

DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM
II ETAP

Jak samorządy radzą sobie z finansami

Mariusz Tobor

Istotne kwestie

- Źródła finansowania
- Wydawanie
 - Ile?
 - Na co?
 - Jak dzielić?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

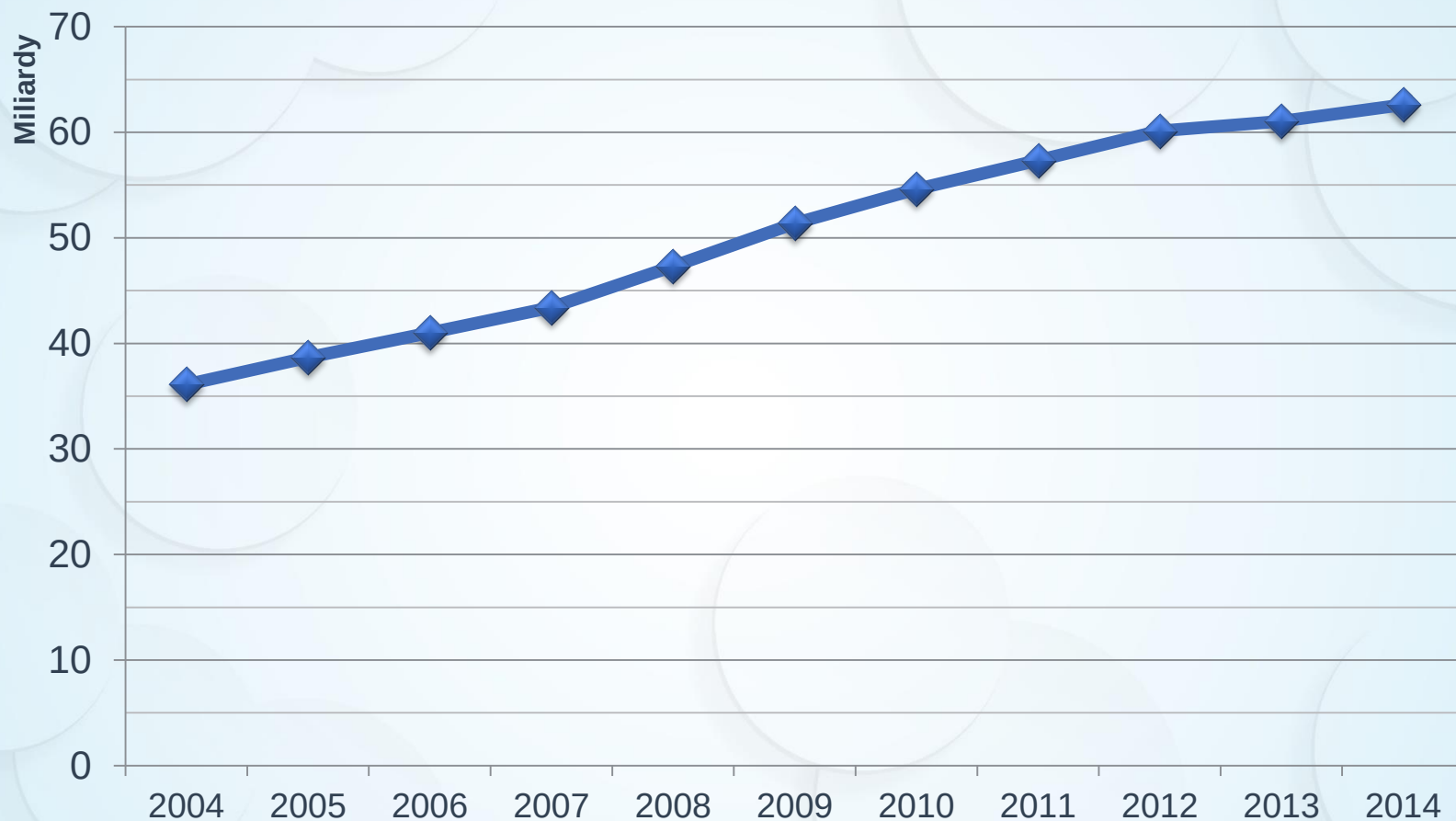
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Wydatki oświatowe samorządów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Źródła finansowania

- Budżet państwa
 - Subwencja oświatowa
 - Dotacje
- Dochody własne
- Wpłaty rodziców
- Środki europejskie i inne środki zagraniczne

Subwencja oświatowa – główne źródło finansowania oświaty



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Subwencja oświatowa a wydatki na zadania objęte subwencjonowaniem



Wskaźnik nadwyżki wydatków nad subwencją

$$\frac{\text{wydatki oświatowe}}{\text{subwencja oświatowa}} \times 100\% - 100\%$$

wydatki oświatowe to wydatki wykonane z działów 801 oraz 854 z wyłączeniem paragrafów wydatków majątkowych oraz rozdziałów 80103, 80104 i 80113

subwencja oświatowa – przyznana danej JST część oświatowej subwencji ogólnej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Wskaźnik nadwyżki wydatków nad subwencją



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

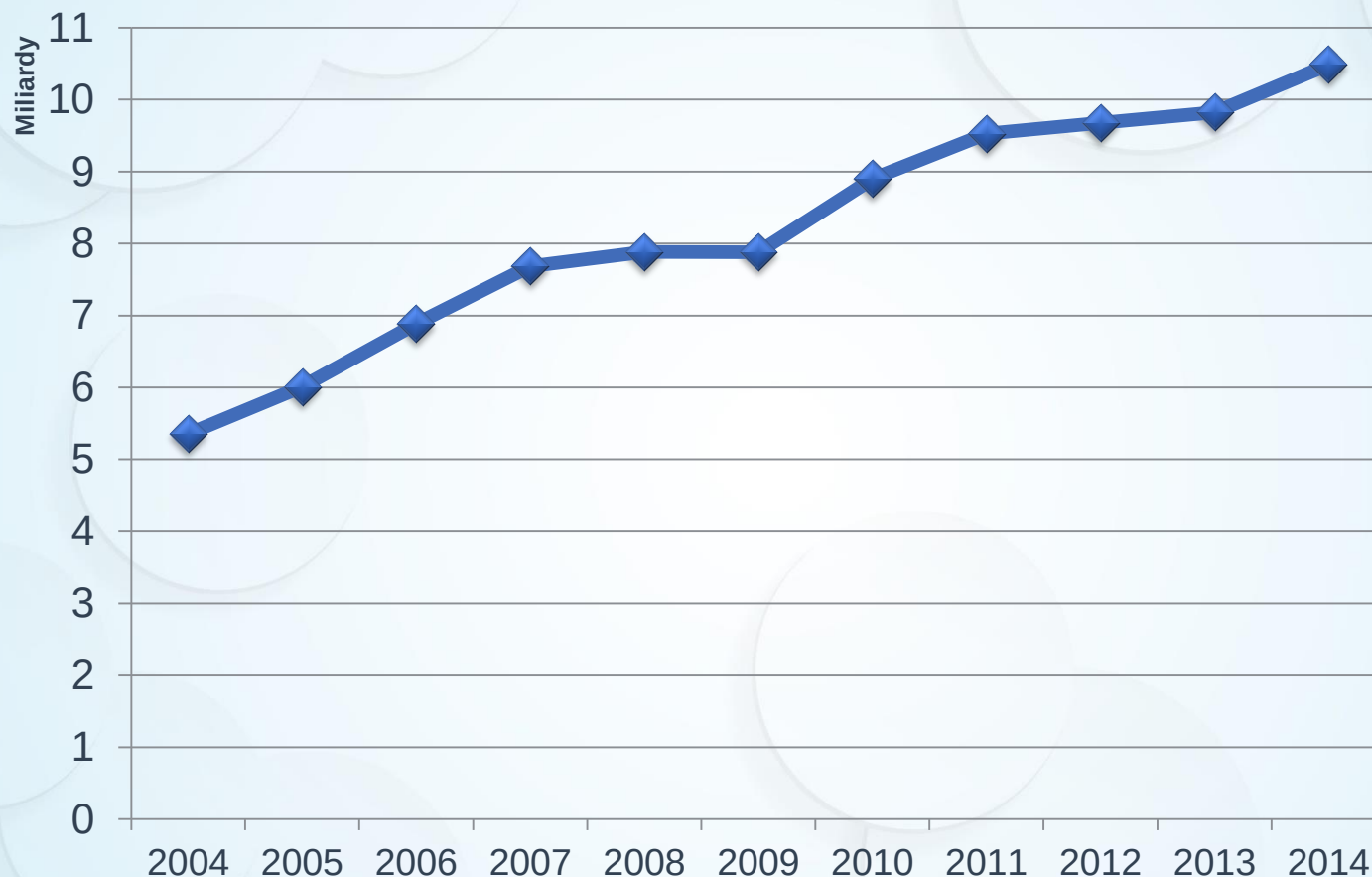
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Kwota nadwyżki wydatków nad subwencją



Struktura wydatków



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

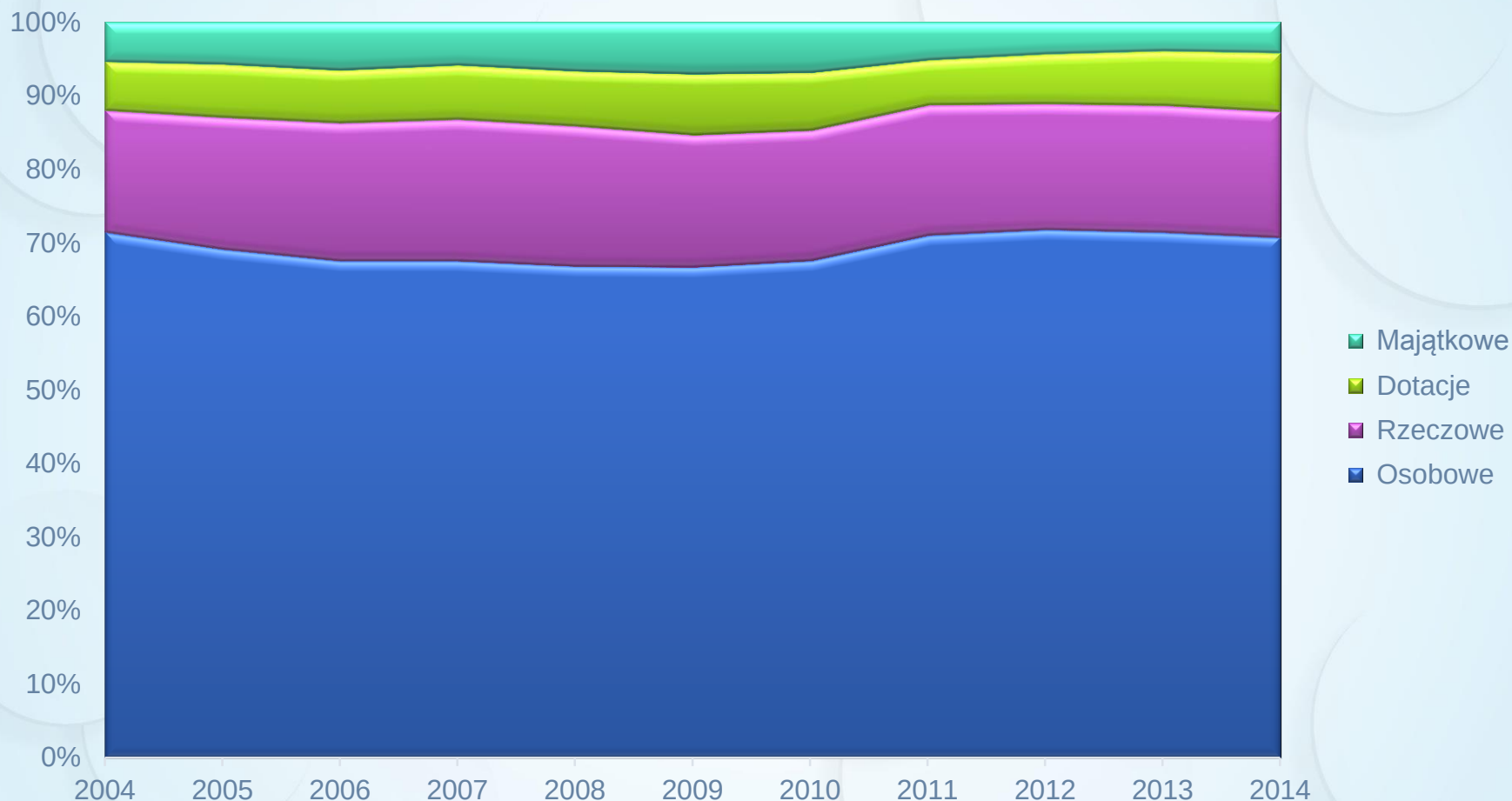
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



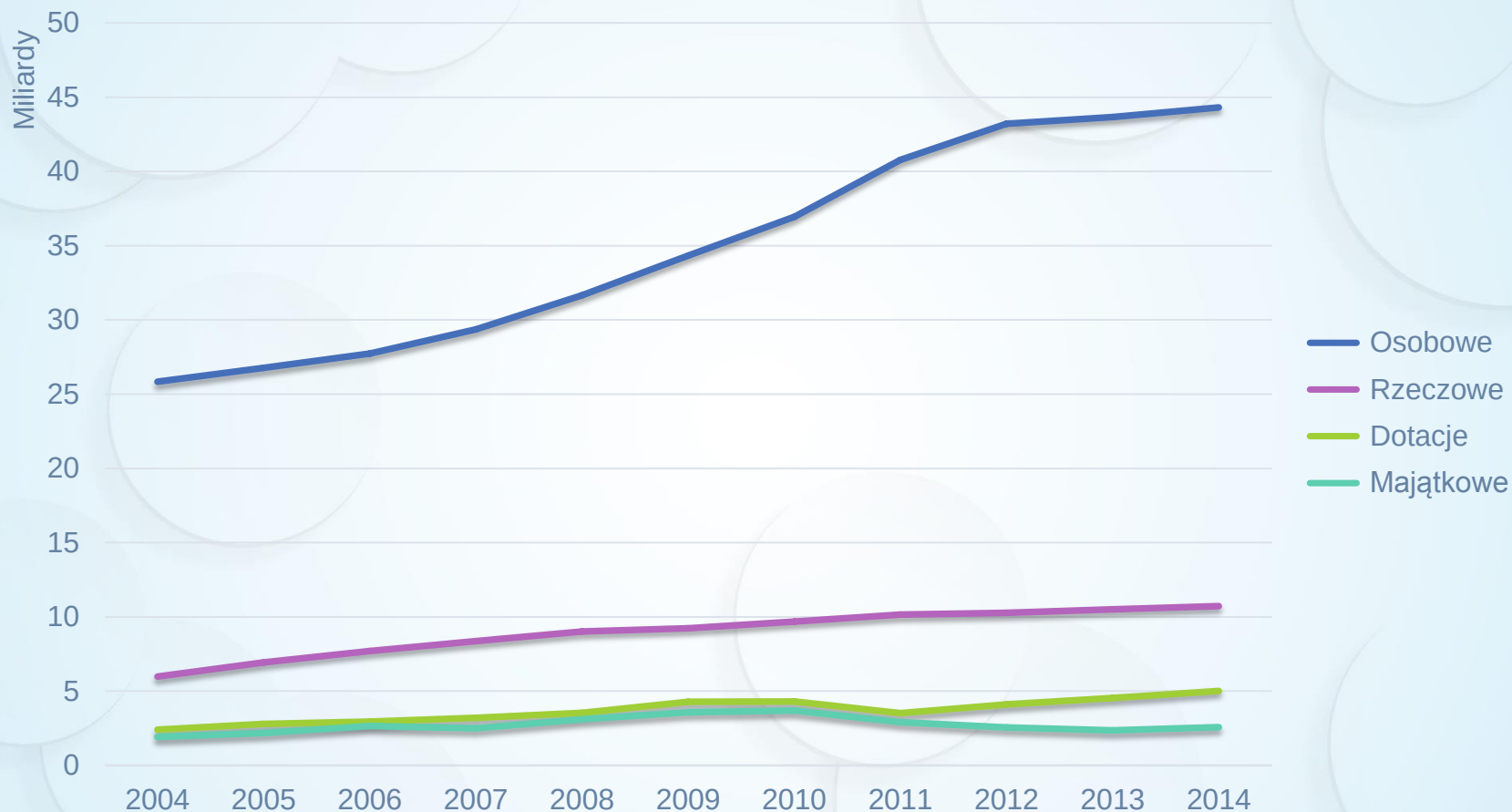
DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Struktura wydatków oświatowych



Kwoty przypadające na poszczególne grupy wydatków



Znaczenie zagranicznych źródeł finansowania oświaty samorządowej



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



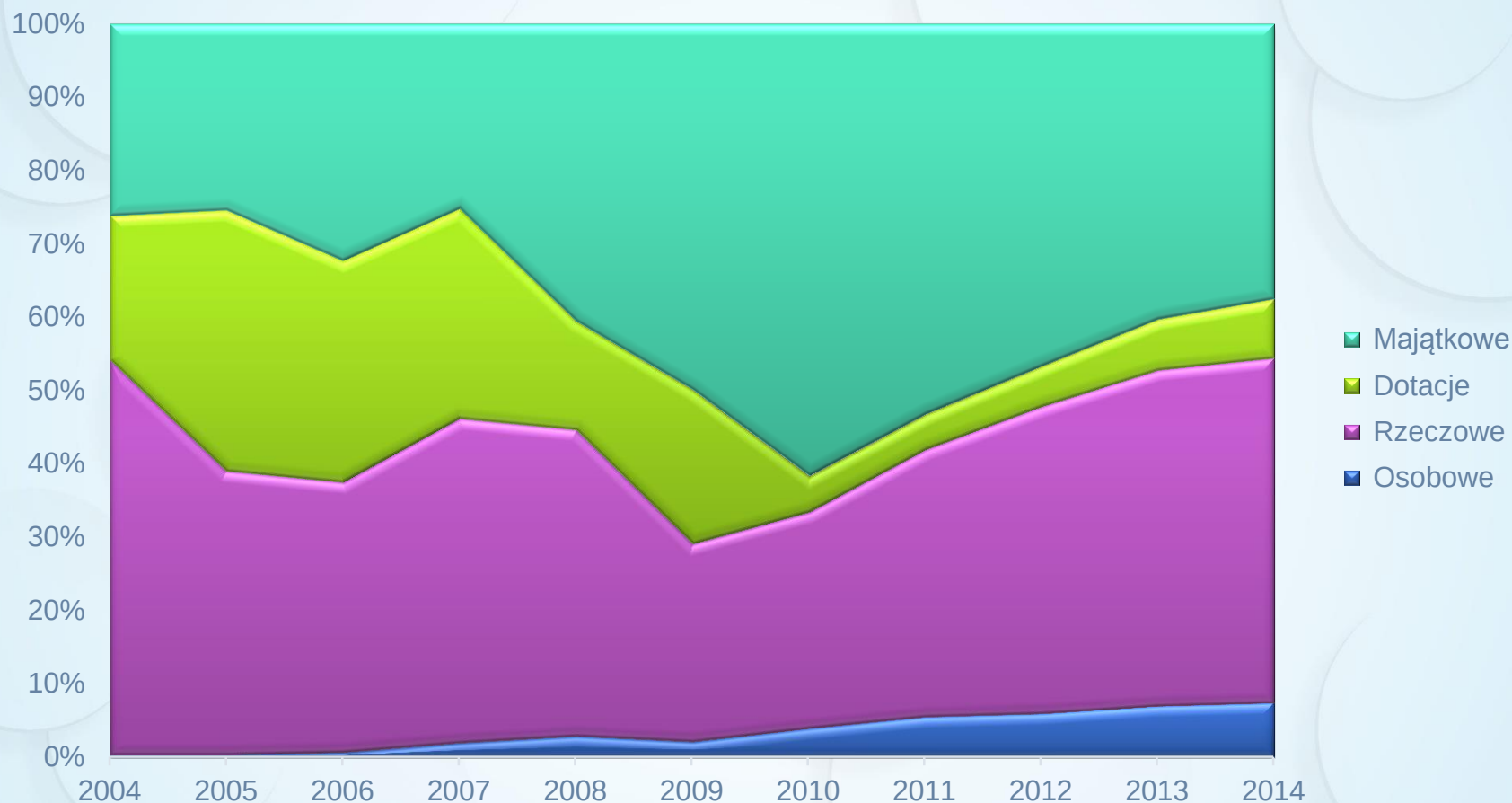
DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Wydatki oświatowe samorządów finansowane ze źródeł zagranicznych



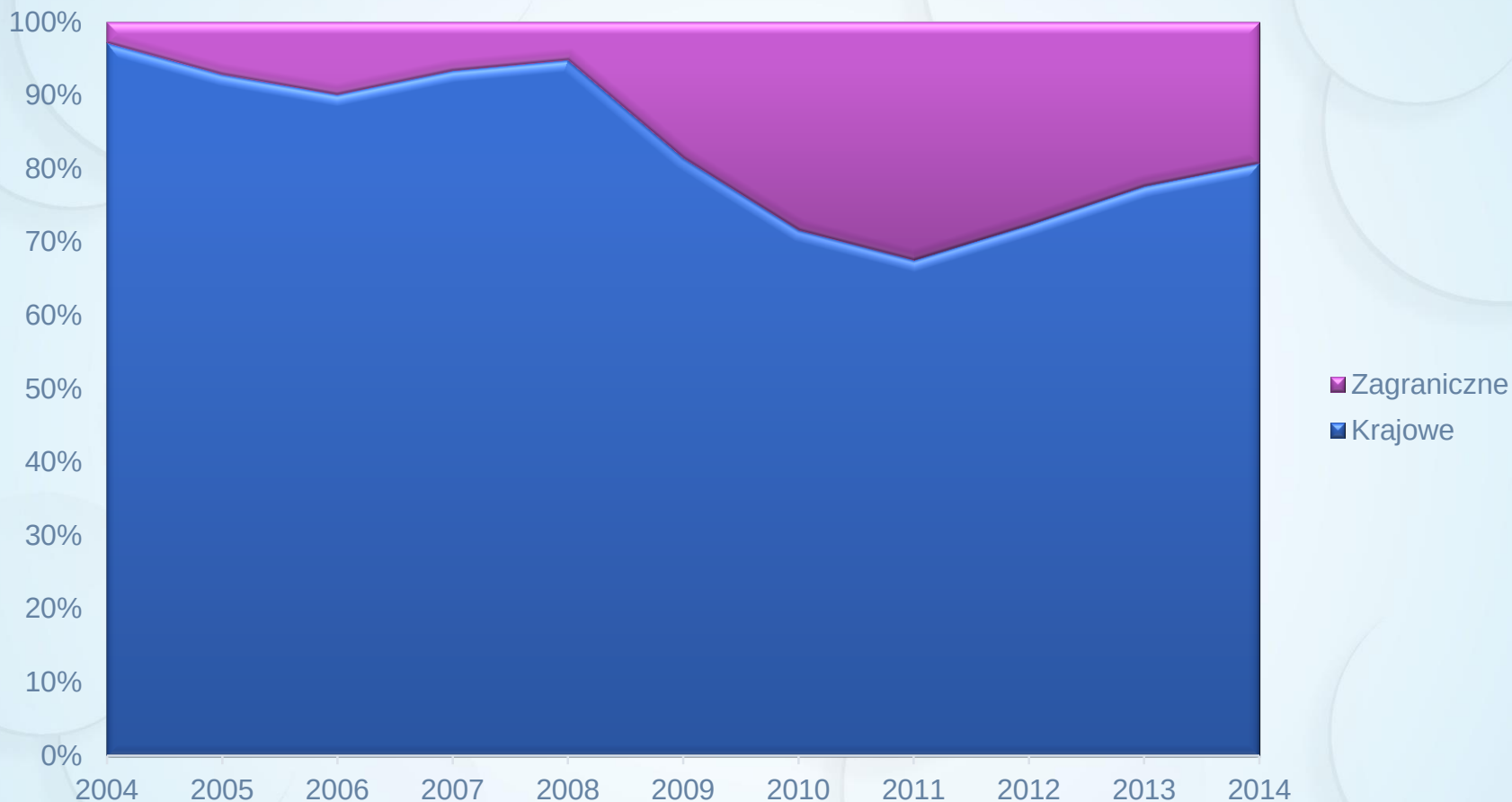
Struktura wydatków oświatowych finansowanych ze źródeł zagranicznych



Grupy wydatków oświatowych finansowanych ze źródeł zagranicznych



Struktura źródeł finansowania wydatków majątkowych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Źródła finansowania wydatków majątkowych



Wydawanie pieniędzy



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Ile?

Jak najmniej

Oświata jest
naprawdę
ważna

Niebezpiecznie

Nieefektywnie

Ile?

Żeby
racjonalnie
zaspokajać
potrzeby

Ile to jest
racjonalnie?

Na co
wydawać?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

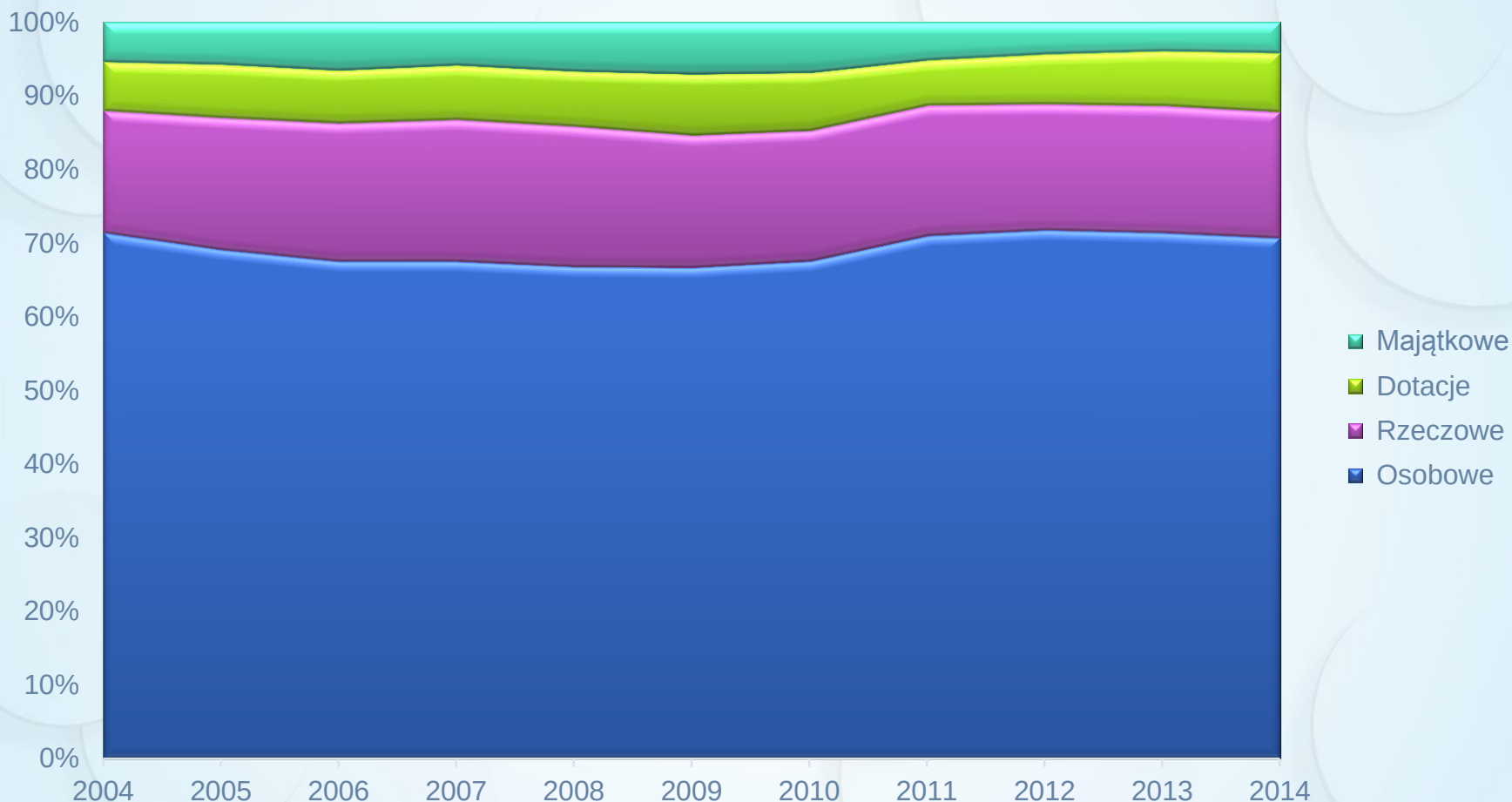


DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Najwięcej kosztują ludzie

Struktura wydatków oświatowych



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Najwięcej
kosztują ludzie

Sposób
zatwierdzania
arkuszy ma
decydujący
wpływ na
wydatki

O wysokości
wydatków
przesądzają
arkusze
organizacyjne



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Standaryzacja zatrudnienia metodą bonu organizacyjnego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Tradycyjny system przygotowywania arkuszy

Negocjacje w pakiecie w większości JST

Główne problemy tradycyjnego systemu podziału środków

- Negocjacje pomiędzy dyrektorem a osobą zatwierdzającą arkusz
- Trudności w utrzymaniu zakładanego poziomu wydatków
- Nieuzasadnione nierównomierności rozdziału środków między szkoły tego samego typu

Negocjacje pomiędzy dyrektorem a osobą zatwierdzającą arkusz

- Zbyt wiele parametrów określających organizację
- Nie ma jasno określonych zależności między tymi parametrami
- Racjonalna organizacja z punktu widzenia szkoły <> racjonalna organizacja z punktu widzenia JST
- Decyzje są podejmowane na podstawie subiektywnych przesłanek (niezależnie od starań osób uczestniczących w negocjacjach)

Naturalny sposób działania dyrektora podczas przygotowywania i zatwierdzania arkusza organizacyjnego

- Biorę wszystko co mi dadzą, nawet wtedy, gdy nie jest mi to specjalnie potrzebne
- Nie ujawniam znanych mi możliwości oszczędzania, bo obawiam się, że mojej szkole przyniesie to tylko straty
- Skrętnie wykorzystuję wszystkie okazje uzyskania czegoś więcej

Trudności w utrzymaniu zakładanego poziomu wydatków

- Tradycyjny system słabo motywuje dyrektorów do racjonalizacji wydatków, a często wręcz zachęca do działań, które te wydatki zwiększają
- W odczuciu zainteresowanych działania oszczędnościowe wynikają z arbitralnych decyzji urzędników
- Dyrektor jest tylko biernym wykonawcą ustaleń „góry”
- Wiele uwagi poświęca się kontrolowaniu

Nierównomierności rozdziału środków

Niemal nieuniknionym następstwem systemu negocjacyjnego są nierówności podziału

W efekcie wskaźniki organizacji szkół tego samego typu wyraźnie się od siebie różnią



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

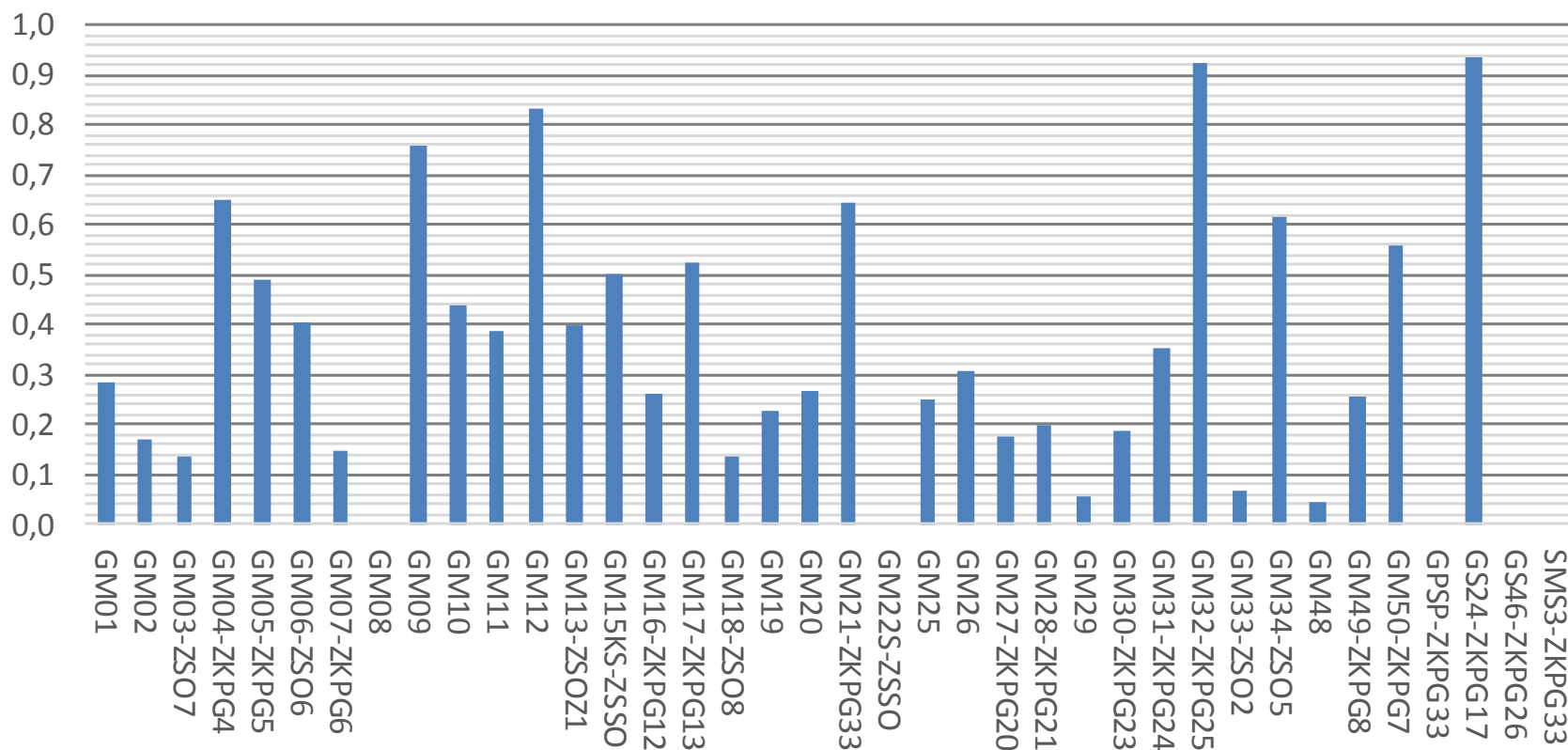


DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Zróżnicowanie wskaźników organizacji gimnazjów prowadzonych przez przykładową JST (godz.-18/ucznia)

Odchylenie ZWO od minimum - oddziały ogólnodostępne



Bon organizacyjny

Parametryzacja zatrudnienia
przez ustalanie limitu etatów
w kilkudziesięciu JST



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Bon organizacyjny

Forma bonu oświatowego, w której na każdego ucznia przypada określona część etatu nauczyciela

- Suma części etatów przypadających na uczniów danej szkoły daje limit etatów, do którego dyrektor musi dopasować organizację swojej jednostki
- Środki finansowe przyznaje się po wyliczeniu kosztów wynagradzania pracowników zatrudnionych w ramach limitu

Parametr standaryzacji

Część etatu przysługująca na jednego ucznia

- W praktyce bonu organizacyjnego parametry standaryzacji wygodniej jest wyrażać w przypadających na jednego ucznia liczbach godzin przeliczeniowych,
 - > czyli w liczbach godzin nauczycieli przeliczonych na pensum osiemnastogodzinne

Fundamenty rozwiązania (w odniesieniu do nauczycieli)

- Należna szkole liczba godzin przeliczeniowych na jednego ucznia
 - oddziałów „0” (np. 1,0)
 - klas I-III SP (np. 1,40)
 - klas IV-VI SP (np. 1,58)
 - gimnazjum (np. 1,59)
- Różnicowanie środków na wynagrodzenia zgodnie z przydzielonym limitem godzin (etatów) z uwzględnieniem struktury zatrudnionej w szkołach kadry
- Gwarantowane przez JST finansowanie zadań, na które dyrektor szkoły nie ma wpływu

Parametry standaryzacji małych szkół

Dla szkół nieelastycznych organizacyjnie, czyli takich, w których liczba oddziałów jest sztywna:

- głównym parametrem standaryzacji jest liczba etatów przypadających na jeden oddział
- liczba etatów przypadających na jednego ucznia jest dodatkowym parametrem standaryzacji

Przykłady zadań realizowanych poza limitem godzin wynikającym z liczby uczniów

- urlopy zdrowotne nauczycieli
- stany nieczynne i odprawy
- zniżki godzin i dodatki doradców
- nauczania indywidualne
- koszty specyficznych zajęć realizowanych na zlecenie organu prowadzącego

Aspekty wyznaczania parametrów



Polityczno-
zarządczy



Techniczno-
eksperscki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Organ prowadzący i dyrektorzy szkół w nowym systemie



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ośrodek
Rozwoju
Edukacji

VULCAN
ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II

CWA
pro publico

Przy wdrażaniu trzeba uwzględnić

- Konieczność zmiany podejścia do zatwierdzania organizacji szkół
- Zwiększenie kompetencji i odpowiedzialności dyrektorów

Zadania organu prowadzącego

- Ustalanie lokalnych standardów zatrudnienia na poziomie odpowiadającym potrzebom i możliwościom
- Pilnowanie ich przestrzegania
- Rezygnacja z ręcznego sterowania i negocjowania rozwiązań organizacyjnych w szkołach

Dyrektor szkoły w systemie tradycyjnym

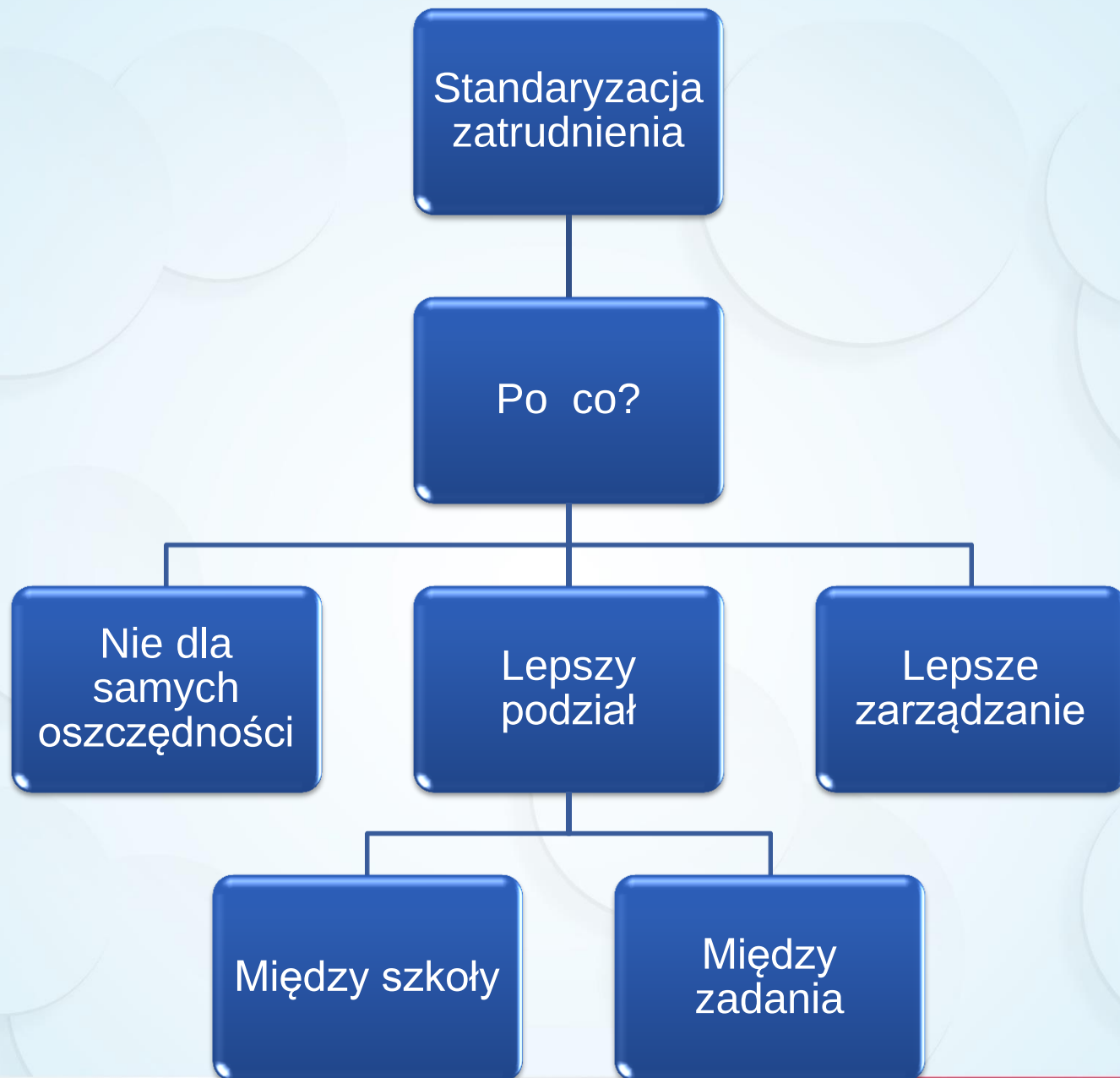
- Negocjuje organizację szkoły
- Ma ograniczoną swobodę określania rozwiązań organizacyjnych
- Uwzględnia w arkuszu wszystkie godziny, które może dostać (nawet te, które nie są potrzebne szkole)
- Jest zwolniony z odpowiedzialności za wiele decyzji organizacyjnych

Dyrektor szkoły w nowym systemie

- Organizuje szkołę w ramach limitu etatów
- W szkołach podstawowych i gimnazjach – ma swobodę przyjmowania uczniów spoza obwodu
- Ma pełną swobodę określania rozwiązań organizacyjnych (w granicach prawa)
- Ma motywację do racjonalizowania organizacji
- Odpowiada za podjęte decyzje

Korzyści z wdrożenia

- Zracjonalizowanie wysokości wydatków na
- Zobiektywizowany podział środków
- Zwiększenie autonomii dyrektorów szkół przy jednoczesnym zwiększeniu ich odpowiedzialności
- Automatyczne dostosowywanie organizacji szkół elastycznych organizacyjnie do sytuacji demograficznej
- Ograniczenie podziału MY i ONI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



Dziękuję za uwagę

Mariusz.Tobor@vulcan.edu.pl

tel. 604 452 466



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Office
Rozwoju
Edukacji



ZARZĄDZANIE OŚWIATĄ

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



DOSKONALENIE STRATEGII ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ
NA POZIOMIE REGIONALNYM I LOKALNYM ETAP II



pro publico