

MIESIĘCZNIK KIEROWNICZEJ KADRY OŚWIATOWEJ

DYREKTOR SZKOŁY

NR

6

[390]

CZERWIEC

2026

Niezbędnik Dyrektora

Szkoła współpracy

s. 65 – 77

Polityka edukacyjna
Kryteria wyboru
szkoły

s. 10

Co w prawie piszczy
Nowe zasady
żywienia uczniów

s. 28

Dla prenumeratorów:
GAZETKA
DLA RODZICÓW



Akademia Rozwoju Szkół
Zróżnicowane metody pracy s. 23



Wolters Kluwer

Indeks 376779 ISSN 1230-9508



ko, mleko zsiadłe, mleko acidofilne, mleko smakowe, serwatka, ser twarogowy, serek homogenizowany), napoje roślinne i roślinne alternatywy produktów mlecznych (w tym na bazie zbóż, soi, ryżu, orzechów, migdałów bądź nasion roślin strączkowych) – nie więcej niż 10 g cukrów, 10 g tłuszczu oraz 1 g soli w 100 g/100 ml produktu.

W szkole i przedszkolu nie wolno sprzedawać napojów z dodatkiem cukrów. Zamiast nich można sprzedawać: naturalne wody mineralne, nisko- i średniozmineralizowane, wodę źródlaną, wodę stołową, napoje bez dodatku cukru i substancji słodzących oraz soki owoce, warzywne i owocowo-warzywne.

Rola dyrektora

Wsparcie dyrektora placówki oświatowej w realizacji nowych przepisów dotyczących żywienia może obejmować m.in. tworzenie środowiska promującego zdrowy sposób żywienia oraz inicjowanie konkretnych działań i wsparcie personelu w ich realizacji poprzez np. włączanie placówki w programy i warsztaty związane z edukacją żywieniową, zakup niezbędnych narzędzi edukacyjnych, umożliwienie dłuższej przerwy obiadowej, zapewnienie szkoleń.

Obowiązkiem dyrektora jest monitorowanie realizacji żywienia w szkole/przedszkolu oraz zapewnienie korzystnej dla dzieci i młodzieży żywności sprzedawanej na terenie placówki zgodnie z nowym rozporządzeniem ministra zdrowia.

Do efektywnego wprowadzenia wymagań potrzeba zrozumienie założeń diety planetarnej oraz wspólnych działań nie tylko dyrekcji, ale też nauczycieli, rodziców i personelu bezpośrednio przygotowującego posiłki, jednak pozytywna zmiana jest szansą na zdrowie przyszłych pokoleń i wkładem w ratowanie środowiska naturalnego.



Joanna Jaczewska-Schuetz
jest ekspertką
Narodowego Centrum
Edukacji Żywieniowej,
dietetyczką.

Uchybienie obowiązkom nauczyciela

GRZEGORZ ĆWIERTNIEWICZ

Odpowiedzialność dyscyplinarna nauczyciela może dotyczyć uchybienia godności zawodu, co omówiłem w majowym numerze „Dyrektora Szkoły”, oraz uchybienia obowiązkom. Obie przesłanki mogą, lecz nie muszą, wiązać się z naruszeniem praw i dobra dziecka. Wówczas dyrektor zobowiązany jest zawiadomić rzecznika dyscyplinarnego, chyba że okoliczności jednoznacznie wykluczają popełnienie takiego czynu.

Odnosząc się do pojęcia oraz ogólnych zasad odpowiedzialności prawnej jako takiej, należy przyjąć założenie, że człowiek jako istota rozumna, potrafiąca odróżniać dobro od zła, kieruje się głównie wolną wolą. Ważny jest sposób, w jaki realizuje swoją wolność osobową, a podstawą doświadczania wolności powinna być gotowość do ponoszenia konsekwencji własnych działań. Należy:

- zdawać sobie sprawę z własnego zachowania,
- umieć je wytłumaczyć i usprawiedliwić,
- potrafić odpowiedzieć na pytania dotyczące takiego czy innego postępowania.

Kluczową rolę ogrywa zatem wolna wola stanowiąca okoliczność, która pozwala przypisywać ludziom odpowiedzialność. Dzięki wolnej woli czło-

wiek może dokonywać wyboru pomiędzy wieloma zachowaniami i jest w stanie wybrać odpowiednie, a cofnąć się przed nagannym lub ryzykownym (Chauvin i in., 2021, s. 277–278).

Jeśli podczas lekcji nauczyciel zostanie sprowokowany przez ucznia niewłaściwym zachowaniem, może odpowiedzieć impulsywnie i podnieść głos bądź zachować spokój i rozwiązać sytuację w sposób wychowawczy. To właśnie wolna wola sprawia, że decyduje się na określone działanie, a tym samym ponosi za nie odpowiedzialność.

Nauczyciel, który spóźnił się na lekcję albo nie przygotował do zajęć, może to tłumaczyć zmęczeniem czy nadmiarem obowiązków, ma jednak możliwość wyboru: zadbać o rzetelne wykonywanie swoich obowiązków bądź je zaniedbać, a ta decyzja przesądza o jego odpowiedzialności za uchybienie.



Od odpowiedzialności prawnej pozwalają uwolnić się najczęściej takie przesłanki jak: choroba psychiczna, niedorozwój psychiczny, usprawiedliwiony brak elementarnej wiedzy o świecie, małoletniość.

Ustawowe zadania

Odpowiedzialność dyscyplinarna rozumiana jest szeroko jako sprzeniewierzenie się etosowi zawodu nauczyciela. To na dyrektorze szkoły (lub organie prowadzącym) spoczywa ocena charakteru konkretnego zachowania. Rolą odpowiedzialności jest *ochrona powagi i godności danego zawodu lub służby oraz niezbędne do ich prawidłowego funkcjonowania zaufania społecznego* (Lisowski, Stradomski, 2022, s. 592–593). Dyscyplinowanie oraz kontrola osób zatrudnionych w zawodach wymagających standardów zawodowych i etycznych

to jedno ze sposobów osiągania tego zamierzenia.

Z odpowiedzialnością dyscyplinarną za uchybienie obowiązkom będziemy mieli do czynienia w sytuacji niewłaściwego wykonywania przez nauczyciela powierzonych mu zadań, o których mowa w art. 6 ustawy z 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2024 r. poz. 986 ze zm.) – dalej KN, czyli takich jak:

- rzetelne realizowanie zadań związanych ze stanowiskiem oraz podstawowymi funkcjami szkoły: dydaktyczną, wychowawczą i opiekuńczą, w tym dotyczących zapewnienia bezpieczeństwa uczniom w czasie zajęć organizowanych przez szkołę,
- wspieranie każdego ucznia w jego rozwoju,
- dążenie do pełni własnego rozwoju osobowego,
- doskonalenie się zawodowe zgodnie z potrzebami szkoły,

- kształcenie i wychowanie młodzieży w umiłowaniu Ojczyzny i poszanowaniu Konstytucji RP, w atmosferze wolności sumienia i szacunku dla każdego człowieka,
- kształtowanie u uczniów postaw moralnych i obywatelskich zgodnie z ideą demokracji, pokoju oraz przyjaźni między ludźmi różnych narodów, ras i światopoglądów.

Katalog ten ma charakter enumeratywny, czyli zakres obowiązków nauczyciela jest zamknięty. Zawierają one pojęcia ogólne, np. rzetelność, wszechstronny rozwój, które wymagają interpretacji w konkretnych przypadkach, jednak nadal mieszczą się w granicach tego samego, zamkniętego katalogu. Jego charakter enumeratywny pełni funkcję porządkującą i gwarancyjną: z jednej strony określa ramy odpowiedzialności zawodowej nauczyciela, z drugiej ogranicza możliwość arbitralnego dodawania nowych obowiązków.

Ocena sytuacji

W tabeli (s. 36) wskazałem przykłady uchybień obowiązkom z art. 6 KN. W praktyce pojawiają się również sytuacje o charakterze granicznym, w których jednoznaczna ocena zachowania nauczyciela jest utrudniona. Przykładowo, zastosowanie surowej formy dyscyplinowania ucznia może być interpretowane zarówno jako przejaw dbałości o porządek w klasie, jak działanie nieadekwatne, naruszające standardy relacji wychowawczej. Szczególnego znaczenia nabiera wówczas kontekst sytuacyjny oraz proporcjonalność reakcji.

Stwierdzenie, czy doszło do naruszenia obowiązków, należy do dyrektora (lub organu prowadzącego). Może to nastęrczać trudności ze względu na występowanie klauzul generalnych, czyli zwrotów nieo określonych, wymagających interpretacji w konkretnych okolicznościach, np.:

- „rzetelne wykonywanie zadań”
 - brak ścisłej definicji rzetelności wymusza ocenę indywidualną;
- „troska o bezpieczeństwo uczniów”
 - zakres troski zależy od sytuacji faktycznej;

Tabela. Przykłady uchybień obowiązkom z art. 6 KN

Uchybienie obowiązkom	Przykład uchybienia
Nierzetelne prowadzenie zajęć	Nieprzygotowanie do zajęć, nieuwzględnianie podstawy programowej
Zaniedbanie bezpieczeństwa uczniów	Pozostawianie klasy bez nadzoru
Brak doskonalenia zawodowego	Nieuczestniczenie w szkoleniach i niewdrażanie nowych metod nauczania mimo potrzeb szkoły
Niewspieranie ucznia w rozwoju	Ignorowanie trudności ucznia i brak działań pomocowych
Naruszenie zasad wychowania i edukacji obywatelskiej	Propagowanie postaw sprzecznych z Konstytucją lub zasadami tolerancji
Niewłaściwe kształtowanie postaw uczniów	Faworyzowanie jednych uczniów i dyskryminowanie innych ze względu na poglądy czy pochodzenie

Źródło: opracowanie własne.

- „wszechstronny rozwój” – to pojęcie szerokie, obejmujące różne sfery rozwoju;
- „ciągłe doskonalenie zawodowe i osobiste” – nieprecyzyjny jest zakres i intensywność działań;
- „kształtowanie postaw obywatelskich, moralnych i społecznych” – są to wartości ocenne, zależne od kontekstu;
- „w duchu poszanowania prawa, różnorodności i wartości demokratycznych” – to odwołanie do ogólnych zasad i wartości wymagających interpretacji.

Wskazane sformułowania celowo są ogólne, pozostawiając możliwość ich doprecyzowania w praktyce. Ogólny i niedookreślony charakter klauzul generalnych sprawia, że zakres obowiązków nie jest jednoznaczny, co utrudnia ustalenie, czy nauczyciel działał prawidłowo. Ocena zależy od interpretacji (np. dyrektora, organu prowadzącego, rzecznika dyscyplinarnego), co może prowadzić do rozbieżności. Granica między działaniem prawidłowym a uchybieniem jest płynna, zwłaszcza przy takich pojęciach jak „rzetelność” czy „wszechstronny rozwój”. Istnieje zatem ryzyko subiektywizmu i ocen uzależnionych od kontekstu, przekonań czy standardów przyjętych w danej szkole. Trudniej przewidzieć konsekwencje prawne, co może osłabiać pewność prawa, a tym samym i zaufanie wobec niego.

Z drugiej strony klauzule te są potrzebne, bo pozwalają elastycznie dostosować ocenę do różnorodnych sytuacji szkolnych, których nie da się

w pełni uregulować w sposób ścisły. Warto jednak nadmienić, że ocena uchybienia opiera się na konkretnych dowodach (dokumentacja, zeznania, monitoring itd.), co w sposób realny ogranicza, a nawet wyklucza uznanie.

Z naruszeniem obowiązków łączą się pewne ryzyka, które w sposób bezpośredni dotyczą interesariuszy szkoły, m.in.:

- niedochowanie należytej staranności, np. brak przygotowania do zajęć oznacza ryzyko obniżenia jakości kształcenia;
- zagrożenie bezpieczeństwa uczniów, np. brak nadzoru wiąże się z ryzykiem wypadku i odpowiedzialności prawnej;
- nierówne traktowanie uczniów, np. dyskryminacja niesie ryzyko naruszenia praw uczniów;
- brak rozwoju zawodowego, np. niechęć do podjęcia studiów podyplomowych może prowadzić do stagnacji i niedostosowania metod nauczania do potrzeb uczniów i szkoły;
- niewłaściwe oddziaływanie wychowawcze, np. kształtowanie postaw sprzecznych z wartościami społecznymi lub prawnymi oznacza ryzyko konfliktów z uczniami i rodzicami oraz skarg;
- naruszenie neutralności światopoglądowej, np. publiczne krytykowanie przekonań religijnych również wiąże się z ryzykiem konfliktów z uczniami i rodzicami oraz skarg.

Obowiązki nauczyciela mają bezpośredni wpływ na jakość funkcyjono-

wania szkoły w wymiarze dydaktyczno-wychowawczym i organizacyjnym, bo ich naruszenie przekłada się na realne obniżenie standardów pracy placówki:

- a) najpoważniejsze konsekwencje dotyczą bezpieczeństwa i praw uczniów, co pokazuje, że obowiązki nauczyciela mają charakter ochronny i gwarancyjny wobec małoletnich, dlatego należy bezwzględnie pamiętać o powinności dyrektora wyrażonej w art. 75 ust. 2a KN;
- b) istotnym obszarem ryzyka są kwestie równości, co wskazuje na znaczenie zasady równego traktowania jako jednego z fundamentów pracy nauczyciela;
- c) brak rozwoju zawodowego wpływa nie tylko na samego nauczyciela, ale także jakość procesu edukacyjnego, co podkreśla dynamiczny charakter zawodu wymagającego stałej aktualizacji kompetencji;
- d) wymiar wychowawczy i światopoglądowy działalności nauczyciela jest szczególnie wrażliwy, ponieważ błędy w tym obszarze mogą prowadzić do konfliktów społecznych i instytucjonalnych.

Ryzyka mają często charakter wielowymiarowy, tzn. jedno uchybienie może jednocześnie naruszać kilka obszarów (prawny, wychowawczy, organizacyjny), co wzmacnia wagę prawidłowego wykonywania obowiązków.

Kategorie naruszeń

Wniosek, z którym w trybie informacji publicznej zwróciłem się do rzeczników dyscyplinarnych w poszczególnych województwach, obejmował nie tylko zgłaszane uchybienia godności zawodu nauczyciela (o czym pisałem w majowym numerze „Dyrektora Szkoły”), ale również uchybienia obowiązkom. Te ostatnie obejmują zarówno działania bezpośrednie wpływające na bezpieczeństwo uczniów, jak i naruszenia standardów pracy dydaktyczno-wychowawczej oraz zasad współżycia społecznego w środowisku szkolnym.

Dominujące kategorie uchybień:

- a) dydaktyczne (realizacja procesu nauczania):
 - nierzetelne prowadzenie zajęć, w tym wychodzenie z sali przed

- końcem lekcji, nierealizowanie podstawy programowej, ocenianie niezgodne z przepisami,
- dotyczą podstawowej funkcji szkoły – dydaktycznej i wskazują na brak systematyczności, nieprzestrzeganie obowiązków programowych oraz naruszanie zasad oceniania;
- b) wychowawcze i relacyjne (postawy, komunikacja, klimat klasy):
- nieokazywanie uczniom szacunku, ośmieszanie w obecności innych uczniów, stosowanie nieuprawnionej krytyki wobec uczniów, niewłaściwe ich dyscyplinowanie, wyznaczanie nieadekwatnych kar, używanie wulgarnego i obraźliwego języka w trakcie zajęć, zaniedbania w kształtowaniu postaw moralnych i obywatelskich uczniów, podważanie autorytetu innego nauczyciela w obecności uczniów i pracowników,
 - to poważne naruszenia standardów etyki zawodowej nauczyciela oraz zasad budowania bezpiecznego i wspierającego środowiska edukacyjnego; mogą prowadzić do destabilizacji relacji w klasie, obniżenia poczucia bezpieczeństwa uczniów i degradacji autorytetu szkoły;
- c) opiekuńcze i nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa (najcięższe naruszenia):
- brak zasad bezpieczeństwa, pozostawienie ucznia bez opieki podczas wycieczki, niezapewnienie odpowiedniej opieki i narażenie ucznia na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia lub zdrowia, np. opuszczenie przez dziecko budynku przedszkola bez opieki osoby dorosłej,
 - są to najpoważniejsze uchybienia, potencjalnie skutkujące zagrożeniem życia i zdrowia ucznia, mogą mieć również konsekwencje prawne (odpowiedzialność cywilna i karna);
- d) organizacyjne i nadzorcze:
- niedopełnienie obowiązków związanych z nadzorem pedagogicznym nad nauczycielami pracującymi z dzieckiem z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego (dotyczy wicedyrektora),
 - wskazują na brak właściwej koordynacji działań edukacyjnych i specjalistycznych oraz niewywiązywanie się z obowiązków wynikających z pracy zespołowej i indywidualizacji procesu nauczania;
- e) uchybienia etyczne i wizerunkowe (poza szkołą):
- publikowanie w mediach społecznościowych obraźliwych czy wulgarnych treści,
 - naruszenie godności zawodu, zasad etyki zawodowej oraz obowiązków (art. 6 pkt 1 i 5 KN) może wpływać negatywnie na wizerunek szkoły, a także zaufanie społeczne do nauczyciela.



Analiza zgłaszanych do rzeczników dyscyplinarnych uchybień pokazuje, że dotyczą wielu kluczowych obszarów pracy szkoły: od dydaktyki przez wychowanie i opiekę aż po kwestie organizacyjne i etyczne. Nie są to więc pojedyncze, incydentalne błędy, lecz zróżnicowany katalog nieprawidłowości, które w różnym stopniu wpływają na funkcjonowanie placówki oraz realizację jej podstawowych zadań.

Najbardziej niepokojące są uchybienia związane z bezpieczeństwem uczniów. Sytuacje takie jak brak należytej opieki, pozostawienie ucznia bez nadzoru czy dopuszczenie do potencjalnie niebezpiecznych zdarzeń stanowią najpoważniejsze naruszenia,

ponieważ bezpośrednio zagrażają zdrowiu i życiu. W tym obszarze nie ma miejsca na uznaniowość – każde odstępstwo od standardów bezpieczeństwa powinno spotkać się z natychmiastową reakcją.

Równie istotne są nieprawidłowości w obszarze wychowawczym oraz relacyjnym. Brak szacunku wobec uczniów, stosowanie nieadekwatnych kar, ośmieszanie czy używanie wulgarnego języka podważają fundament relacji pedagogicznej i osłabiają autorytet nauczyciela. W dłuższej perspektywie prowadzi to do obniżenia poczucia bezpieczeństwa uczniów oraz pogorszenia klimatu wychowawczego w szkole. Natomiast pod-

ważanie autorytetu innych nauczycieli w obecności uczniów wpływa destrukcyjnie na spójność środowiska pracy.

W obszarze dydaktycznym odnotowuje się przypadki nierzetelnego prowadzenia zajęć, nierealizowania podstawy programowej czy niezgodnego z przepisami oceniania. Tego rodzaju uchybienia wpływają bezpośrednio na jakość kształcenia i mogą prowadzić do nierównego traktowania uczniów oraz zaburzenia przejrzystości procesu edukacyjnego.

Istotnym elementem jest również wymiar etyczny i wizerunkowy. Publikowanie wulgarnych lub obraźliwych treści w mediach społecznościowych i niewłaściwe zachowania

w relacjach zawodowych wykraczają poza standardy pracy nauczyciela i wpływają negatywnie na postrzeganie szkoły jako instytucji. Pokazuje to, że odpowiedzialność zawodowa nie kończy się na terenie placówki, lecz obejmuje także przestrzeń publiczną.

Wskazówki dla dyrektora

Najistotniejsze zdaje się być wzmocnienie nadzoru pedagogicznego: systematyczna obserwacja zajęć oraz kontrola realizacji podstawy programowej i zgodności oceniania z obowiązującymi przepisami. Równie ważne jest jednoznaczne egzekwowanie procedur bezpieczeństwa, szczególnie w sytuacjach wymagających stałej opieki nad uczniami takimi jak wycieczki czy zajęcia poza salą lekcyjną.

Należy wspierać nauczycieli w rozwijaniu kompetencji wychowawczych i komunikacyjnych. Szkolenia z zakresu budowania relacji z uczniami, zarządzania klasą i stosowania właściwych metod dyscyplinowania mogą ograniczyć ryzyko powstawania sytuacji konfliktowych i nieprawidłowych reakcji. Warto również wzmacniać kulturę współpracy w gronie pedagogicznym, by eliminować zachowania podważające wzajemny autorytet i sprzyjać konstruktywnemu rozwiązywaniu sporów.

Nie można pominąć kwestii etyki zawodowej. Konieczne jest przypominanie o standardach i konsekwencjach ich naruszania, również w przestrzeni internetowej. Szkoła jako instytucja publiczna powinna dbać o spójność wizerunku oraz wysokie standardy zachowań pracowników. Tylko takie podejście pozwala zapewnić uczniom bezpieczne, stabilne i sprzyjające rozwojowi środowisko edukacyjne.

Podsumowując omówienie tematu uchybienia obowiązkowi, należy podkreślić, że system odpowiedzial-

ności zawodowej nauczycieli nie ma charakteru wyłącznie represyjnego. Jego istotą jest ochrona ucznia, ale też utrzymanie standardów zawodu i wsparcie prawidłowego wykonywania obowiązków. W tym sensie każde stwierdzone uchybienie powinno być przedmiotem oceny oraz punktem wyjścia do działań naprawczych.

W praktyce oznacza to, że rola dyrektora szkoły nie sprowadza się wyłącznie do reagowania na nieprawidłowości, ale obejmuje także zapobieganie im poprzez właściwy nadzór, jasne procedury oraz systematyczne wspieranie nauczycieli w realizacji zadań. Tam, gdzie pojawiają się deficyty kompetencyjne bądź trudności w realizacji obowiązków, konieczne jest wdrażanie rozwiązań korekcyjnych i rozwojowych, zanim dojdzie do eskalacji problemów.

Z perspektywy systemowej istotne jest również, że część uchybień ma charakter możliwy do ograniczenia poprzez organizację pracy szkoły, kulturę współpracy oraz konsekwentne stosowanie obowiązujących standardów. Odpowiedzialność za jakość funkcjonowania szkoły ma charakter rozproszony i wymaga spójnego działania wszystkich jej uczestników.

Opisane w tym artykule nieprawidłowości nie powinny być traktowane tylko jako zbiór jednostkowych naruszeń, lecz jako sygnał do wzmocnienia mechanizmów nadzoru, uporządkowania praktyk zawodowych i konsekwentnego egzekwowania obowiązujących norm. Jednocześnie stanowią podstawę do dalszej pracy nad podnoszeniem jakości funkcjonowania szkoły w obszarach mających bezpośredni wpływ na uczniów i realizację zadań edukacyjnych. Kluczowe znaczenie ma zatem zachowanie równowagi pomiędzy skutecznym egzekwowaniem obowiązków a zapewnieniem nauczycielowi stabilnego i przewidywalnego środowiska ich wykonywania.



dr Grzegorz Cwiertniewicz

jest ekspertem w zakresie prawa oświatowego i zarządzania oświatą, byłym dyrektorem szkoły.



Po latach dyskusji na temat rosnącego problemu z uzależnieniem młodzieży od internetu rząd zaczyna podejmować próby przeciwdziałania temu problemowi. Trwają prace nad nowelizacją Prawa oświatowego zakazującą używania smartfonów w szkołach podstawowych, zapowiedziano też wprowadzenie ograniczenia dostępu do mediów społecznościowych dla osób poniżej 15. roku życia.

Jak czytamy w opracowanej przez NASK – Państwowy Instytut Badawczy publikacji *Nastolatki. Raport z ogólnopolskiego badania uczniów i rodziców – raport badawczy* (Ładna i in., 2025), uczniowie deklarują, że spędzają w internecie średnio 4 godziny i 59 minut dziennie. Obiektywne pomiary pasywne urządzeń pokazują wynik niewiele niższy – 4 godziny i 28 minut, natomiast rodzice nie doszacowują cyfrowej aktywności swoich dzieci, za-

Bibliografia:

- Chauvin T., Stawecki T., Winczorek P., *Wstęp do prawoznawstwa*, Warszawa 2021
- Lisowski K., Stradomski K., *Karta Nauczyciela. Komentarz*, Warszawa 2022