



Kontrola zarządcza w roku szkolnym 2013/2014

Procedury • regulaminy • wzory dokumentów

**Kontrola
zarządcza
w roku szkolnym
2013/2014**

Autor:

Michał Łyszczarz

Redakcja:

Agnieszka Rumik

Redaktor naczelna grupy czasopism:

Aldona Kapica

Menedżer produktu:

Paulina Krzyżanowska

Kierownik marketingu i sprzedaży:

Julita Lewandowska-Tomasiuk

Zdjęcie na okładce:

fotolia.pl

Korekta

Zespół

Koordynator produkcji

Mariusz Jezierski

Druk

MDruk

Skład i łamanie

Dariusz Ziach

ISBN 978-83-269-2542-9

Copyright by Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

Warszawa 2013

Wydawnictwo Wiedza i Praktyka sp. z o.o.

ul. Łotewska 9a, 03-918 Warszawa,

tel. 22 518 29 29, faks 22 617 60 10, e-mail: cok@wip.pl

NIP: 526-19-92-256, KRS: 0000098264 – Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy w Warszawie,

XIII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,

Wysokość kapitału zakładowego 200.000 zł.

Publikacja „Kontrola zarządcza w roku szkolnym 2013/2014” została przygotowana z zachowaniem najwyższej staranności i wykorzystaniem wysokich kwalifikacji, wiedzy oraz doświadczenia jej twórców. Zaproponowane w niej wskazówki, porady i interpretacje dotyczą sytuacji typowych. Ich zastosowanie w konkretnym przypadku może wymagać dodatkowych, pogłębionych konsultacji. Opublikowane rozwiązania nie mogą być traktowane jako oficjalne stanowisko organów i urzędów państwowych. W związku z powyższym autorzy, konsultanci oraz redakcja nie mogą ponosić odpowiedzialności prawnej za zastosowanie zawartych w publikacji „Kontrola zarządcza w roku szkolnym 2013/2014” wskazówek, przykładów, informacji itp. do konkretnych przypadków.

Spis treści

1. Wprowadzenie	5
2. Kontrola zarządcza – obowiązek dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych	9
2.1. Kodeks etyki	11
2.2. Opisy stanowisk	20
2.3. Oceny pracowników	20
2.4. Instrukcja kancelaryjna	27
3. Obowiązki dyrektora szkoły i placówki oświatowej związane z kontrolą zarządczą i sankcje za ich niewykonanie	35
3.1. Zespół do spraw samooceny kontroli zarządczej	50
3.2. Odpowiedzialność za naruszenie przepisów o kontroli	51
4. Realizacja kontroli zarządczej	61
5. Kontrola zarządcza w oddziałach przedszkolnych	91
6. Mechanizmy kontroli i samoocena	93
6.1. Przygotowanie i przeprowadzenie samooceny	96
6.2. Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej	103
7. Kontrola zarządcza w szkołach i placówkach niepublicznych	111
8. Wzory dokumentów i procedur	113
8.1. Regulamin kontroli zarządczej w zespole szkół	113
8.2. Regulamin kontroli zarządczej w szkole	121
8.3. Kodeks etyki	131
8.4. Regulamin oceny pracownika administracji i obsługi	134
8.5. Procedura kontroli finansowej	140
8.6. Instrukcja kancelaryjna	146
8.7. Procedura wyznaczania celów, rodzajów ryzyka i reakcji na ryzyko	154
8.8. Opis stanowiska pracy	157
8.9. Regulamin korzystania ze sprzętu komputerowego	160
9. Przywołane akty prawne	163

1. WPROWADZENIE

Od 1 stycznia 2010 r. wszystkie szkoły i placówki oświatowe, dla których organem prowadzącym jest jednostka samorządu terytorialnego, mają obowiązek prowadzenia kontroli zarządczej. Z tą bowiem datą, na podstawie art. 123 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. nr 157, poz. 1241), wszedł w życie rozdział 6 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2009 r. nr 157, poz. 1240 ze zm.), który przewiduje obowiązek prowadzenia kontroli zarządczej w tych jednostkach. Za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej odpowiedzialny jest kierownik jednostki sektora finansów publicznych, którym w przypadku szkół i placówek oświatowych jest dyrektor (art. 69 ust. 1 pkt 3 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych). Zgodnie z istniejącymi w doktrynie poglądami na temat szeroko rozumianej kontroli należy przez nią rozumieć obserwowanie i analizowanie działań jednostek kontrolowanych, porównywanie istniejącego stanu rzeczy z zamierzeniami, występowanie przeciwko zjawiskom niekorzystnym i sygnalizowanie właściwym jednostkom o dokonanych spostrzeżeniach.

Kontrola polega więc na:

1. badaniu istniejącego stanu rzeczy;
2. zestawianiu tego, co istnieje w rzeczywistości, z tym, co powinno być, tzn. co przewidują odpowiednie wzorce czy normy postępowania, i sformułowaniu na tej podstawie odpowiedniej oceny;

3. ustaleniu przyczyn rozbieżności pomiędzy stanem istniejącym a stanem pożądanym;
4. sformułowaniu zaleceń mających na celu wskazanie sposobu usunięcia niepożądanych zjawisk.

Kontroli zarządczej nie można utożsamiać i ograniczać do czynności kontrolnych wykonywanych przez pracowników komórek kontroli, mimo że takie podejście bywa łączone z pojęciem „kontrola”. Kontrola zarządcza jest bowiem systemem bardziej złożonym, który ma za zadanie sprawić, że samorządowa jednostka organizacyjna (przez którą rozumiemy też szkołę prowadzoną przez jednostkę samorządu terytorialnego) osiągnie cele przed nią postawione. Z tego też powodu najistotniejszymi elementami kontroli zarządczej są **realizacja misji oraz wyznaczenie celów właściwych dla danej szkoły lub placówki oświatowej**, a następnie bieżące monitorowanie, czy wyznaczone cele są osiągane w zaplanowanym czasie, czy też jakiś czynnik, zjawisko mogą zagrozić ich realizacji.

W efekcie czynności kontrolne wykonywane w ramach dawnej kontroli finansowej w samorządowej jednostce organizacyjnej stanowią jedynie niewielką część systemu kontroli zarządczej, pozwalając na **częściową diagnozę stanu szkoły i placówki oświatowej** jako jednostki organizacyjnej systemu oświaty.

Zgodnie z art. 68 ust. 2 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych **celem kontroli zarządczej** jest zapewnienie w szczególności:

1. zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi,
2. skuteczności i efektywności działania,
3. wiarygodności sprawozdań,
4. ochrony zasobów,
5. przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
6. efektywności i skuteczności przepływu informacji,
7. zarządzania ryzykiem.

Z uwzględnieniem powyższych celów opracowane zostały **standardy kontroli zarządczej** dla jednostek sektora finansów publicznych, w tym także dla szkół i placówek oświatowych. Standardy te są zawarte w załączniku do komunikatu nr 23 ministra finansów z 16 grudnia 2009 r. (Dz.Urz. ministra finansów z 2009 r. nr 15, poz. 84) i określają podstawowe wymagania odnoszące się do kontroli zarządczej.

Podkreślić należy, iż kontrola zarządcza nie ogranicza się jedynie do badania prawidłowości procedur finansowych jednostki. Jej cel jest bowiem szerzej określony i obejmuje **ocenę całokształtu czynników wpływających na funkcjonowanie szkoły i placówki oświatowej**. Wchodzi tu w grę zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, których rodzajów nie sposób z góry zdefiniować. Dlatego też w ramach kontroli zarządczej dyrektor jednostki systemu oświaty jest obowiązany do dbania o właściwe funkcjonowanie tej jednostki i eliminowania wszelkich zagrożeń dla działalności jednostki, pochodzących zarówno z zewnątrz, jak i wewnątrz struktury organizacyjnej szkoły czy placówki oświatowej.

Co istotne, kontrola zarządcza nie ogranicza zagrożeń zewnętrznych wyłącznie do sfery finansów szkoły i placówki, czyli środków przewidzianych na jej funkcjonowanie w planie finansowym. Zagrożenia stanowiące realne niebezpieczeństwo dla działalności jednostki oświatowej mogą bowiem przychodzić z zupełnie innej strony. Przykładowo mogą one dotyczyć zmian w strukturze demograficznej społeczności lokalnej, i wiążącym się z tym mniejszym zainteresowaniem ofertą edukacyjną. Mniejsza liczebność klas to z kolei mniejsza liczba potrzebnych pedagogów lub wręcz przeciwnie – większa liczba potencjalnych uczniów to większe zapotrzebowanie na ofertę szkoły pociągające za sobą konieczność zapewnienia odpowiedniej bazy edukacyjnej w postaci niezbędnej liczby nauczycielskich etatów. **Wykrywanie zagrożeń** to jednak niejedyna funkcja kontroli zarządczej, jak wynika bowiem ze stanowiska ministerstwa finansów, kontroli zarządczej nie można utożsamiać z czynnościami kontrolnymi i do nich ograniczać. Kontrola zarządcza jest bowiem systemem bardziej złożonym, który ma za zadanie sprawić, że samorządowa oświatowa jednostka

organizacyjna osiągnie cele przed nią postawione. Przeprowadzanie czynności kontrolnych w placówce oświatowej stanowi jedynie niewielką część systemu kontroli zarządczej, pozwalając na częściową diagnozę jej stanu. Z kolei opublikowane przez ministra finansów standardy kontroli zarządczej wskazują, że **za najistotniejszy element kontroli zarządczej w szkole i placówce oświatowej należy uznać system wyznaczania celów i zadań.**

2. KONTROLA ZARZĄDCZA – OBOWIĄZEK DLA DYREKTORÓW SZKÓŁ I PLACÓWEK OŚWIATOWYCH

Jak wcześniej wspomniano, czynności kontroli finansowej nie stanowią całości zadań wykonywanych w ramach kontroli zarządczej. Obecnie kontrola finansowa zawiera się w kontroli zarządczej. Ponadto, te rodzaje kontroli są pod pewnymi względami ze sobą pokrewne, co zresztą może zostać wykorzystane przez dyrektorów jednostek oświatowych, na których został nałożony obowiązek prowadzenia kontroli zarządczej.

Kontrola zarządcza w założeniach ma obejmować swoim zasięgiem **wszelkie aspekty działalności jednostki oświatowej**, co oczywiście sprowadza się do funkcjonowania w szkole i placówce oświatowej **procedur** wymaganych przez tę kontrolę. I tu właśnie pojawia się pewne ułatwienie dla dyrektora, część procedur wymaganych przez kontrolę zarządczą już bowiem funkcjonuje w szkole, gdyż obowiązek ich wprowadzenia przewidywała kontrola finansowa. Trzeba jednak zaznaczyć, że kontrola zarządcza nie zastępuje w sposób całkowicie automatyczny istniejącego dotychczas na gruncie finansów publicznych pojęcia kontroli finansowej. Dlatego też wprowadzając w placówce oświatowej kontrolę zarządczą, nie można się ograniczyć wyłącznie do zmiany nazw istniejących procedur kontroli finansowej. Zmiana systemu kontroli powinna wiązać się z dokonaniem **weryfikacji istniejących w szkole i placówce oświatowej procedur**

i ewentualnego ich dostosowania do wymogów kontroli zarządczej. Ponadto niezbędne jest utworzenie procedur typowych tylko dla kontroli zarządczej, jeżeli do tej pory nie zostały opracowane.

Chcąc dokonać przeglądu istniejących w szkole i placówce oświatowej procedur i ewentualnego ich dostosowania do wymogów kontroli zarządczej, należy oczywiście w pierwszej kolejności ustalić, czy procedury te odpowiadają wymogom aktualnie obowiązujących przepisów prawa. Ponadto warto sprawdzić, jakie w istocie **procedury są wymagane obligatoryjnie przez kontrolę zarządczą**. Najważniejsze z procedur składających się na kontrolę zarządczą zostaną omówione w rozdziale trzecim, natomiast poniżej warto się odnieść do takich procedur, jak regulaminy ocen czy instrukcja kancelaryjna. Jakkolwiek składają się one niewątpliwie na system kontroli zarządczej w placówce, to jednak funkcjonowały w niej daleko przed tym, jak ten rodzaj kontroli zastał wprowadzony. Z tego też powodu w szkołach i placówkach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego te procedury funkcjonują od dawna. Warto jednak sprawdzić, czy nie zaszła w tym czasie **konieczność dostosowania do nowych regulacji wyższej rangi** – ustawowej.

Potrzeba utworzenia niektórych procedur może wynikać choćby ze standardów kontroli zarządczej, lecz sposób ich praktycznej realizacji może nie być nigdzie wskazany – przykładem jest Kodeks etyki nauczycieli i pracowników niepedagogicznych. Warto jednak zauważyć, że niektóre z wymagań w odniesieniu do konkretnych procedur były już swego czasu sformułowane w wytycznych do samooceny kontroli finansowej, opracowanych przez Ministerstwo Finansów – Departament Koordynacji Kontroli Finansowej i Audytu Wewnętrznego w maju 2007 roku.

Nadal przy konstruowaniu nowych procedur można się posilkować zawartymi w tych wytycznych sugestiami, często bowiem uzupełniają one nowe wytyczne – odnoszące się już wyłącznie do kontroli zarządczej – i dostarczają rozwiązań co do praktycznej realizacji założeń kontroli.

2.1. Kodeks etyki

Na wstępie zaznaczyć trzeba, iż nie sposób wskazać przepisu, który wprost przewiduje obowiązek wprowadzenia w szkole i placówce oświatowej kodeksu etyki. Nie oznacza to jednak, że procedura dotycząca tej materii nie jest potrzebna, czy też że jej wprowadzenie jest nieuzasadnione, ponieważ standardy kontroli zarządczej wymagają jednak, aby w jednostce były przestrzegane wartości etyczne. W ramach standardu A, czyli środowiska wewnętrznego, standardy wskazują, że **osoby zarządzające i pracownicy powinni być świadomi wartości etycznych** przyjętych w szkole i placówce oświatowej oraz przestrzegać ich przy wykonywaniu powierzonych zadań. Ponadto osoby zarządzające, tj. dyrektor i ewentualnie wicedyrektor powinny wspierać i promować przestrzeganie wartości etycznych, dając dobry przykład codziennym postępowaniem i podejmowanymi decyzjami.

Innymi słowy, pracownicy szkoły i placówki oświatowej powinni zostać poinformowani o tym, jakie wartości etyczne są u danego pracodawcy promowane, aby móc ich przestrzegać przy wykonywaniu powierzonych zadań. Zauważyć przy tym należy, że standardy kontroli zarządczej nie określają sposobu, w jaki pracownicy mają nabyć wiedzę na temat wymaganych wartości etycznych. Aktu dotyczącego tej kwestii wprost nie nazywa również Karta Nauczyciela, jak też ustawa o systemie oświaty. Oznacza to, że akt przekazujący pracownikom wymagane postawy etyczne może mieć dowolną nazwę, lecz forma kodeksu jest najpowszechniejsza. Zauważyć przy tym należy, że wytyczne do samooceny kontroli finansowej, których zapisy dostarczają wielu pożytecznych rozwiązań, a którymi można się posłużyć przy tworzeniu systemu kontroli zarządczej, wskazują wprost na konieczność wprowadzenia kodeksu etyki w jednostce oświatowej. Jednocześnie określają wymagania, jakie taki akt powinien spełniać.

W odniesieniu do samorządowej jednostki oświatowej oznacza to, że kodeks musi uwzględniać strukturę zatrudnienia właściwą dla szkół i placówek oświatowych, dla których cechą charakterystyczną jest to, iż zatrudniają osoby podlegające różnym pragmatykom, czyli zarówno nauczycieli

podlegających regulacjom Karty Nauczyciela, jak i pracowników niepedagogicznych, również posiadających własną pragmatykę służbową – ustawę o pracownikach samorządowych. W praktyce oznacza to, że można w jednostkach oświatowych przyjąć **dwa kodeksy etyki** – dla każdej z tych grup zawodowych osobno, jak też jeden obejmujący zakresem swojej regulacji zarówno nauczycieli, jak i pracowników samorządowych. Warto jednak wskazać, jakie cechy takiego aktu uznawały za istotne wytyczne do samooceny kontroli finansowej. Stosownie do nich:

1. w kodeksie wskazano, jakie zachowanie uważane jest za wzorcowe lub jakie zachowanie uważane jest za niewłaściwe w określonych sytuacjach,
2. zapisy kodeksu odnoszą się na przykład do właściwego wykorzystania zasobów, przyjmowania prezentów, należytej staranności zawodowej,
3. w kodeksie wskazano przypadki konfliktu interesów,
4. zapisy kodeksu są sformułowane w sposób, który można uznać za zrozumiały dla ogółu pracowników,
5. znajomość kodeksów etyki obowiązujących w jednostce jest okresowo potwierdzana przez pracowników,
6. pracownicy rozumieją, jakie zachowanie jest właściwe, a jakie niewłaściwe, jakie konsekwencje może spowodować niewłaściwe zachowanie, a także jakie działania należy podjąć, jeżeli staną się świadomi niewłaściwego zachowania.

Wytyczne do samooceny kontroli finansowej wskazują również, że w szkole i placówce oświatowej powinien panować klimat **akceptacji dla wartości etycznych**, takich jak:

1. najwyższe kierownictwo, czyli w przypadku szkół i placówek ich dyrektor poprzez różne środki komunikacji wewnętrznej, a w szczególności poprzez przykład w codziennym wypełnianiu obowiązków, wspiera i promuje uczciwe i etyczne postępowanie;
2. pracownicy odczuwają presję na etyczne postępowanie;
3. kwestie uczciwego i etycznego postępowania poruszane są na naradach najwyższego kierownictwa z kierownikami komórek oraz na spotkaniach kierownictwa z pracownikami – w przypadku szkół i placówek kwestie te mogą być poruszane podczas zebrań rady pedagogicznej;

4. wszystkie ujawnione przypadki nieetycznego postępowania są piętnowane;
5. znaczenie uczciwości i wartości etycznych ma swoje odzwierciedlenie w kryteriach ocen okresowych pracowników. Zapis ten interpretowany wprost odnosi się oczywiście wyłącznie do pracowników niepedagogicznych szkoły zajmujących stanowiska urzędnicze, gdyż podlegają oni ocenom okresowym. Jednak znaczenie wartości etycznych powinno również znaleźć odzwierciedlenie w ocenie pracy nauczyciela. Pozwalają na to regulacje rozporządzenia ministra edukacji narodowej w sprawie kryteriów i trybu dokonywania oceny pracy nauczyciela, trybu postępowania odwoławczego oraz składu i sposobu powoływania zespołu oceniającego. Katalog kryteriów, jakie podlegają ocenie przez dyrektora szkoły, określony w § 2 ust. 8 tego rozporządzenia, nie ma bowiem charakteru zamkniętego, może zatem obejmować również kwestie związane z etyką nauczyciela.

Stanowisko na temat obowiązywania na terenie szkoły kodeksów etyki wyraził także Związek Nauczycielstwa Polskiego. Czytamy w nim, że dyrektorzy szkół i placówek oświatowych nie mają obowiązku opracowania Kodeksu postępowania etycznego, ponieważ zasady postępowania etycznego i moralnego nauczycieli regulują w szczególności takie akty prawne, jak:

1. ustawa z 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn.: Dz.U. z 2004 r. nr 256, poz. 257),
2. ustawa z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela (tekst jedn.: Dz.U. z 2006 r. nr 97, poz. 674).

Natomiast dla pracowników szkół i placówek niebędących nauczycielami zasady postępowania, w tym etycznego, określają zapisy ustawy o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r. nr 223, poz. 1458 ze zm.). Zdaniem ZNP wskazanie wyżej wymienionych aktów prawnych w procedurach kontroli zarządczej bądź zapis, że pracownicy są świadomi i przestrzegają wartości etycznych wynikających z nich zapisów, będą spełnieniem standardu.

Zaznaczyć jednak należy, że wskazane akty prawne nie odnoszą się do wszelkich wymagań, jakie określają wytyczne do samooceny kontroli finansowej. Ponadto z wytycznych do samooceny kontroli zarządczej wynika **konieczność wprowadzenia kodeksu** z uwagi na fakt, iż zawarte w ankietach samooceny pytania odnoszą się bezpośrednio do wartości etycznych. Przykładowo w ankiecie samooceny stanowiącej załącznik do komunikatu nr 3 ministra finansów z 16 lutego 2011 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie samooceny kontroli zarządczej dla jednostek sektora finansów publicznych (Dz.Urz. MF nr 2, poz. 11), którą wypełnia także dyrektor szkoły i placówki oświatowej, zawarto następujące pytania:

- Czy pracownicy są informowani o zasadach etycznego postępowania?
- Czy Pani/Pan wie, jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w szkole/placówce oświatowej?

Z kolei ankietę samooceny, jaką wypełniają pracownicy, zawiera następujące pytania:

- Czy Pani/Pan wie, jakie zachowania pracowników uznawane są w szkole/placówce oświatowej za nieetyczne?
- Czy Pani/Pan wie, jak należy się zachować w przypadku, gdy będzie Pani/Pan świadkiem poważnych naruszeń zasad etycznych obowiązujących w szkole/placówce oświatowej?
- Czy Pani/Pana zdaniem osoby na stanowiskach kierowniczych przestrzegają własną postawą i decyzjami reguł etycznego postępowania i je promują?

Aby udzielić pozytywnej odpowiedzi na te pytania, niezbędne jest wprowadzenie aktu informującego o wartościach etycznych – może on zatem przyjąć formę kodeksu. Podkreślić jednak należy, iż wprowadzając kodeks etyki, dyrektor musi pamiętać, aby jego postanowienia nie pozostawały w kolizji z aktami wyższego rzędu, czyli przepisami pragmatyk obowiązujących pracowników szkoły. Przykładowo zatem kodeks etyki nie może rozszerzać zakresu nauczycielskiej odpowiedzialności, ale uwaga ta dotyczy oczywiście również pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach administracyjnych i obsługi.

Zgodnie z art. 75 ustawy z 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela nauczyciele podlegają odpowiedzialności dyscyplinarnej za uchybienia godności zawodu nauczyciela lub obowiązkom, o których mowa w art. 6 tej ustawy.

Zgodnie z tym przepisem nauczyciel obowiązany jest:

- 1) rzetelnie realizować zadania związane z powierzonym mu stanowiskiem oraz podstawowymi funkcjami szkoły: dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, w tym zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa w czasie zajęć,
- 2) wspierać każdego ucznia w jego rozwoju,
- 3) dążyć do pełni własnego rozwoju osobowego,
- 4) kształcić i wychowywać młodzież w umiłowaniu ojczyzny, w poszanowaniu Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w atmosferze wolności sumienia i szacunku dla każdego człowieka,
- 5) dbać o kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich zgodnie z ideą demokracji, pokoju i przyjaźni między ludźmi różnych narodów, ras i światopoglądów.

Kodeks nie może zatem zawierać zapisów przewidujących kary dyscyplinarne za naruszenie obowiązków wyłącznie w nim wskazanych, ponieważ tylko naruszenie podstawowych obowiązków nauczyciela, określonych w Kartce Nauczyciela jest zagrożone karą dyscyplinarną.

Poza normami czysto kodeksowymi, których celem jest dbanie o odpowiedni poziom etyczny pracowników szkoły i placówki oświatowej, można wskazać obszary, w których występuje konieczność odpowiedniego zachowania się dyrektora i wicedyrektora. Ich zadaniem jest podejmowanie takich działań, które nie będą skutkować zachowaniami nieetycznymi lub też będą im zapobiegać. Ponownie w tym przypadku przydatne okazują się zapisy wytycznych do samooceny kontroli finansowej, które wskazują, iż kierownictwo jednostki nie powinno tworzyć zachęt i pokus do nieetycznego zachowania się pracowników. Wytyczne wskazują również, w jaki sposób można poprzez konkretne działania osiągnąć taki stan pożądany. Odnosząc ich zapisy do specyfiki jednostek oświatowych, otrzymujemy

następujący katalog pożądanych zachowań kierownictwa szkoły. Przez kierownictwo rozumiemy dyrektora szkoły. W szczególności:

1. dyrektor ustala realistyczne, osiągalne cele; nie wywiera nadmiernej presji na realizację celów krótkoterminowych;
2. dyrektor stosuje godziwe i wyważone środki i sposoby motywowania pracowników; unika stosowania bodźców radykalnych;
3. przyznawanie nagród, podwyżek i awansów na wyższe stanowiska jest powiązane z wynikami pracy i osiągnięciami oraz odbywa się według przejrzystych zasad i kryteriów;
4. przyjęte zasady awansowania i nagradzania zostały pracownikom jasno zakomunikowane.

Warto również zaznaczyć, iż uzasadnienie wprowadzenia w jednostce systemu oświaty kodeksu etyki obowiązującego wszystkich pracowników wynika też pośrednio z wydanego na podstawie art. 69 ust. 5 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych komunikatu ministra sprawiedliwości z 18 października 2010 r. w sprawie szczegółowych wytycznych w zakresie kontroli zarządczej dla działu administracji rządowej – sprawiedliwość (Dz.Urz. MS z 2010 r. nr 11, poz. 149). Komunikat ten nie dotyczy wprost szkół i placówek oświatowych, ale stanowi praktyczną realizację postulatów kontroli zarządczej, dlatego też można przy konstruowaniu własnego systemu kontroli wziąć również pod uwagę systemy funkcjonujące w objętym komunikatem dziale administracji, w ten bowiem sposób otrzymujemy kolejne uzasadnienie wprowadzenia kodeksu etyki. Wspomniany komunikat wskazuje w § 10 ust. 2, iż procedury i wytyczne kontroli zarządczej koncentrują się na zapewnieniu świadomości wartości etycznych przyjętych w jednostce i ich przestrzeganiu przy podejmowaniu decyzji oraz przy codziennym wykonywaniu powierzonych zadań przez osoby zarządzające i pozostałych pracowników.

Wytyczne do samooceny kontroli zarządczej nie zawierają szczegółowych rozwiązań wskazujących na sposób, w jaki powinny zostać sformułowane konkretne zapisy kodeksu etyki. Z kolei wytyczne do samooceny kontroli finansowej wskazują, jakim wymogom powinien odpowiadać taki akt.