

**Jan Lewandowski**

**Kontrola zarządcza w szkole  
lub placówce oświatowej  
komentarz, przykłady, dokumentacja**



Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o.  
Gdańsk 2012

# Spis treści

Słowo wstępne.....	7
--------------------	---

## Część pierwsza

<b>Zagadnienia wprowadzające – czyli w czym tkwi problem? .....</b>	<b>11</b>
---	-----------

Przykładowe dokumenty.....	30
Przykład 1. Regulamin kontroli zarządczej .....	30
Przykład 2. Zarządzenie Dyrektora Szkoły w sprawie ustalenia Regulaminu Kontroli Zarządczej .....	36
Przykład 3. Zarządzenie w sprawie zasad rejestrowania procedur kontroli zarządczej.....	41
Przykład 4. Rejestr procedur kontroli zarządczej.....	43

## Część druga

<b>Standardy kontroli zarządczej jako wyznaczniki poszczególnych działań podejmowanych przez dyrektora szkoły lub placówki oświatowej.....</b>	<b>45</b>
--	-----------

1. Standardy grupy A – środowisko wewnętrzne.....	47
Przykłady dokumentów wynikających ze standardów grupy A.....	79
Przykład 5. Kodeks Etyki Nauczycielskiej.....	79
Przykład 6. Zasady etyki pracowników szkoły .....	84
Przykład 7. Opis stanowiska pracy .....	88
Przykład 8. Lista kontrolna działań w zakresie kompetencji zawodowych .....	90
Przykład 9. Przykładowe zapisy Regulaminu organizacyjnego .....	92
Przykład 10. Schemat organizacyjny szkoły.....	99
Przykład 11. Rejestr udzielonych w szkole upoważnień i pełnomocnictw .....	100
Przykład 12. Lista kontrolna pytań dotyczących struktury organizacyjnej.....	101
2. Standardy grupy B – cele i zarządzanie ryzykiem .....	103
Przykładowe dokumenty przydatne w realizacji zarządzania ryzykiem.....	139
Przykład 13. Lista kontrolna przygotowania misji szkoły lub placówki .....	139
Przykład 14. Zestawienie tabelaryczne celów i zadań .....	141
Przykład 15. Lista kontrolna działań w zakresie określania celów i zadań .....	142
Przykład 16. Przykładowa lista potencjalnych ryzyk.....	144
Przykład 17. Lista potencjalnych ryzyk .....	145
Przykład 18. Lista kontrolna działań związanych z analizą ryzyka .....	146
Przykład 19. Lista kontrolna dotycząca potencjalnej reakcji na występujące w szkole lub placówce ryzyko .....	148

3. Standardy grupy C – mechanizmy kontroli.....	150
Przykładowe dokumenty .....	170
Przykład 20. Harmonogram działań kontrolnych .....	170
Przykład 21. Procedura kontroli dokumentacji.....	173
Przykład 22. Lista kontrolna działań związanych z dokumentowaniem kontroli zarządczej .....	175
Przykład 23. Lista kontrolna działań w zakresie nadzoru sprawowanego przez dyrektora w ramach kontroli zarządczej .....	177
Przykład 24. Wykaz potencjalnych zastępstw.....	179
Przykład 25. Lista kontrolna w zakresie zachowania ciągłości działań .....	180
Przykład 26. Lista kontrolna działań związanych z ochroną zasobów w ramach kontroli zarządczej.....	182
Przykład 27. Protokół kontroli kasy .....	184
Przykład 28. Lista kontrolna działań w zakresie kontroli operacji finansowych i gospodarczych szkoły .....	185
Przykład 29. Lista kontrolna działań w zakresie kontroli systemów informatycznych w szkole .....	187
Przykład 30. Ewidencja druków ścisłego zarachowania.....	189
4. Standardy grupy D – informacja i komunikacja.....	190
Przykładowe dokumenty.....	200
Przykład 31. Instrukcja kancelaryjna.....	200
Przykład 32. Lista kontrolna działań w zakresie zapewnienia w szkole bieżącej informacji .....	208
Przykład 33. Lista kontrolna działań dotyczących komunikacji zewnętrznej w szkole .....	210
Przykład 34. Lista kontrolna działań dyrektora w zakresie komunikacji wewnętrznej .....	212
5. Standardy grupy E – monitorowanie i ocena .....	214
Przykładowe dokumenty.....	221
Przykład 35. Lista kontrolna działań w zakresie monitorowania kontroli zarządczej w szkole .....	221
Przykład 36. Lista kontrolna działań w zakresie samooceny kontroli zarządczej.....	223
Przykład 37. Arkusz samooceny systemu kontroli zarządczej w szkole .....	225
Przykład 38. Lista kontrolna działań związanych z audytem wewnętrznym .....	227
Przykład 39. Lista kontrolna dotycząca zapewnienia o stanie kontroli zarządczej .....	229
Przykład 40. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej .....	231
<b>Podsumowanie – czyli <i>pro memoriam</i> .....</b>	<b>233</b>
<b>Załączniki.....</b>	<b>251</b>
Zał. nr 1. Analiza i ocena programu nauczania.....	253
Zał. nr 2. Analiza programu nauczania .....	255
Zał. nr 3. Analiza realizacji standardów wymagań na poszczególnych przedmiotach – szkoła podstawowa .....	257
Zał. nr 4. Wyniki analizy realizacji systemu oceniania .....	258

Załącznik nr 5. Arkusz analizy potrzeb szkoleniowych nauczycieli .....	260
Załącznik nr 6. Arkusz kontroli dokumentacji wycieczki szkolnej .....	261
Załącznik nr 7. Arkusz kontroli programu nauczania .....	262
Załącznik nr 8. Arkusz kontroli systemu oceniania .....	264
Załącznik nr 9. Zadania dyrektora związane z kontrolą realizacji nowej podstawy programowej .....	265
Załącznik nr 10. Arkusz kontroli zgodności programu z podstawą programową.....	267
Załącznik nr 11. Arkusz diagnostyczny podręcznika .....	269
Załącznik nr 12. Arkusz oceny programu nauczania z uwzględnieniem podstawowych wymagań .....	270
Załącznik nr 13. Karta analizy wyników przeprowadzonej ewaluacji.....	272
Załącznik nr 14. Karta oceny pracy .....	273
Załącznik nr 15. Karta planowania konkretnego zadania – planowanie zadań.....	274
Załącznik nr 16. Rozliczenie/monitoring realizacji godzin z art. 42 Karty Nauczyciela .....	276
Załącznik nr 17. Karty zadań różnego typu.....	278
Załącznik nr 18. Lista kontroli delegacji pracowników szkoły .....	283
Załącznik nr 19. Lista kontrolna dokumentów potwierdzających pracę nauczyciela...285	
Załącznik nr 20. Lista kontrolna planowanych i realizowanych obserwacji.....	287
Załącznik nr 21. Lista kontrolna pomagająca w dokonaniu wyboru obszaru pracy szkoły wymagającego poprawy .....	288
Załącznik nr 22. Narzędzia do przeprowadzenia analizy wyników egzaminów zewnętrznych w szkole .....	289
Załącznik nr 23. Oświadczenie.....	293
Załącznik nr 24. Oświadczenie osoby biorącej udział w postępowaniu administracyjnym .....	294
Załącznik nr 25. Plan monitorowania realizacji podstawy programowej w zakresie zgodności realizowanych treści i spełniania zalecanych warunków i sposobów realizacji .....	295
Załącznik nr 26. Przykładowe zapisy regulaminu organizacyjnego szkoły dotyczące obiegu dokumentacji w szkole .....	296
Załącznik nr 27. Przykładowe zapisy regulaminu organizacyjnego szkoły dotyczące struktury organizacyjnej szkoły.....	299
Załącznik nr 28. Przykładowy układ planu nauczania.....	306
Załącznik nr 29. Sprawozdanie dyrektora z nadzoru pedagogicznego – fragment dotyczący monitorowania realizacji podstawy programowej.....	307
Załącznik nr 30. Upoważnienie pracownika.....	309
Załącznik nr 31. Wykaz obiegu i kontroli dokumentów księgowych (wersja tabelaryczna).....	310
Załącznik nr 32. Zarządzenie w sprawie zasad kontroli dokumentów księgowych....	311
Załącznik nr 33. Zarządzenie w sprawie zasad rejestrowania procedur kontroli zarządczej .....	318
Załącznik nr 34. Zarządzenie w sprawie zasad rejestrowania umów .....	320
Załącznik nr 35. Zestawienie potrzeb szkoleniowych nauczycieli .....	321
<b>Źródła .....</b>	<b>323</b>
Akty prawne .....	325
Literatura.....	326
Strony internetowe .....	328