalny program, który według naszej oceny jeszcze bardziej usprawni nasze działania oraz osób zainteresowanych / Do szkół ponadgimnazjalnych już od kilku lat, od niedawna jest i do przedszkoli i do klas pierwszych szkół podstawowych*).

W przypadku zasad rekrutacji uczniów podstawą są ramowe zarządzenia kuratora. Natomiast szczegółowe zasady zazwyczaj ustala samorząd, ewentualnie konsultuje je z dyrektorami (*Zasady opierają się na zarządzaniu kuratora, a my dołożyliśmy tylko swoje wymagania jeśli chodzi o minimum punktów – w przypadku ogólniaka i technikum – a pozostałe rzeczy bez ograniczeń punktowych / Szczegółowe zasady są ustalane przez wydział edukacji i my to przekazujemy dyrektorom szkół, zarówno w gimnazjum, jak w szkołach ponadgimnazjalnych. Przekazywane są również wszystkie harmonogramy, terminy, do kiedy muszą się zalogować, kto musi co podpisywać, jak to wygląda – to wszystko jest ustalane przez miasto / Ustalamy to wspólnie z dyrektorami szkół, z uwzględnieniem kryteriów kuratorskich. (...) My ustalamy z dyrektorami kryteria, które firma przekłada później na kryteria programowe. Można powiedzieć, że te kryteria ustalane są wspólnie przez dyrektorów, organ prowadzący oraz kuratorium*).

W takich przypadkach rola dyrektora sprowadza się do wcześniejszych ustaleń w zakresie programów kształcenia oraz do promocji swojej szkoły (*Dyrektorzy raczej nie mają wpływu na rekrutację. W tym momencie jest to nasze zadanie. Jedyne co, to dyrektor określa liczbę oddziałów klas pierwszych – decyduje czy chce mieć cztery oddziały, czy pięć, ale to i tak jest później korygowane. Szkoły zawodowe określają kierunki kształcenia – w informatykę idą więcej, a w elektronikę mniej na przykład / Promocja – okres od lutego po dzień dzisiejszy. Jak zaprezentuje swoje sukcesy w ciepłych kolorach to rekrutacja będzie lepsza*).

Tylko w pojedynczych przypadkach dyrektorzy samodzielnie ustalają zasady rekrutacji do swoich szkół (*Dyrektorzy poszczególnych szkół ustalają zasady rekrutacji do swojej szkoły (...) Rekrutacja musi się odbywać zgodnie z zatwierdzonym arkuszem organizacyjnym, zgodnie z zatwierdzonymi przez zarząd powiatu kierunkami kształcenia, jakie dyrektor zaproponował. Ta liczba oddziałów musi być wprowadzona. Wynika to z wcześniej podjętych decyzji przez zarząd powiatu*). W momencie jednak, gdy liczba chętnych przekroczy oczekiwania i powstaje konieczność otworzenia nowego oddziału, decyzje podejmuje samorząd (*Zdarza się, że w wyniku naboru jest więcej kandydatów do kształcenia w danym kierunku niż przyjęta wcześniej przez zarząd. Wtedy dyrektor ma możliwość wystąpienia do zarządu o rozszerzenie liczby oddziałów*).



Uwagi

Samorządy ingerują w ofertę przygotowywaną przez szkoły. Z jednej strony – zatwierdzając arkusze organizacyjne – limitują liczbę oddziałów tworzonych w poszczególnych jednostkach, z drugiej – organizując proces wspólnej rekrutacji – nakładają na dyrektorów szkół formalne ramy rekrutacji. Samodzielność dyrektora wydaje się być ograniczona jedynie do takiego przygotowania oferty, by znaleźli się chętni do wszystkich wstępnie zaplanowanych oddziałów.

Wyłaniający się obraz względnie harmonijnej współpracy zawiera mechanizmy dostosowujące ofertę na bieżąco do zmieniających się oczekiwań absolwentów. W przeprowadzonych rozmowach nie pojawiły się jednak żadne odniesienia do działań o charakterze strategicznym, które pozwolą szkołom dobrze funkcjonować również w okresie radykalnego zmniejszania się liczby uczniów.

Ocena stopnia samodzielności dyrektorów przez samorząd

Na koniec zapytano samorządowców o subiektywną ocenę samodzielności dyrektorów, a w szczególności o wskazanie obszarów, w których samodzielności mają najwięcej i najmniej.

Obszar ograniczonego wpływu dyrektora:

- **kwestie finansowe i powiązane z nimi sprawy organizacyjne** związane ze szkołą – domena samorządu oraz jego możliwości finansowych (*W kwestii finansowania szkoły, czyli budżetu szkoły, to w dużej mierze uzależniony jest od organu prowadzącego, więc ten wpływ tutaj jest mniejszy / Jeśli chodzi o sprawy organizacyjne i finansowe, to dyrektor całkowitej samodzielności nie ma, i nie może jej mieć, gdyż jest jednostką budżetową. Podlega samorządowi w linii formalnej i praktycznej tym bardziej. Trzeba tego pilnować i nie można szkoły traktować jako przedsiębiorstwa. Na szkoły wydaje się bardzo duże pieniądze i codziennie trzeba sobie zadawać pytania, za jaki koszt można osiągnąć zadowalający efekt / [Ograniczona samodzielność] wynika z ograniczonych możliwości finansowych. Na przykład nie może dyrektor ustalać nie wiem jak wysokich wynagrodzeń dla pracowników administracji, bo nie ma takich możliwości w budżecie, a więc już jest nim ograniczony/ W planie finansowym też jest samodzielność w tym sensie, że [dyrektor] konstruuje, przy pomocy zespołu obsługi, plan finansowy dla szkoły, ale musi dokonywać pewnych korekt z uwagi na dostępność środków*);
- **inwestycje/duże remonty** – domena samorządu (*Owszem, może nie mają możliwości podejmowania decyzji odnośnie przeprowadzenia kosztownych inwestycji czy remontów, bo to zależy od możliwości finansowych organu prowadzącego / Zapewne w sprawach inwestycyjnych, ale jest to naturalne, bo tu idzie o duże pieniądze na szczeblu miejskim*).

Obszary samodzielności dyrektora:

- **dydaktyka**/programy nauczania (*dowolność (...) jakie podręczniki czy programy nauczania wybierze / z mojego punktu widzenia dyrektor ma całkowitą samodzielność jeśli chodzi o sprawy dydaktyczne*);
- wychowanie i opieka (*Jeżeli nie ma niepokojących incydentów, to ma pełną samodzielność i absolutną autonomię jeśli chodzi o procesy wychowywania i opieki. Oczywiście w momencie, kiedy zagrożone jest bezpieczeństwo uczniów, to bierzemy w tym udział, natomiast w normalnym trybie dyrektor ma całkowitą samodzielność*);



- ustalenie zasad panujących wewnątrz szkoły (*Na pewno kwestia organizacji szkoły w sensie wszystkich regulaminów, ustalanie pewnych zasad wewnątrz szkoły – tam ta samodzielność jest bardzo duża. Powiedziałbym nawet, że w tych dziedzinach jest w pełni samodzielny*);
- wizerunek szkoły (*To, co jest na podwórku szkoły, to mają szerokie pole do popisu. Na podwórku, to znaczy to, co dotyczy konkretnie szkoły, żeby szkoła była postrzegana jak najlepiej*);
- polityka zatrudnienia (*Najwięcej mają w swoich decyzja kadrowych i zatrudnieniu, zarówno nauczycieli, jak i pracowników administracji i obsługi*);
- dodatkowe środki finansowe dla szkoły (*dowolność – jakie środki będzie ściągał / Mają dużo samodzielności jeśli chodzi o pozyskiwanie środków, czyli wynajmy itd.*);
- realizacja budżetu (*dowolność (...) jak pieniądze wyda, w ramach budżetu oczywiście*).

Wśród respondentów były osoby, które chciałyby, aby dyrektorzy byli bardziej samodzielni i z chęcią oddaliby część prerogatyw przypisanych do tej pory do samorządu (*Mi się marzy wykorzystywanie standardów zatrudnienia, nie takie, gdzie naczelnik decyduje, czy ma być pół etatu kucharki, a ćwierć etatu sprzątaczkę, ale takie, żeby ukształtować dyrektorowi budżet na zatrudnienie pracowników administracji i obsługi. A czy on będzie chciał mieć jedną sprzątaczkę i płacić jej 5 tys. zł, ale ona mu tak wysprząta szkołę, że będzie lśniła, czy mieć pięć sprzątarek po 1 tys. zł, to już będzie decyzja dyrektora – i o taką samodzielność finansową dyrektorów mi chodzi, zwłaszcza w zakresie zatrudnienia pracowników administracji i obsługi*).

Część samorządowców mocno podkreślała także konieczność budowania dobrych relacji z dyrektorami, wręcz zacieśniania stosunków pomiędzy obu stronami (*Ważne jest, żeby z tymi dyrektorami porozmawiać na codzienne tematy. Nie mówię o spotkaniach ogólnych, gdzie dyrektorzy mniej powiedzą niż w tych spotkaniach indywidualnych. My od dawna robimy takie szkolenia integracyjne, ale takie żeby się czegoś nauczyć. Są to zazwyczaj wyjazdy pięciodniowe połączone ze szkoleniami. Są to imprezy integracyjne dyrektorów szkół z samorządem. I to bardzo dużo nam daje*). Zdaniem samorządowców ważne jest też, by dyrektorów dowartościowywać (*Dla mnie ważne jest, żeby dyrektor czuł się kimś, on ma się czuć jako ktoś ważny, jako osobistość. Dyrektor szkoły to jest ranga, gdyż jest on najlepszym z najlepszych nauczycieli w danej szkole. Jeśli się kogoś doceni, doceni człowieka, to ten człowiek się inaczej czuje i inaczej kieruje innymi. To jest takie nieuchwytnie, ale bardzo ważne*).

Uwagi

Warto zwrócić uwagę na fakt, że o ile przy określaniu obszarów ograniczonego wpływu dyrektorów samorządowcy byli zgodni, o tyle obszary samodzielności są rozproszone i wydają się zależeć od lokalnie wypracowanych lub przyjętych stosunków pomiędzy stronami.

Dodatkowe postulaty samorządowców

Na koniec badania samorządowcy chcieli przekazać swoje uwagi dotyczące funkcjonowania systemu edukacji, a szczególnie tych jego elementów, które im na co dzień przeszkadzają:

- **konieczność wyrównania pensji nauczycielom** w związku z problemem średniego wynagrodzenia w ramach poszczególnych stopni awansu zawodowego (opisane wcześniej w tekście);



- **problem szkolnictwa niepublicznego** (Żeby to, co na dzień dzisiejszy funkcjonuje, sprawy związane z dotowaniem szkół niepublicznych, rozliczaniem ich, żeby to zostało ustawowo uregulowane, bo dzisiaj te uregulowania prowadzą do tego, że organy prowadzące te niepubliczne szkoły wykorzystują luki w prawie. Na terenie naszego powiatu szkoła niepubliczna nadużywa tego w sposób niewiarygodny. Nasza największa szkoła ma 700 uczniów, natomiast ta ma przeszło 1000 uczniów. A ja wiem, że tego tysiąca tam w życiu nie ma, tylko te rejestry powodują, że jest to taka liczba. No, jeżeli ja ucznia wpiszę na trzy kierunki, to sztuki się zgadzają, bo on jest w jednym dzienniku, w drugim i trzecim, ale czy on faktycznie chodzi na te trzy kierunki? Czy tylko my musimy dać pieniądze na trzy kierunki zapisane, a nie na jednego żywego. Czyli ewidencja poprzez pesel. Czy ewentualnie przyjrzenie się, że taka szkoła funkcjonuje w obiekcie na 150 osób, a tam jest ponoć tysiąc sto. My nie mamy uprawnień, żeby tu ingerować. My możemy jedynie patrzeć się w te papiery, które się zgadzają, ale życie jest perfidne, bo jest zupełnie inaczej. To bardzo boli i myślę, że wiele samorządów to boli, bo są bezradne);
- **Karta Nauczyciela** (To nie może być układ zbiorowy i pozostałość po PRL-u. Karta Nauczyciela szkodzi wszystkim, włącznie z nauczycielami, którzy drapieźnie jej bronią, ale kompletnie nie mają racji, bo to im też szkodzi, nie promuje dobrych nauczycieli, uniemożliwia stworzenie dobrych systemów motywacyjnych, nie ma selekcji dobrego pracownika. Nigdzie, w żadnej dziedzinie gospodarki i życia publicznego tak nie jest, tylko w oświacie, i na tym cierpi uczeń. Jest to rzecz zupełnie niedopuszczalna i jeżeli tej Karty Nauczyciela nie da się zlikwidować, to przynajmniej trzeba by ją radykalnie zmienić);
- **ograniczony wpływ samorządu na sferę dydaktyki/wpływ kuratorów** (Rzecz, nad którą bardzo ubolewamy, że w oświacie jest tak, że kto inny płaci, a kto inny rozlicza i wymaga. Jest podział, który ja nazwałem we wcześniejszej rozmowie dwuwładzą, i jest to chory układ z naszego punktu widzenia (...). Gmina ma ograniczony wpływ na podejmowanie wielu decyzji i egzekwowanie wielu bardzo istotnych ze strategicznego punktu widzenia decyzji (...) albo mamy tą oświatę i ta oświata jest nasza, my na nią płacimy, my kształtujemy politykę od początku do końca, my rozliczamy szkoły za efekty we wszystkich dziedzinach, albo nie jest to żadna samorządność. Teraz jest tak, że my przygotowujemy radzie gminy jakąś informację na temat tego, jak są realizowane zadania oświatowe, informujemy, jakie są wyniki z egzaminów wewnętrznych. Nasz wpływ na dydaktykę w szkołach jest praktycznie żaden. I to jest bardzo niedobrze. Powinien być ktoś, kto odpowiada za to od początku do końca).

VIII. Spis wykresów i tabel

Spis tabel

Tabela 1. Wybrane czynniki zależne od typu szkoły/placówki	25
Tabela 2. Wybrane czynniki zależne od typu organu prowadzącego	26
Tabela 3. Wybrane czynniki zależne od wielkości miejscowości	27
Tabela 4. Wybrane czynniki zależne od województwa	27
Tabela 5. Szkoły i placówki wg typu systemu informacji oświatowej	31
Tabela 6. Szkoły i placówki wg typu systemu informacji oświatowej	32
Tabela 7. Szkoły i placówki wg typu gminy, na terenie której się znajdują	32
Tabela 8. Szkoły i placówki wg województwa	33
Tabela 9. Płeć dyrektora ogółem	33
Tabela 10. Kobiety dyrektorzy wg kategorii placówki	34
Tabela 11. Kobiety dyrektorzy wg kategorii typu organu prowadzącego	35
Tabela 12. Kobiety dyrektorzy samodzielnych gimnazjów wg typu gminy	36
Tabela 13. Kobiety dyrektorzy liceów ogólnokształcących wg typu gminy	37
Tabela 14. Kobiety dyrektorzy liceów ogólnokształcących wg województwa	37
Tabela 15. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora	44
Tabela 16. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	45
Tabela 17. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg typu organu prowadzącego (w procentach)	46
Tabela 18. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg województwa (w procentach)	47
Tabela 19. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora wg stażu pracy ogółem dyrektora (w procentach)	48
Tabela 20. Dyrektorzy nieotrzymujący dodatku motywacyjnego	67
Tabela 21. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg kategorii szkoły/placówki	77
Tabela 22. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg organu prowadzącego	77
Tabela 23. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg organu prowadzącego	78
Tabela 24. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg wielkości szkoły/placówki	78
Tabela 25. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg województwa	78
Tabela 26. Ankieta dla dyrektorów. Respondenci wg województwa	79
Tabela 27. Ankieta dla dyrektorów. Wielkość miejscowości	79
Tabela 28. Ankieta dla dyrektorów. Podstawa zatrudnienia dyrektora	81
Tabela 29. Ankieta dla dyrektorów. Zajęcia dydaktyczne dyrektora	81
Tabela 30. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg kategorii szkoły/placówki	81
Tabela 31. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg organu prowadzącego	82
Tabela 32. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg wielkości miejscowości	82
Tabela 33. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg województwa	82
Tabela 34. Ankieta dla dyrektorów. Pensum dyrektora	83
Tabela 35. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18	84



Tabela 36. Ankieta dla dyrektorów. Średnia wysokość zniżki wynikająca z pełnienia funkcji dyrektora wyrażona w pensum 18 ogółem	84
Tabela 37. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg kategorii szkół (w procentach)	85
Tabela 38. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg organu prowadzącego (w procentach).....	86
Tabela 39. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg wielkości miejscowości (w procentach)	86
Tabela 40. Ankieta dla dyrektorów. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg województwa (w procentach)	86
Tabela 41. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji ogółem	87
Tabela 42. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	88
Tabela 43. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg organu prowadzącego (w procentach)	88
Tabela 44. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg wielkości miejscowości (w procentach)	89
Tabela 45. Ankieta dla dyrektorów. Rok objęcia funkcji wg województwa (w procentach)	90
Tabela 46. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia funkcji ogółem.....	91
Tabela 47. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg kategorii szkoły/placówki (w procentach) ..	91
Tabela 48. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg organu prowadzącego (w procentach)	92
Tabela 49. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg wielkości miejscowości (w procentach)	92
Tabela 50. Ankieta dla dyrektorów. Sposób objęcia stanowiska wg województwa (w procentach)	93
Tabela 51. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji ogółem	94
Tabela 52. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg kategorii szkoły/placówki (w procentach).....	94
Tabela 53. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg organu prowadzącego (w procentach)	95
Tabela 54. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg wielkości miejscowości (w procentach)	96
Tabela 55. Ankieta dla dyrektorów. Liczba kadencji wg województwa (w procentach)	96
Tabela 56. Ankieta dla dyrektorów. Kariera kierownicza przed objęciem stanowiska	97
Tabela 57. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg kategorii szkoły/placówki	98
Tabela 58. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg organu prowadzącego	99
Tabela 59. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg wielkości miejscowości.....	100
Tabela 60. Ankieta dla dyrektorów. Liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy	100
Tabela 61. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy wg wielkości miejscowości	101
Tabela 62. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy wg kategorii szkoły/placówki.....	101
Tabela 63. Ankieta dla dyrektorów. Liczba dni pracy dyrektora ogółem	102
Tabela 64. Ankieta dla dyrektorów. Liczba dni pracy dyrektora wg kategorii szkoły/placówki (w procentach). ..	103
Tabela 65. Ankieta dla dyrektorów. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę.....	104
Tabela 66. Ankieta dla dyrektorów. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę wg kategorii szkoły/placówki (w procentach).....	104
Tabela 67. Ankieta dla dyrektorów. Godzina rozpoczęcia pracy przez dyrektora	105
Tabela 68. Ankieta dla dyrektorów. Godzina kończenia pracy przez dyrektora.....	106
Tabela 69. Ankieta dla dyrektorów. Godzina kończenia pracy przez dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)	107
Tabela 70. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych ogółem	108



Tabela 71. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	109
Tabela 72. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg organu prowadzącego (w procentach)	109
Tabela 73. Ankieta dla dyrektorów. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg wielkości miejscowości (w procentach)	110
Tabela 74. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba stałych godzin ponadwymiarowych dyrektora wg kategorii szkoły/placówki	111
Tabela 75. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba stałych godzin ponadwymiarowych dyrektora wg organu prowadzącego	111
Tabela 76. Ankieta dla dyrektorów. Średnia liczba stałych godzin ponadwymiarowych dyrektora wg wielkości miejscowości	112
Tabela 77. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne ogółem	113
Tabela 78. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	113
Tabela 79. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne wg organu prowadzącego (w procentach)	114
Tabela 80. Ankieta dla dyrektorów. Zastępstwa doraźne wg wielkości miejscowości (w procentach)	115
Tabela 81. Ankieta dla dyrektorów. Liczba doraźne zastępstw ogółem	115
Tabela 82. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody ogółem	116
Tabela 83. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki	116
Tabela 84. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody od organu prowadzącego wg jego typu	117
Tabela 85. Ankieta dla dyrektorów. Nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości	118
Tabela 86. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego ogółem	119
Tabela 87. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	119
Tabela 88. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg organu prowadzącego (w procentach)	120
Tabela 89. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości (w procentach)	121
Tabela 90. Ankieta dla dyrektorów. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg województwa (w procentach)	122
Tabela 91. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy ogółem	123
Tabela 92. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy wg kategorii szkoły/placówki	124
Tabela 93. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy wg organu prowadzącego	124
Tabela 94. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy wg wielkości miejscowości	125
Tabela 95. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne wg województwa	125
Tabela 96. Ankieta dla dyrektorów. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne, ogółem	126
Tabela 97. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy ogółem	127
Tabela 98. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Prawo korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych wg kategorii szkoły/placówki	128
Tabela 99. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Prawo korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych wg wielkości miejscowości	128
Tabela 100. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg kategorii szkoły/placówki	128
Tabela 101. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg organu prowadzącego	129
Tabela 102. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg wielkości miejscowości	130



Tabela 103. Ankieta dla dyrektorów. Samochód służbowy. Ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg województwa.....	130
Tabela 104. Ankieta dla dyrektorów. Inne świadczenia pozapłacowe ogółem.....	131
Tabela 105. Ankieta dla dyrektorów. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg kategorii szkoły/placówki	132
Tabela 106. Ankieta dla dyrektorów. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg województwa	133
Tabela 107. Ankieta dla dyrektorów. Inne źródła dochodu dyrektora ogółem	135
Tabela 108. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg kategorii szkoły/placówki.....	135
Tabela 109. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg organu prowadzącego.....	136
Tabela 110. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg wielkości miejscowości	137
Tabela 111. Ankieta dla dyrektorów. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg województw	138
Tabela 112. Ankieta dla dyrektorów. Urlop okolicznościowy ogółem.....	139
Tabela 113. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający ogółem	139
Tabela 114. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający; kto korzystał wg organu prowadzącego (w procentach)	140
Tabela 115. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający – kto udzielił	140
Tabela 116. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający. Dlaczego dyrektor nie korzystał ogółem	141
Tabela 117. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający. Dlaczego dyrektor nie korzystał wg kategorii szkoły/placówki (w procentach).....	141
Tabela 118. Ankieta dla dyrektorów. Urlop uzupełniający. Dlaczego dyrektor nie korzystał wg wielkości miejscowości (w procentach).....	142
Tabela 119. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora ogółem	143
Tabela 120. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg kategorii szkół/placówek (w procentach).....	144
Tabela 121. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg organu prowadzącego (w procentach)	144
Tabela 122. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)	145
Tabela 123. Ankieta dla dyrektorów. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg województwa (w procentach)	146
Tabela 124. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora ogółem.....	147
Tabela 125. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg kategorii szkół/placówek	148
Tabela 126. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg typu organu prowadzącego (w procentach)	148
Tabela 127. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach) .	148
Tabela 128. Ankieta dla dyrektorów. Zgoda na wyjazd dyrektora wg województw (w procentach)	149
Tabela 129. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wyplaty ogółem.....	150
Tabela 130. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wyplaty wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	150
Tabela 131. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wyplaty wg organu prowadzącego (w procentach)	151
Tabela 132. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wyplaty wg wielkości miejscowości (w procentach)	152
Tabela 133. Ankieta dla dyrektorów. Zatwierdzenie delegacji do wyplaty wg województw (w procentach).....	153
Tabela 134. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegacje dyrektora ogółem.....	155



Tabela 135. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg organu prowadzącego (w procentach)	155
Tabela 136. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)	156
Tabela 137. Ankieta dla dyrektorów. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg województw (w procentach)	157
Tabela 138. Ankieta dla dyrektorów. Środki lokomocji, z których mogą korzystać dyrektorzy w podróży służbowej	158
Tabela 139. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 ogółem ..	159
Tabela 140. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	160
Tabela 141. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg organu prowadzącego (w procentach)	161
Tabela 142. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg wielkości miejscowości (w procentach)	162
Tabela 143. Ankieta dla dyrektorów. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg województwa (w procentach)	162
Tabela 144. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów ogółem	164
Tabela 145. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	164
Tabela 146. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg organu prowadzącego (w procentach)	165
Tabela 147. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg wielkości miejscowości (w procentach)	166
Tabela 148. Ankieta dla dyrektorów. Dokonywanie rutynowych zakupów wg miejsca przechowywania dokumentów finansowo księgowych (w procentach)	167
Tabela 149. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem	167
Tabela 150. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, prowadzenie przetargu wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	168
Tabela 151. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, prowadzenie przetargu wg organu prowadzącego (w procentach)	169
Tabela 152. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, prowadzenie przetargu wg wielkości miejscowości (w procentach)	170
Tabela 153. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, nadzór nad wykonawcą wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	170
Tabela 154. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, nadzór nad wykonawcą wg organu prowadzącego (w procentach)	171
Tabela 155. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, nadzór nad wykonawcą wg wielkości miejscowości (w procentach)	172
Tabela 156. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, odbiór pracy wg kategorii szkoły/placówki (w procentach)	172
Tabela 157. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, odbiór pracy wg organu prowadzącego (w procentach)	173
Tabela 158. Ankieta dla dyrektorów. Prowadzenie remontów ogółem, odbiór pracy wg wielkości miejscowości (w procentach)	174
Tabela 159. Ankieta dla dyrektorów. Wicedyrektor	174
Tabela 160. Ankieta dla dyrektorów. Liczba osób pełniących funkcję wicedyrektora wg wielkości szkoły/placówki liczonej liczbą etatów nauczycielskich (w procentach)	175



Tabela 161. Respondenci wg województwa	177
Tabela 162. Odsetek samorządów objętych badaniem w województwach.....	178
Tabela 163. Respondenci wg typu organu prowadzącego.....	179
Tabela 164. Odsetek samorządów objętych badaniem wg typu organu prowadzącego.....	180
Tabela 165. Respondenci wg wielkość miejscowości – siedziby organu prowadzącego.....	181
Tabela 166. Respondenci wg stanowiska/funkcji.....	181
Tabela 167. Godziny ponadwymiarowe dyrektora	183
Tabela 168. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg typu organu prowadzącego (w procentach)	183
Tabela 169. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg wielkości miejscowości (w procentach)	184
Tabela 170. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg województw (w procentach)	185
Tabela 171. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe	186
Tabela 172. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg województw	186
Tabela 173. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg typu organu prowadzącego ..	187
Tabela 174. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg siedziby organu prowadzącego.....	188
Tabela 175. Urlop okolicznościowy dyrektora.....	189
Tabela 176. Kto udziela dyrektorowi urlopu dla poratowania zdrowia?	189
Tabela 177. Czy dyrektorzy w Państwa szkołach otrzymują urlop uzupełniający?	190
Tabela 178. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg typu organu prowadzącego (w procentach)	191
Tabela 179. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg wielkości miejscowości (w procentach).....	191
Tabela 180. Ankieta dla JST. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg województw (w procentach)	192
Tabela 181. Ankieta dla JST. Kto udziela dyrektorowi urlopu uzupełniającego?	193
Tabela 182. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektorów.....	193
Tabela 183. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów.....	194
Tabela 184. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów. Dysponowanie funduszem na doskonalenie dyrektora.....	195
Tabela 185. Ankieta dla JST. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów. Samorządy dysponujące specjalnymi funduszami na doskonalenie dyrektorów.....	197
Tabela 186. Ankieta dla JST. Sposób dysponowania środkami zarobionymi przez szkołę	199
Tabela 187. Ankieta dla JST. Sposób dysponowania środkami zarobionymi przez szkołę wg wielkości miejscowości (w procentach)	200
Tabela 188. Ankieta dla JST. Sposób dysponowania środkami zarobionymi przez szkołę wg województw (w procentach)	200
Tabela 189. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów.....	202
Tabela 190. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów wg województw (w procentach)	202
Tabela 191. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów typu organu prowadzącego (w procentach).....	203
Tabela 192. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów wg wielkości miejscowości (w procentach)	204
Tabela 193. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie zawierania umów a miejsce przechowywanie dokumentów księgowych (w procentach).....	205
Tabela 194. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń	205
Tabela 195. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli.....	206
Tabela 196. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń.	
Sugerujemy dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne	208

Tabela 197. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. Określamy minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela	209
Tabela 198. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. O wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący	210
Tabela 199. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń. Dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi	212
Tabela 200. Sposób przydzielania nauczycielom godzin ponadwymiarowych	214
Tabela 201. Ankieta dla JST. Dokonywanie przesunięć w planie finansowym	214
Tabela 202. Ankieta dla JST. Liczba zgód niezbędnych do dokonywanie przesunięć w planie finansowym	215
Tabela 203. Ankieta dla JST. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół	215
Tabela 204. Ankieta dla JST. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół wg typu organu prowadzącego (w procentach)	216
Tabela 205. Ankieta dla JST. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół wg wielkości miejscowości (w procentach)	216
Tabela 206. Miejsce przechowywana dokumentacji księgowej szkół wg województw (w procentach)	218
Tabela 207. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych	219
Tabela 208. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Minimalna liczba uczniów w oddziale	220
Tabela 209. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Maksymalna liczba uczniów w oddziale	222
Tabela 210. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Maksymalna lub minimalna liczba uczniów w grupie	224
Tabela 211. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Średnia liczba uczniów w oddziale	225
Tabela 212. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Liczba oddziałów	227
Tabela 213. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Godziny do dyspozycji dyrektora	228
Tabela 214. Ankieta dla JST. Zasady przygotowywania arkuszy organizacyjnych. Godziny do dyspozycji dyrektora	229
Tabela 215. Ankieta dla JST. Bon edukacyjny i standaryzacja zatrudnienia	230
Tabela 216. Ankieta dla JST. Zasady zatwierdzania arkuszy organizacyjnych	230
Tabela 217. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej ...	231
Tabela 218. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej. Specjalności i profile	232
Tabela 219. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej. Języki obce	233
Tabela 220. Ankieta dla JST. Samodzielność dyrektorów szkół w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej. Zajęcia pozalekcyjne	235
Tabela 221. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu	236
Tabela 222. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu wg wielkości miejscowości (w procentach)	236
Tabela 223. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu wg typu organu prowadzącego (w procentach)	237
Tabela 224. Ankieta dla JST. Przyjmowanie uczniów spoza obwodu wg województw (w procentach)	238
Tabela 225. Ankieta dla JST. System rekrutacji do szkół	239
Tabela 226. System rekrutacji do szkół	239
Tabela 227. Ustalanie kryteriów naboru	241
Tabela 228. Ustalanie kryteriów naboru wg typu organu prowadzącego (w procentach)	241



Spis wykresów

Wykres 1. Płeć dyrektora ogółem.....	34
Wykres 2. Płeć dyrektora wg kategorii placówki	35
Wykres 3. Płeć dyrektora wg typu organu prowadzącego.....	36
Wykres 4. Płeć dyrektorów liceów ogólnokształcących wg województwa	38
Wykres 5. Rozkład wieku dyrektorów	39
Wykres 6. Wiek dyrektora a jego płeć.....	39
Wykres 7. Wiek dyrektora a typ kierowanej szkoły szkoły/placówki	40
Wykres 8. Wiek dyrektora a typ organu prowadzącego szkołę/placówkę.....	41
Wykres 9. Wiek dyrektora a typ gminy, w której znajduje się szkoła/placówka.....	41
Wykres 10. Wiek dyrektora a województwo, w którym znajduje się szkoła/placówka	42
Wykres 11. Staż pracy ogółem dyrektora.....	42
Wykres 12. Staż pracy ogółem dyrektora a jego płeć	43
Wykres 13. Staż pracy ogółem dyrektora a kategoria szkoły/placówki	43
Wykres 14. Staż pracy ogółem dyrektora a typ gminy, w której znajduje się szkoła/placówka	44
Wykres 15. Podstawa prawna świadczenia pracy przez dyrektora	45
Wykres 16. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg kategorii szkoły/placówki.....	46
Wykres 17. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg typu organu prowadzącego.....	47
Wykres 18. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg województwa.....	48
Wykres 19. Dyrektorzy zatrudnieni na innej niż mianowanie podstawie prawnej wg stażu pracy ogółem dyrektora.....	49
Wykres 20. Rozkład kwot dodatku funkcyjnego dyrektora	50
Wykres 21. Dodatek funkcyjny a płeć dyrektora	50
Wykres 22. Dodatek funkcyjny a wiek dyrektora	51
Wykres 23. Dodatek funkcyjny a staż pracy dyrektora	52
Wykres 24. Dodatek funkcyjny a kategoria szkoły.....	52
Wykres 25. Dodatek funkcyjny a typ organu prowadzącego	53
Wykres 26. Dodatek funkcyjny a województwo.....	54
Wykres 27. Dodatek funkcyjny a typ gminy	54
Wykres 28. Dodatek funkcyjny dyrektora szkoły podstawowej a typ gminy	55
Wykres 29. Dodatek funkcyjny dyrektorów w dużych miastach	55
Wykres 30. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba szkół w zespole	56
Wykres 31. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba oddziałów	57
Wykres 32. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba uczniów w szkole	58
Wykres 33. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba etatów nauczycieli.....	59
Wykres 34. Dodatek funkcyjny dyrektora a liczba sal lekcyjnych.....	59
Wykres 35. Histogram wysokości dodatku motywacyjnego	61
Wykres 36. Dodatek motywacyjny dyrektora a jego płeć	61
Wykres 37. Dodatek motywacyjny dyrektora a jego wiek	62
Wykres 38. Dodatek motywacyjny dyrektora a staż pracy ogółem	62
Wykres 39. Dodatek motywacyjny dyrektora a sposób zatrudnienia dyrektora.....	63
Wykres 40. Dodatek motywacyjny dyrektora a kategoria szkoły/placówki.....	63
Wykres 41. Dodatek motywacyjny dyrektora a typ organu prowadzącego	64
Wykres 42. Dodatek motywacyjny dyrektora a typ gminy	64



Wykres 43. Dodatek motywacyjny dyrektora a typ powiatu	65
Wykres 44. Dodatek motywacyjny dyrektora w dużych miastach	65
Wykres 45. Suma dodatku funkcyjnego i motywacyjnego w dużych miastach	66
Wykres 46. Dodatek motywacyjny dyrektora a województwo	67
Wykres 47. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba uczniów w szkole	68
Wykres 48. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba oddziałów w szkole	69
Wykres 49. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba etatów nauczycielskich.....	69
Wykres 50. Dodatek motywacyjny dyrektora a liczba sal lekcyjnych.....	69
Wykres 51. Dodatkowe wynagrodzenie roczne dyrektora	71
Wykres 52. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a płeć dyrektora	71
Wykres 53. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a wiek dyrektora.....	72
Wykres 54. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a kategoria szkoły/placówki.....	72
Wykres 55. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a liczba oddziałów	73
Wykres 56. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a typ organu prowadzącego	73
Wykres 57. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a typ gminy.....	74
Wykres 58. Dodatkowe wynagrodzenie roczne a województwo	74
Wykres 59. Dodatkowe wynagrodzenie roczne w dużych miastach	75
Wykres 60. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg kategorii szkoły/placówki	82
Wykres 61. Dyrektorzy zwolnieni z prowadzenia zajęć dydaktycznych wg województwa.....	83
Wykres 62. Zniżka wynikająca z pełnienia funkcji wyrażona w pensum 18 wg kategorii szkoły/placówki.....	85
Wykres 63. Rok objęcia funkcji.....	87
Wykres 64. Rok objęcia funkcji wg kategorii szkoły/placówki	88
Wykres 65. Rok objęcia funkcji wg organu prowadzącego	89
Wykres 66. Rok objęcia funkcji wg wielkości miejscowości.....	89
Wykres 67. Rok objęcia funkcji wg województwa.....	90
Wykres 68. Sposób objęcia stanowiska	91
Wykres 69. Sposób objęcia stanowiska wg województwa.....	91
Wykres 70. Sposób objęcia stanowiska wg organu prowadzącego	92
Wykres 71. Sposób objęcia stanowiska wg wielkości miejscowości	92
Wykres 72. Sposób objęcia stanowiska wg województwa.....	93
Wykres 73. Liczba kadencji dyrektora	94
Wykres 74. Liczba kadencji wg kategorii szkoły/placówki	95
Wykres 75. Liczba kadencji wg organu prowadzącego.....	95
Wykres 76. Liczba kadencji wg wielkości miejscowości	96
Wykres 77. Liczba kadencji wg województwa	97
Wykres 78. Kariera kierownicza przed objęciem stanowiska.....	98
Wykres 79. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg kategorii szkoły/placówki.....	99
Wykres 80. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg organu prowadzącego.....	99
Wykres 81. Dyrektorzy, którzy nie pełnili wcześniej żadnych funkcji kierowniczych i nie pracowali poza oświatą wg wielkości miejscowości	100
Wykres 82. Liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy.....	101
Wykres 83. Średnia liczba szkół, w których pracowali dyrektorzy wg kategorii szkoły/placówki	102
Wykres 84. Liczba dni pracy dyrektora ogółem.....	102
Wykres 85. Liczba dni pracy dyrektora wg kategorii szkoły/placówki	103
Wykres 86. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę	104
Wykres 87. Dzień wolny za przepracowaną sobotę lub niedzielę wg kategorii szkoły/placówki	105



Wykres 88. Godzina rozpoczynania pracy przez dyrektora	106
Wykres 89. Godzina kończenia pracy przez dyrektora	107
Wykres 90. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych	108
Wykres 91. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg kategorii szkoły/placówki	109
Wykres 92. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg organu prowadzącego	110
Wykres 93. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg wielkości miejscowości	110
Wykres 94. Liczba stałych godzin ponadwymiarowych wg kategorii szkoły/placówki	111
Wykres 95. Średnia liczba stałych godzin ponadwymiarowych dyrektora wg organu prowadzącego	112
Wykres 96. Średnia liczba stałych godzin ponadwymiarowych dyrektora wg wielkości miejscowości	112
Wykres 97. Zastępstwa doraźne ogółem	113
Wykres 98. Zastępstwa doraźne wg kategorii szkoły/placówki	114
Wykres 99. Zastępstwa doraźne wg organu prowadzącego	114
Wykres 100. Zastępstwa doraźne wg wielkości miejscowości	115
Wykres 101. Nagrody dyrektorów	116
Wykres 102. Nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki	117
Wykres 103. Nagrody od organu prowadzącego wg jego typu	117
Wykres 104. Nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości	118
Wykres 105. Wysokość nagrody od organu prowadzącego ogółem	119
Wykres 106. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg kategorii szkoły/placówki	120
Wykres 107. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg organu prowadzącego	121
Wykres 108. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg wielkości miejscowości	121
Wykres 109. Wysokość nagrody od organu prowadzącego wg województwa	122
Wykres 110. Służbowy telefon komórkowy dyrektora szkoły/placówki	123
Wykres 111. Służbowy telefon komórkowy wg kategorii szkoły/placówki	124
Wykres 112. Służbowy telefon komórkowy wg organu prowadzącego	124
Wykres 113. Służbowy telefon komórkowy wg wielkości miejscowości	125
Wykres 114. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne wg województwa	126
Wykres 115. Służbowy telefon komórkowy, rozmowy prywatne	127
Wykres 116. Samochód służbowy ogółem	127
Wykres 117. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych ..	129
Wykres 118. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg organu prowadzącego	129
Wykres 119. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg wielkości miejscowości	130
Wykres 120. Dyrektorzy otrzymujący ryczałt za korzystanie z samochodu prywatnego do celów służbowych wg województwa	131
Wykres 121. Pozapłatcowe świadczenia na rzecz dyrektora	132
Wykres 122. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg kategorii szkoły/placówki	133
Wykres 123. Dofinansowanie studiów podyplomowych wg województwa	134
Wykres 124. Inne źródła dochodu dyrektora ogółem	135
Wykres 125. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą/placówką wg kategorii	136
Wykres 126. Dyrektorzy pracujący poza szkołą/placówką wg typu organu prowadzącego	137
Wykres 127. Dyrektorzy pracujący poza szkołą/placówką wg wielkości miejscowości	137
Wykres 128. Dyrektorzy pracujący gdziekolwiek poza kierowaną szkołą wg województw	138
Wykres 129. Urlop uzupełniający ogółem	139
Wykres 130. Dyrektorzy korzystający z urlopu uzupełniającego wg organu prowadzącego	140
Wykres 131. Dlaczego dyrektor nie korzystał z urlopu uzupełniającego	141
Wykres 132. Dlaczego dyrektor nie korzystał z urlopu uzupełniającego wg kategorii szkoły/placówki	142

Wykres 133. Dlaczego dyrektor nie korzystał z urlopu uzupełniającego wg wielkości miejscowości	142
Wykres 134. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora	143
Wykres 135. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg kategorii szkoły/placówki	144
Wykres 136. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg organu prowadzącego	145
Wykres 137. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg wielkości miejscowości	146
Wykres 138. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektora wg województwa	147
Wykres 139. Zatwierdzenie delegacji do wyłaty	150
Wykres 140. Zatwierdzenie delegacji do wyłaty wg typu szkoły/placówki	151
Wykres 141. Zatwierdzenie delegacji do wyłaty wg organu prowadzącego	152
Wykres 142. Zatwierdzenie delegacji do wyłaty wg wielkości miejscowości	153
Wykres 143. Zatwierdzenie delegacji do wyłaty wg województwa	154
Wykres 144. Miejsce środków na delegacje dyrektora	155
Wykres 145. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg organu prowadzącego	156
Wykres 146. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg wielkości miejscowości	157
Wykres 147. Miejsce środków na delegacje dyrektora wg województwa	158
Wykres 148. Środki lokomocji, z których mogą korzystać dyrektorzy w podróży służbowej	159
Wykres 149. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010	160
Wykres 150. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg kategorii szkoły/placówki	161
Wykres 151. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg organu prowadzącego	161
Wykres 152. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg wielkości miejscowości	162
Wykres 153. Źródła finansowania doskonalenia zawodowego w roku 2010 wg województwa	163
Wykres 154. Dokonywanie rutynowych zakupów ogółem	164
Wykres 155. Dokonywanie rutynowych zakupów wg kategorii szkoły/placówki	165
Wykres 156. Dokonywanie rutynowych zakupów wg organu prowadzącego	166
Wykres 157. Dokonywanie rutynowych zakupów wg wielkości miejscowości	166
Wykres 158. Dokonywanie rutynowych zakupów wg miejsca przechowywania dokumentów finansowo-księgowych	167
Wykres 159. Prowadzenie remontów	168
Wykres 160. Realizacja remontów. Prowadzenie przetargów wg kategorii szkoły/placówki	169
Wykres 161. Realizacja remontów. Prowadzenie przetargów wg organu prowadzącego	169
Wykres 162. Realizacja remontów. Prowadzenie przetargów wg wielkości miejscowości	170
Wykres 163. Prowadzenie remontów. Nadzór nad wykonawcą wg kategorii szkoły/placówki	171
Wykres 164. Prowadzenie remontów ogółem. Nadzór nad wykonawcą wg organu prowadzącego	171
Wykres 165. Prowadzenie remontów. Nadzór nad wykonawcą wg wielkości miejscowości	172
Wykres 166. Prowadzenie remontów ogółem. Odbiór pracy wg kategorii szkoły/placówki	173
Wykres 167. Prowadzenie remontów ogółem. Odbiór pracy wg organu prowadzącego	173
Wykres 168. Prowadzenie remontów ogółem. Odbiór pracy wg wielkości miejscowości	174
Wykres 169. Czy w Pana(i) szkole jest wicedyrektor?	175
Wykres 170. Liczba osób pełniących funkcję wicedyrektora wg wielkości szkoły/placówki liczonej liczbą etatów nauczycielskich	175
Wykres 171. Respondenci wg województwa	178
Wykres 172. Odsetek samorządów objętych badaniem w województwach	179
Wykres 173. Respondenci wg typu organu prowadzącego	180
Wykres 174. Odsetek samorządów objętych badaniem wg typu organu prowadzącego	180
Wykres 175. Respondenci wg wielkości miejscowości – siedziby organu prowadzącego	181
Wykres 176. Respondenci wg stanowiska/funkcji	182
Wykres 177. Godziny ponadwymiarowe dyrektora	183
Wykres 178. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg typu organu prowadzącego	184

Wykres 179. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg wielkości miejscowości	184
Wykres 180. Godziny ponadwymiarowe dyrektora wg województw	185
Wykres 181. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe	186
Wykres 182. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg województw	187
Wykres 183. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg typu organu prowadzącego ..	188
Wykres 184. Procent dyrektorów mających stałe godziny ponadwymiarowe wg siedziby organu prowadzącego	188
Wykres 185. Urlop okolicznościowy dyrektora	189
Wykres 186. Kto udziela dyrektorowi urlopu dla poratowania zdrowia?	190
Wykres 187. Czy dyrektorzy w Państwa szkołach otrzymują urlop uzupełniający?	190
Wykres 188. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg typu organu prowadzącego	191
Wykres 189. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg wielkości miejscowości	191
Wykres 190.. Urlop uzupełniający dyrektora – nauczyciela wg województwa	192
Wykres 191. Zasady opuszczania szkoły przez dyrektorów	193
Wykres 192. Finansowanie doskonalenia zawodowego dyrektorów	194
Wykres 193. Dyrektorzy w pełni samodzielnie dysponujący funduszem na swoje doskonalenie wg typu organu prowadzącego	195
Wykres 194. Dyrektorzy w pełni samodzielnie dysponujący funduszem na swoje doskonalenie wg wielkości miejscowości	196
Wykres 195. Dyrektorzy dysponujący funduszem na swoje doskonalenie, tylko w ograniczonym zakresie wg typu organu prowadzącego	196
Wykres 196. Dyrektorzy dysponujący funduszem na swoje doskonalenie, tylko w ograniczonym zakresie wg wielkości miejscowości	197
Wykres 197. Samorzędy mające specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów wg typu organu prowadzącego	198
Wykres 198. Samorzędy mające specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów wg wielkości miejscowości ..	198
Wykres 199. Samorzędy mające specjalny fundusz na doskonalenie dyrektorów wg województwa	198
Wykres 200. Jeśli szkoła/placówka zarobi pieniądze... ..	199
Wykres 201. Jeśli szkoła/placówka zarobi pieniądze... wg wielkości miejscowości	200
Wykres 202. Jeśli szkoła/placówka zarobi pieniądze... wg województw	201
Wykres 203. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprzątającą lub cateringową?	202
Wykres 204. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprzątającą lub cateringową – wg województwa	203
Wykres 205. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprzątającą lub cateringową – wg organu prowadzącego	204
Wykres 206. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprzątającą lub cateringową – wg wielkości miejscowości	204
Wykres 207. Czy dyrektor szkoły może zawrzeć umowę z firmą sprzątającą lub cateringową?	205
Wykres 208. Stwierdzenia trafnie opisujące poziom samodzielności dyrektorów w zakresie kształtowania wynagrodzeń pracowników	206
Wykres 209. Samorzędy, w których dyrektorzy mają pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli wg typu organu prowadzącego	207
Wykres 210. Samorzędy, w których dyrektorzy mają pełną samodzielność w zakresie kształtowania wysokości dodatków motywacyjnych nauczycieli wg wielkości miejscowości	207
Wykres 211. Samorzędy sugerujące dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne wg typu organu prowadzącego	208
Wykres 212. Samorzędy sugerujące dyrektorom optymalny sposób podziału środków na dodatki motywacyjne wg wielkości miejscowości	208



Wykres 213. Samorzędy określające minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela wg typu organu prowadzącego	209
Wykres 214. Samorzędy określające minimalną (maksymalną) wysokość dodatku motywacyjnego nauczyciela wg wielkości miejscowości	209
Wykres 215. Samorzędy, w których o wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący wg typu organu prowadzącego.....	210
Wykres 216. Samorzędy, w których o wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący wg wielkości miejscowości	211
Wykres 217. Samorzędy, w których o wysokości dodatków motywacyjnych wicedyrektora i kierowników decyduje organ prowadzący wg województwa	211
Wykres 218. Samorzędy, w których dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi wg typu organu prowadzącego	212
Wykres 219. Samorzędy, w których dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi wg wielkości miejscowości.....	213
Wykres 220. Samorzędy, w których dyrektor ma pełną samodzielność w zakresie sposobu zatrudniania pracowników administracji i obsługi wg województwa.....	213
Wykres 221. Czy określają Państwo w sposób przydzielania nauczycielom godzin ponadwymiarowych?.....	214
Wykres 222. Gdzie przechowywana jest dokumentacja księgową szkół?	215
Wykres 223. Miejsce przechowywania dokumentacji księgowej szkół wg typu organu prowadzącego	216
Wykres 224. Miejsce przechowywania dokumentacji księgowej szkół wg typu organu prowadzącego	217
Wykres 225. Miejsce przechowywania dokumentacji księgowej szkół wg województw	218
Wykres 226. Warunki narzucane dyrektorom przed rozpoczęciem przez nich pracy nad arkuszami organizacyjnymi	220
Wykres 227. Samorzędy określające minimalną liczbę uczniów w oddziale wg wielkości miejscowości.....	221
Wykres 228. Samorzędy określające minimalną liczbę uczniów w oddziale wg typu organu prowadzącego	221
Wykres 229. Samorzędy określające minimalną liczbę uczniów w oddziale wg województwa.....	222
Wykres 230. Samorzędy określające maksymalną liczbę uczniów w oddziale wg typu organu prowadzącego.	223
Wykres 231. Samorzędy określające maksymalną liczbę uczniów w oddziale wg wielkości miejscowości	223
Wykres 232. Samorzędy określające maksymalną liczbę uczniów w oddziale wg województwa	224
Wykres 233. Samorzędy określające minimalną lub maksymalną liczbę osób w grupie w podziale na grupy wg typu organu prowadzącego	225
Wykres 234. Samorzędy określające minimalna lub maksymalna liczba osób w grupie w podziale na grupy wg wielkości miejscowości	225
Wykres 235. Samorzędy określające średnia liczebność oddziału w szkole wg typu organu prowadzącego	226
Wykres 236. Samorzędy określające średnia liczebność oddziału w szkole wg wielkości miejscowości	226
Wykres 237. Samorzędy określające dokładną liczbę oddziałów w szkole wg wielkości miejscowości	227
Wykres 238. Samorzędy określające dokładną liczbę oddziałów w szkole wg typu organu prowadzącego	227
Wykres 239. Samorzędy określające sposób wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora wg typu organu prowadzącego.....	228
Wykres 240. Samorzędy określające sposób wykorzystania godzin do dyspozycji dyrektora wg wielkości miejscowości	228
Wykres 241. Samorzędy określające sposób wykorzystania godzin „karcianych” wg typu organu prowadzącego.....	229
Wykres 242. Samorzędy określające sposób wykorzystania godzin „karcianych” wg wielkości miejscowości ..	229
Wykres 243. Czy w Państwa jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje jakakolwiek forma bonu edukacyjnego lub standaryzacji zatrudnienia?.....	230
Wykres 244. Które stwierdzenie najtrafniej opisuje funkcjonowanie Państwa bonu edukacyjnego?.....	231



Wykres 245. Które stwierdzenia trafnie opisują poziom samodzielności szkół i ich dyrektorów w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej?.....	232
Wykres 246. Samorzędy, w których specjalności i profile są wewnętrzną sprawą szkoły i jej dyrektora wg typu organu prowadzącego	232
Wykres 247. Samorzędy, w których specjalności i profile są wewnętrzną sprawą szkoły i jej dyrektora wg wielkości miejscowości	233
Wykres 248. Samorzędy, w których o językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor wg wielkości miejscowości	234
Wykres 249. Samorzędy, w których o językach nauczanych w szkole decyduje wyłącznie dyrektor wg typu organu prowadzącego	234
Wykres 250. Samorzędy, w których organ prowadzący nie ingeruje w ofertę zajęć pozalekcyjnych wg typu organu prowadzącego	235
Wykres 251. Samorzędy, w których organ prowadzący nie ingeruje w ofertę zajęć pozalekcyjnych wg wielkości miejscowości	235
Wykres 252. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu?	236
Wykres 253. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu? – wg wielkości miejscowości	237
Wykres 254. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu? – wg typu organu prowadzącego	237
Wykres 255. Czy dyrektorzy mogą przyjmować uczniów spoza obwodu? – wg województwa	238
Wykres 256. Czy w Państwa jednostce samorządu terytorialnego funkcjonuje scentralizowany system rekrutacji do szkół?	239
Wykres 257. Samorzędy, w których funkcjonuje scentralizowany nabór wg wielkości miejscowości	240
Wykres 258. Samorzędy, w których funkcjonuje scentralizowany nabór wg typu organu prowadzącego.....	240
Wykres 259. Ustalanie kryteriów naboru.....	241
Wykres 260. Ustalanie kryteriów naboru wg typu organu prowadzącego	242



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

