

# WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PLACÓWKAMI OŚWIATOWYMI – STUDIUM PRZYPADKU

Iwona FLAJSZOK

**Streszczenie:** W artykule, na przykładzie trzech wybranych oświatowych jednostek organizacyjnych, opisano proces podejmowania decyzji zorientowanych na poprawę ekonomicznych wskaźników funkcjonowania organizacji. Przedstawiono problemy decyzyjne, jakie napotyka dyrektor placówki oświatowej. Dokonano analizy skutków decyzji dyrektorów wybranych placówek oświatowych podjętych w celu redukcji kosztów ich utrzymania. Przedstawiono ogólne zasady finansowania zadań oświatowych. Nawiązano do zasad naliczania subwencji oświatowej.

**Słowa kluczowe:** organizacja funkcjonująca w ramach systemu oświaty, teoria decyzji, plan finansowy.

## 1. Wstęp

Wprowadzenie w życie Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. Nr 157, poz.1240) w perspektywie nakłada na jednostki samorządu terytorialnego (JST) obowiązek zmian finansowania wydatków bieżących. Zgodnie z zapisami art. 242 ww. ustawy „wykonane wydatki nie mogą być wyższe niż wykonane dochody bieżące powiększone o nadwyżkę budżetową z lat ubiegłych i wolne środki (...)” [1].

Konieczność wprowadzenia zmian, polegająca na finansowaniu wydatków z dochodów własnych samorządów pociąga za sobą przymus wprowadzenia oszczędności, a nawet cięć budżetowych już na etapie planowania.

Podejmując prace związane z opracowywaniem planów finansowych na rok 2010, samorzady ograniczają wydatki. Zmniejszenie kosztów funkcjonowania placówek oświatowych stanowi jeden z elementów podejmowanych działań.

## 2. Finansowanie działalności szkół i przedszkoli

Finansowanie działalności szkół i przedszkoli różni się zasadniczo. Część wydatków związanych z finansowaniem działalności szkół samorzady pokrywają z tzw. subwencji oświatowej [2]. Ogólna kwota subwencji obliczana jest na podstawie szeregu wskaźników, z których najistotniejszy stanowi liczba uczniów w szkołach. Funkcjonowanie przedszkoli natomiast finansowane jest ze środków organów prowadzących, stanowiąc zgodnie z zapisami ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (UoSO) [3] zadanie własne jednostki samorządu terytorialnego.

Kwota otrzymana przez jednostkę samorządową na prowadzenie szkół naliczana jest na podstawie algorytmu [4]. Ustalona w ustawie budżetowej kwota tzw. części oświatowej na dany rok (po odliczeniu procentowego wskaźnika rezerwy), składa się: z kwoty bazowej, kwoty uzupełniającej oraz kwoty przeznaczonej na zadania pozaszkolne.

Dla każdej jednostki będącej organem prowadzącym lub dotującym szkoły podstawowe, gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne i szkoły ponadpodstawowe oraz placówki

funkcjonujące w ramach systemu oświaty ustala się: przeliczeniową liczbę uczniów ogółem w bazowym roku szkolnym (naliczaną także z uwzględnieniem indeksu wskazującego na lokalizację oraz rodzaj jednostki samorządowej); statystyczną liczbę uczniów uwzględniającą rodzaj i typ szkoły oraz uzupełniającą liczbę uczniów uwzględniającą wagi obliczeniowe przypisane m.in. liczbie uczniów posiadających orzeczenie o niepełnosprawności, o którym mowa w art.71b ust.3 UoSO a odnoszące się do rodzaju niepełnosprawności.

W naliczanej subwencji oświatowej, oprócz danych statystycznych dotyczących liczby uczniów, uwzględniane są także wagi algorytmu, które odnoszą się do oddziałów i szkół mniejszości narodowych, mistrzostwa sportowego, szkół muzycznych, baletowych oraz wagi uwzględniające szereg innym przypadków, o których mowa w rozporządzeniu z dnia 22 grudnia 2008r. w sprawie sposobu podziału części oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego w roku 2009.

Ponadto, algorytm subwencji oświatowej uwzględnia placowy wskaźnik struktury zatrudnienia nauczycieli w szkołach i placówkach, dla których organem prowadzącym jest wskazana jednostka samorządu terytorialnego z uwzględnieniem zwiększonych wydatków z tytułu zatrudnienia nauczycieli na terenach wiejskich lub w miastach do 5 tys. mieszkańców. Wlicza także średni wskaźnik wydatków rzeczowych i placowych dla pracowników administracji i obsługi (jednolity dla wszystkich jednostek i wynoszący 0,2). Subwencja naliczana jest z uwzględnieniem m.in. ww. wskaźników na podstawie danych przekazywanych przez organy prowadzące szkoły zgodnie z tzw. sprawozdaniem systemu informacji oświatowej (SIO) [5]. Zbiorcze sprawozdanie SIO powstaje na podstawie informacji zebranych ze wszystkich szkół, dla których dana jednostka samorządowa jest organem prowadzącym.

Rzeczywiste koszty utrzymania szkół w porównaniu wydatkowanej kwoty z otrzymaną kwotą subwencji wskazują na procentowy udział organu prowadzącego w tzw. wydatkach oświatowych. W przypadku jednostek samorządu o rozbudowanej terytorialnie strukturze i związanej z tym rozbudowanej sieci szkół, subwencja często nie pokrywa kosztów utrzymania szkół.

### 3. Analiza wydatków oświatowych na wybranych przykładach

Dokonując analizy procentowego udziału wszystkich wydatków oświatowych w ogólnej kwocie budżetu jednostki samorządowej można zauważyć znaczne różnice w tym zakresie (tab.1).

Tab. 1. Planowane wydatki na oświatę w roku budżetowym 2009

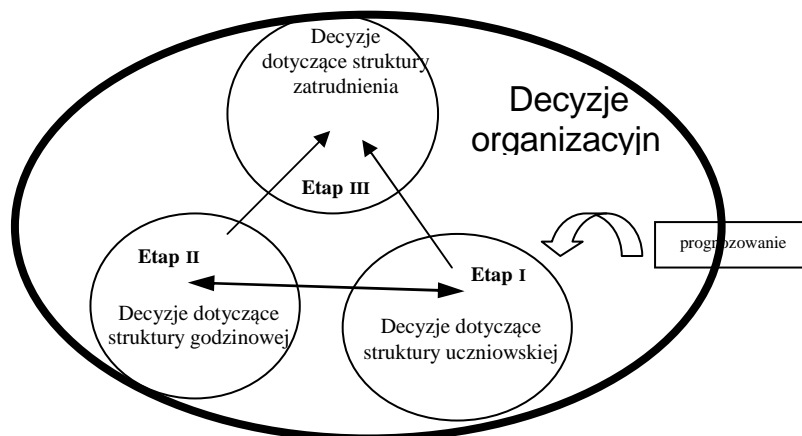
Jednostka samorządu terytorialnego	Wydatki-kwota ogółem	Wydatki na oświatę	% z ogółem
Rybnik	595.556.126	171.756.181	28,84%
Żory	223.972.943	70.868.892	31,64%
Ormontowice	19.816.860	8.533.752	43,06%
Mikołów	111.532.638	31.415.454	28,16%
Jastrzębie	299.794.980	142.917.000	47,67%
Czerwionka-Leszczyny	95.133.244	36.205.750	38,00%

Przykładowo wydatki ponoszone na finansowanie zadań oświatowych w gminie Mikołów stanowią 28,16% ogólnej kwoty wydatków budżetowych, dla porównania w mieście Żory wydatki na oświatę stanowią 31,64% kwoty ogólnej, zaś w Jastrzębiu opiewają na 47,67%.

#### 4. Redukcja wydatków oświatowych w budżetach jednostek samorządu terytorialnego

W związku ze znacznym udziałem wydatków na oświatę w kwocie ogólnej budżetu, ograniczenie wydatków JST musi dotyczyć także redukcji kosztów utrzymania jednostek oświatowych.

Wprowadzenie korekt do planów finansowych na rok budżetowy 2010 opracowywanych przez dyrektorów szkół i przedszkoli pociąga za sobą szereg decyzji skutkujących również zmianami organizacyjnymi, których konsekwencją są decyzje podejmowane w strukturze zatrudnienia.



Rys 1. Zakres decyzji organizacyjnych podejmowanych przez dyrektora szkoły [6]

Dla organów prowadzących korzystających z wypracowanych wcześniej standardów zatrudnienia (szczególnie w zakresie zatrudnienia pracowników niepedagogicznych), wspomniane redukcje mogą następować poprzez zmniejszenie procentowe wskaźników standaryzacji. Jest to o tyle istotne, że w ten sposób jednostka samorządowa bazując na wcześniej wypracowanych wskaźnikach zatrudnienia, nadal sprawuje pełną kontrolę nad wprowadzanymi zmianami.

W przypadku organów prowadzących, w których nie dokonano standaryzacji w zakresie zatrudnienia pracowników administracji i obsługi, odpowiedzialność decyzyjna za wprowadzone zmiany spoczywa na kierownikach jednostek organizacyjnych, którymi w przypadku szkół i przedszkoli, zgodnie z zapisami ustawy o systemie oświaty, są dyrektorzy tychże placówek.

Rozważając możliwości zmniejszenia kosztów utrzymania szkół i przedszkoli a tym

samym poprawienia efektywności ekonomicznej ich funkcjonowania, można wyróżnić dwa kierunki działań.

Działania podejmowane w celu ograniczenia wydatków ponoszonych na rzecz zatrudnienia pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych oraz działania zmierzające do ograniczenia wydatków pozostałych. Pomijając niezależne od planów wydatki związane z odpłatnością za media oraz wydatki inwestycyjne, to właśnie wydatki ponoszone przez szkoły i przedszkola w konsekwencji zatrudnienia stanowią najwyższy wskaźnik procentowego obciążenia budżetu szkoły czy też przedszkola.

W ostatnich latach w placówkach oświatowych obserwowany jest stały wzrost wydatków płacowych. Wzrost ten jest spowodowany oprócz corocznych rewaloryzacji uwzględniających zmiany kwoty bazowej gwarantowanych zapisami art. 30 ustawy z dnia 26 stycznia 1982r. Karta Nauczyciela (KN) [7], stale zwiększającą się liczbą nauczycieli osiągających kolejne stopnie awansu zawodowego, co z kolei pociąga za sobą zaszeregowanie w wyższej kategorii płacowej i zwiększenie kosztów utrzymania placówki oświatowej.

Warto w tym momencie zwrócić uwagę na fakt, iż nie zawsze zwiększenie liczby nauczycieli uzyskujących wyższy stopień awansu zawodowego, przekłada się na poprawę jakości funkcjonowania szkoły czy też przedszkola [8], w każdym przypadku natomiast skutkuje zwiększeniem wydatków płacowych organizacji oświatowej. Obecny system awansu zawodowego nauczycieli miał zastąpić stopnie specjalizacji zawodowej motywując nauczycieli do podejmowania działań na rzecz poprawy jakości funkcjonowania szkół, tymczasem po uzyskaniu stopnia nauczyciela dyplomowanego nauczycielom często brakuje motywacji do dalszego doskonalenia.

Decyzje dyrektorów, w wyniku których powinna nastąpić racjonalizacja wydatków placówek, którymi kierują, pociąga za sobą szereg zmian organizacyjnych i zmian w strukturze zatrudnienia. Decyzje, których efektem jest redukcja zatrudnienia stanowią największe wyzwanie dla decydenta, który podejmując je musi uwzględnić także czynnik ludzki. Specyfika obszaru decyzyjnego wynika również z odmienności każdej z placówek. Odmienność, o której mowa związana jest z najbliższym otoczeniem, w jakim funkcjonuje szkoła (przedszkole). Związana jest także z realizacją zadań, na które mają wpływ potrzeby najbliższego otoczenia w którym dana placówka funkcjonuje, a na które wskazują ustalenia prawa wewnątrzszkolnego takie jak: zapisy statutowe, zapisy szkolnych programów wychowawczych, szkolnych programów profilaktyki, regulaminów wewnątrzszkolnych a także przyjęta misja i wizja szkoły czy też zapisy polityki jakości w placówkach certyfikowanych, Np. Certyfikatem Szkoły Promującej Zdrowie, Certyfikatem ISO, Certyfikatem Szkoły Przyjaznej Dziecku z Dysleksją itd.

## **5. Analiza rozwiązań decyzyjnych na wybranych przykładach**

Porównania i analizy decyzji dyrektorów zmierzających do zmniejszenia kosztów utrzymania placówek, którymi kierują dokonano na przykładzie trzech wybranych organizacji oświatowych, funkcjonujących na obszarze terytorialnym jednego organu prowadzącego, jednak znacznie różniących się pod względem warunków organizacyjnych, strukturalnych a także pod względem warunków otoczenia.

Analizą objęto trzy wybrane oświatowe jednostki organizacyjne, funkcjonujące na terenie jednego organu prowadzącego:

- 1) 26 oddziałowy (547 uczniów) zespół szkół funkcjonujący w środowisku miejskim w skład którego wchodzi szkoła podstawowa i gimnazjum.

Analiza danych statystycznych opisujących sytuację w/w zespołu obejmujących ostatnie 4 lata szkolne (tj. rok szkolny 2006/2007, 2007/2008, 2008/2009 i obecny rok szkolny 2009/2010) przedstawia się następująco: liczba uczniów zespołu szkół zmniejszyła się o 63 uczniów z liczby 610 uczniów w roku 2006/2008 do 547 uczniów w obecnym roku szkolnym, liczba oddziałów spadła o 2 oddziały, mimo tego zatrudnienie pracowników pedagogicznych utrzymuje się jednak na tym samym poziomie (w przeliczeniu na etaty) i wynosi 51,3 etatu, zaś zatrudnienie pracowników administracji i obsługi zmniejszyło się z 18,3 etatu do wymiaru 16,6 etatu.

2) 7 oddziałowa (141 uczniów) szkoła podstawowa z zerowym oddziałem przedszkolnym funkcjonująca w sołectwie.

Analiza danych statystycznych dotyczących zatrudnienia w szkole podstawowej w przybliżonych latach szkolnych przedstawia się następująco: liczba uczniów szkoły wzrosła z 115 uczniów w roku szkolnym 2006/2007 się do 141 uczniów w roku obecnym co wynika między innymi z utworzonego przy szkole oddziału przedszkolnego liczącego 25 uczniów, liczba oddziałów wzrosła ze względu na wspomniany oddział przedszkolny o 1) zatrudnienie pracowników pedagogicznych wzrosło z 10,45 etatu w roku szkolnym 2006/2007 do 12,45 w obecnym roku szkolnym, natomiast zatrudnienie pracowników administracji i obsługi zmniejszyło się z 7,5 etatu do wymiaru 7,36 etatu.

3) 5 oddziałowe (112 dzieci) przedszkole z oddziałem integracyjnym, także funkcjonujące na obszarze miejskim.

Liczba dzieci w przedszkolu w analizowanych latach zwiększyła się o 16 dzieci, czego skutkiem było utworzenie dodatkowego oddziału przedszkolnego.

Zatrudnienie pracowników pedagogicznych wzrosło z 14,6 etatu na 18,9 etatu co wynika między innymi z utworzonego oddziału integracyjnego, zatrudnienie pracowników administracji i obsługi wzrosło z 12 etatów w roku szkolnym 2006/2007 do 14 etatów w obecnym roku szkolnym.

Dokonana analiza problemowej sytuacji decyzyjnej wynikająca z konieczności 25% redukcji kosztów ponoszonych na rzecz funkcjonowania szkół i przedszkoli wskazuje na różne rozwiązania decyzyjne. Redukcja wg wskazań organu prowadzącego miała objąć 10% wydatków płacowych oraz 15% wydatków pozostałych. Bezpośrednią przyczyną wskazanej redukcji była potrzeba zmniejszenia kosztów utrzymania placówek oświatowych wynikająca z sytuacji finansowej gminy oraz przygotowywania się JST do wdrożenia w życie zapisów ustawy o finansach publicznych.

Różnice wynikające ze specyfiki każdej organizacji warunkują różne możliwości decyzyjne.

Tab. 2. Redukcja planowanych wydatków

	<b>Propozycje na 2010r.</b>	<b>Propozycja skorygowana</b>	<b>Różnica</b>	<b>% korekty</b>
<b>Szkoła Podstawowa</b>				
80101- Szkoła Podstawowa	1 049 538,76	881 829,00	167 709,76	<b>16,00%</b>
Wynagrodzenia	670 017,00	615 996,00	54 021,00	8,10%
Pozostałe wydatki	80 782,76	68 194,00	12 588,76	15,60%
80148- Stołówka	34 802,63	31 380,00	3 422,63	9,80%
85401- Świetlica	0,00	0,00	0,00	0,00%
80103- Oddział Przedszkolny	124 431,76	109 153,00	15 278,76	12,30%

<b>Zespół Szkół</b>				<b>17,1%</b>
80101- Szkoła Podstawowa	1 803 201,00	1 672 866,00	130 335,00	<b>7,20%</b>
Wynagrodzenia	1 495 570,00	1 394 207,00	101 363,00	6,80%
Pozostałe wydatki	147 931,00	119 359,00	28 572,00	19,30%
80110- Gimnazjum	1 573 972,00	1 418 678,00	155 294,00	<b>9,90%</b>
Wynagrodzenia	1 313 500,00	1 206 082,00	107 418,00	8,20%
Pozostałe wydatki	135 022,00	88 646,00	46 376,00	34,30%
<b>Przedszkole</b>				
80104- Przedszkole	1 581 281,00	1 478 137,00	103 144,00	6,50%
Wynagrodzenia	1 219 676,00	1 136 352,00	83 324,00	6,80%
Pozostałe wydatki	137 105,00	117 785,00	19 320,00	14,10%

Z powyższego zestawienia (tab. 2) wynika, że dyrektorom nie udało się wprowadzić oczekiwanych zmian. Zmniejszenie kwoty budżetowej jest największe i wynosi 17,1% kwoty projektowanej w przypadku miejskiego zespołu szkół (w tym redukcja wydatków w szkole podstawowej 7,2%, w gimnazjum 9,9%), 16% w przypadku sołeckiej szkoły podstawowej, najmniejsze zaś w przypadku przedszkola z oddziałem integracyjnym i wynosi 6,5% projektowanej kwoty budżetowej. W redukowanej kwocie odpowiednio wydatki na wynagrodzenia zmniejszono o 15% w zespole szkół, o 8,1% w szkole podstawowej oraz 6,8% w przedszkolu.

Wykazane zmiany w projektowanych kwotach przeznaczonych na wynagrodzenia pociągają za sobą zmiany w strukturze zatrudnienia, które odzwierciedla tab. 3.

Tab. 3. Zmiany w strukturze zatrudnienia po dokonanej korekcie planów finansowych

Placówka	Wymiar etatu:		Skutki-zmniejszenie wymiaru zatrudnienia:
	przed zmianami	po zmianach	
Szkoła Podstawowa w tym: Obsługa	20,33	17,32	- palacz 1,25 etatu; - konserwator 0,125 etatu; - sprzętaczkę łącznie 1,15 etatu; - robotnik gospodarczy 0,25 etatu; - kucharz 0,125;
Nauczyciele			- nauczyciel wychowania fizycznego 2/18 (obecny wymiar zatrudnienia 16/18);
Zespół Szkół w tym: Obsługa	67,02	61,6	- kucharka 1 etat; - woźne łącznie: 0,625 etatu; - sprzętaczkę łącznie 3,54 etatu; - konserwator 0,125 etatu;
Nauczyciele			-pedagog szkolny zmniejszenie zatrudnienia nauczyciela o 2h.
Przedszkole	31,91	31,91	-brak redukcji

Ze względu na usytuowanie kryterium ekonomicznego przed pozostałymi kryteriami, właśnie decyzje skutkujące racjonalizacją wydatków stanowiły priorytet w działaniach podejmowanych przez dyrektorów. Dlatego ograniczenia wydatków ponoszonych na utrzymanie placówek oświatowych musiały dotyczyć także paragrafów płacowych. Dyrektorzy wskazali czynniki uwzględniane podczas dokonywania zmian wymiaru zatrudnienia pracowników pedagogicznych oraz administracji i obsługi wskazując m.in. na: sumienność, sprawność, postępowanie zgodne z etyką zawodową, prawidłowe gospodarowanie czasem, dokładne i solidne wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki, dbałość o efektywne realizowanie powierzonych zadań, nastawienie na rozwój własny w celu podnoszenia jakości pracy szkoły (przedszkola), umiejętność pracy w zespole, punktualność, radzenie sobie w sytuacji kryzysowej, samodzielność, inicjatywę, kreatywność.

Analiza przyjętych rozwiązań wskazuje jednoznacznie na fakt, iż podejmowanym decyzjom towarzyszyła niepewność związana zarówno z brakiem dostępu do informacji w zakresie możliwości decyzyjnych jak i w zakresie rozwiązań wypracowanych przez innych dyrektorów.

Konsultacje w zakresie wymiany doświadczeń prowadzone ze względu na różne uwarunkowania organizacyjne oraz specyfikę szkół nie sprawdziły się. Różnice w infrastrukturze, w tym zastosowane różne rozwiązania grzewcze (w tym brak lub istnienie termomodernizacji), usytuowanie placówki w dzielnicy wiejskiej lub mieście przyczyniły się do zaistnienia różnych warunków dla podejmowania decyzji i skutkowały różnymi decyzjami dyrektorów. Odmienne były także skutki podejmowanych przez dyrektorów decyzji.

Dyrektorzy placówek oświatowych jednoznacznie wskazują na potrzebę wspomagania procesu decyzyjnego w szkołach i przedszkolach. Nie tylko z przyczyn wynikających z prakseologicznego podejścia do tematu zarządzania placówkami oświatowymi, ale przede wszystkim w celu zmniejszenia niepewności decyzyjnej i towarzyszącego jej prawdopodobieństwa popełnienia błędu. Błędy decyzyjne są następstwem szeregu czynników, ale także wynikają z braku odpowiednich metod wspomagających dyrektora w procesie decyzyjnym.

Ze względu na brak odpowiednio przygotowanych narzędzi wspomagających podejmowane przez dyrektorów decyzje nierzadko cechuje ryzyko i niepewność.

Ważną rolę w podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności odgrywają: intuicja, trafność osądu i doświadczenie, jednak nie wyklucza to możliwości podejmowania decyzji błędnych. Wśród przyczyn błędów decyzyjnych można wskazać m.in. wyuczoną nieudolność, polegającą na kurczowym trzymaniu się przepisów i niedostosowaniu reakcji organizacji do tego, co się dzieje w otoczeniu. Inną przyczyną błędów może być np. mitręga kancelaryjna, której następstwem jest wydłużenie procesów decyzyjnych skutkujące niemożnością rozstrzygnięcia jakiegokolwiek sprawy w oczekiwanym czasie [9].

## **6. Wnioski**

Możliwości decyzyjne dyrektora wynikają ze specyfiki i warunków w jakich funkcjonuje szkoła czy przedszkole. Ze względu na potrzebę pilnego wprowadzenia zmian redukcje wydatków dotyczyły w pierwszej kolejności pracowników niepedagogicznych oraz nauczycieli posiadających stopień nauczyciela stażysty oraz stopień nauczyciela kontraktowanego. To znaczy grupy pracowników dla których warunki zatrudnienia wynikają z zapisów Kodeksu Pracy [10]. Wypowiedzenie warunków umowy nauczycielom

zatrudnionym na podstawie mianowania może nastąpić jedynie z końcem roku szkolnego i ograniczone jest zapisami ustawy KN. Dalsze zmiany organizacyjne w placówkach planowane są od września 2010 r. czyli w kolejnym roku szkolnym. Decyzje w tym zakresie będą podejmowane na etapie opracowywania projektów organizacyjnych placówek. W konsekwencji wprowadzanych zmian organizacyjnych planowana jest redukcja zatrudnienia dotycząca także nauczycieli mianowanych.

Opisana sytuacja decyzyjna jest wyjątkowa i wynika z sytuacji finansowej danej jednostki samorządowej. Dodatkowo trudność decyzyjną wzmaga presja czasu, brak odpowiedniego przygotowania kadry kierowniczej, w zakresie podejmowania takich decyzji oraz brak metod wspomagających dyrektorów.

Obecny stan badań wskazuje na to, iż zasady i warunki sprawnego funkcjonowania organizacji takich jak m.in. szkoły należą do nierozpoznanych, a wiedza o ich zachowaniach jest rozproszona i niekompletna. Organizacje składające się na sektor publiczny w Polsce stosunkowo niedawno stały się przedmiotem zainteresowania przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Przez wiele lat zapotrzebowanie na naukową wiedzę z zakresu zarządzania zgłaszała tylko dynamicznie rozwijający się sektor przedsiębiorstw. Obserwowany rosnący popyt na wiedzę o zarządzaniu w sektorze publicznym tworzy więc dobry klimat do systematyzowania i intensyfikowania badań także w tym obszarze [11]. Mimo tego, że literatura przedmiotu opisuje w szerokim zakresie proces podejmowania i wspomagania decyzji to jednak zaskakująco uboga jest z zakresu opisu podejmowania prób rozwiązywania problemów badawczych realizowanych na gruncie zarządzania organizacjami non profit. Istnieje luka teoretyczna w obszarze wspierającym proces podejmowania decyzji w sferze zarządzania oświatą. Szczególnie zaś w zakresie ukierunkowanym na poszukiwanie i wprowadzanie nowych metod wspierających i racjonalizujących proces zarządzania i podejmowania decyzji w placówkach oświatowych.

W funkcjonowaniu jednostki organizacyjnej takiej jak szkoła czy przedszkole, można wskazać wiele sytuacji powodujących konieczność wprowadzenia zmian, których konsekwencją są decyzje dyrektorów placówek oświatowych. Najczęstszymi przyczynami są zmiany w prawie oświatowym, a także zmiany priorytetów polityki oświatowej państwa czy też organu prowadzącego.

Specyfika funkcjonowania każdej z placówek oświatowych, uwarunkowania strukturalne, oraz różnice w realizowanych zadaniach ukierunkowanych na potrzeby otoczenia, w którym placówka funkcjonuje, wymuszają szeroką indywidualizację procesu decyzyjnego. Stwarza to dodatkową trudność, ale jednocześnie jest wyzwaniem do podejmowania działań na rzecz przygotowania racjonalnych metod mających na celu wspomaganie procesu decyzyjnego dyrektorów oświatowych jednostek organizacyjnych.

## **Literatura**

1. Art. 242 ust.2 Ustawy o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz. U. Nr 157, poz.1240).
2. Ustawa budżetowa na rok 2009 z dnia 9 stycznia 2009 r. (Dz. U. Nr 10, poz.58).
3. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. Nr 256, poz. 2572 z póź. zm.).
4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 grudnia 2008 r. w sprawie sposobu podziału subwencji oświatowej subwencji ogólnej dla jednostek samorządu terytorialnego w roku 2009 (Dz. U. Nr 235 poz.1588).



5. Ustawa z dnia 19 lutego 2004 r. o systemie informacji oświatowej (Dz. U. Nr 49 poz. 463).
6. Flajszok I.: Optymalizacja procesu decyzyjnego na przykładzie placówki oświatowej; Monografia Systemy Wspomagania w Zarządzaniu Środowiskiem, Zabrze 2008, s. 74.
7. Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (tekst jednolity Dz. U. z 2006r. Nr 97 poz. 674).
8. Flajszok I.: Od kogo zależy jakość świadczonych obecnie usług edukacyjnych? Dyrektor Szkoły Miesięcznik Kierowniczej Kadry Oświatowej Nr 3, 2006, 147.
9. Flajszok I.: Znaczenie decyzji niezaprogramowanych w organizacjach tworzących system oświaty”, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 5 (712), s. 68.
10. Ustawa z 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy.
11. Kożuch B.: O nowych dyscyplinach nauk w zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie* 1, Białystok, 2007.
12. Kaliszewski I.: *Wielokryterialne podejmowanie decyzji*, WNT, Warszawa, 2008.
13. Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa, 1997.

Iwona FLAJSZOK  
Wydział Edukacji  
Urząd Gminy i Miasta Czerwionka-Leszczyń  
44-238 Czerwionka-Leszczyń, ul. Pojdy 35a/1/10  
tel. 792 799 587  
e-mail: flaiwo@interia.pl