



**Ujednolicenie zasad zatrudniania
nauczycieli i pracowników
administracji oraz obsługi w mieście
Braniewie**

Karta opisu dobrej praktyki

Marek Maludziński

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2020

Redakcja merytoryczna

Dorota Jastrzębska

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

Editio

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2020

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

www.ore.edu.pl

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](#) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

I. Opis dobrej praktyki	4
1. Charakterystyka lokalnego systemu.....	4
2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji.....	4
3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?.....	4
4. Kto, kiedy i co zrobił?.....	5
5. Jakie efekty osiągnięto?.....	7
6. Ile to kosztowało?.....	7
7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?	7
8. Zalecenia dotyczące replikacji	9
II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania	9
III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją	9

1. Typ jednostki samorządu terytorialnego (JST): miasto
2. Nazwa JST: Miasto Braniewo
3. Liczba mieszkańców: 17 600
4. Obszar tematyczny: B/C

I. Opis dobrej praktyki

1. Charakterystyka lokalnego systemu

Braniewo jest miastem o dużej rotacji demograficznej w związku ze stacjonowaniem jednostek wojskowych. Duża liczba jednostek wojskowych w tak małym mieście powoduje kłopoty organizacyjne w zakresie zabezpieczenia obowiązkowych miejsc dla uczniów w szkołach podstawowych. Rotacja kadry wojskowej powoduje ciągłe zmiany w liczebności uczniów. Często we wrześniu stajemy przed problemem utworzenia kolejnego oddziału w związku z przeprowadzką kilku rodzin wojskowych. Taki stan nie pozwala na racjonalne planowanie organizacji pracy szkół i przedszkoli. Mimo tej sytuacji dążyliśmy w mieście do stworzenia podstaw/zasad zatrudniania pracowników szkół i przedszkoli.

Aktualnie Miasto jest organem prowadzącym dla 3 szkół podstawowych z oddziałami przedszkolnymi, 2 przedszkoli publicznych i żłobka miejskiego. W mieście funkcjonują 4 przedszkola niepubliczne. Aktualnie do szkół miejskich uczęszcza prawie 1500 uczniów, natomiast do miejskich przedszkoli 225 dzieci, do przedszkoli niepublicznych – ok. 390 dzieci. Dużą grupę ok. 1/3 uczniów stanowią dzieci mieszkańców sąsiadującej z miastem gminy wiejskiej.

2. Problem, który był powodem wdrożenia innowacji

W trakcie swojej pracy zauważyłem, że w placówkach miejskich, pomimo spadającej od 2000 roku liczby uczniów, nie ubywa kadry. W związku z tym przeprowadziłem analizę zatrudnienia pracowników w poszczególnych szkołach/placówkach i okazało się, że zatrudniamy za dużo nauczycieli na zajęcia pozaprzemiotowe oraz pracowników administracji i obsługi w stosunku do wielkości szkół i placówek. Nauczyciele pozaprzemiotowi, tzw. wsparcie edukacji, to nauczyciele w świetlicach szkolnych, pedagodzy, psychologowie, logopedzi itp.

Zebrane w analizie dane przedstawiono w tabeli porównawczej:

Szkoła	Liczba uczniów w	Liczba uczniów na 1 etat administracja/obsługa	Wydatki na 1 m ² powierzchni w grupie administracja/obsługa	Liczba godzin wsparcia nauczycieli pozaprzedmiotowych na 1 ucznia w szkole
SP 3	393	25	223 zł	0,56 godziny
SP 5	282	22	179	0,62
SP 6	415	25	210	0,57

Z powyższej analizy wynika bardzo duże obciążenie budżetu kosztami zajęć prowadzonych przez nauczycieli niebędących przedmiotowcami. Widać także różnice w zatrudnieniu pracowników administracji i obsługi w poszczególnych szkołach/placówkach.

Uzyskane dane porównano ze starym algorytmem naliczania subwencji oświatowej z 1996 roku. W algorytmie tym mieści się wzór na naliczanie wynagrodzeń pracowników administracji i obsługi w stosunku do liczby uczniów i oddziałów w szkołach.

3. Na czym polega zastosowane rozwiązanie?

Przyjęte rozwiązanie polega na ujednoczeniu zasad tworzenia etatów administracyjno-obsługowych oraz zatrudniania nauczycieli na zajęcia pozaprzedmiotowe tzw. wsparcia edukacji. Zbyt duży udział nauczycieli wspierających edukację oraz pracowników administracji i obsługi w stosunku do liczby uczniów wiąże się z ponad subwencyjnymi kosztami, jakie ponosi miasto na oświatę.

W ramach zastosowanego rozwiązania przyjęto dopuszczalną liczbę pracowników administracji i obsługi w szkołach podstawowych według następującego wyliczenia:

- a) księgowa – 1 etat;
- b) kierownik gospodarczy/administracyjny – 1 etat;
- c) informatyk (etat wspólny po 0,20 – zatrudnia jedna szkoła na 5 jednostek) – 1 etat;
- d) pozostali pracownicy administracji i obsługi: etaty według wzoru: $0,375 \times$ liczba oddziałów szkolnych i przedszkolnych;
- e) pomoc nauczyciela w oddziałach przedszkolnych: 0,5 etatu na 1 oddział;
- f) kucharka/pomoc kuchenna – przy funkcjonowaniu wyodrębnionej kuchni: $0,0018 \times$ średnia liczba wydawanych obiadów.

Szczegółowego podziału etatyzacji na poszczególne stanowiska pracy dokonuje Dyrektor szkoły.

W przedszkolach maksymalna liczba etatów może wynosić sumę:

- a) księgową – 1 etat;
- b) kierownik administracyjny/gospodarczy – 1 etat;
- c) pozostali pracownicy administracji i obsługi: etaty według wzoru: $1,75 \times \text{liczba oddziałów}$.

Tu również szczegółowego podziału etatyacji na poszczególne stanowiska pracy dokonuje Dyrektor przedszkola.

Poza wskazanym limitem w szkołach i przedszkolach zatrudnia się na potrzeby specjalistycznych zajęć edukacyjno-rehabilitacyjnych pracowników i nauczycieli o specjalnościach wskazanych w aktualnych orzeczeniach PPP.

Ponadto określono dopuszczalną liczbę nauczycieli wspomagających edukację (m.in. pedagog, logopeda, nauczyciel świątlicy, bibliotekarz) poza obowiązkowymi zajęciami edukacyjnymi w szkołach podstawowych (z wyłączeniem nauczycieli realizujących kształcenie specjalne z uczniami niepełnosprawnymi w ramach orzeczeń PPP – zatrudnienie na godziny do końca zajęć szkolnych):

- a) dopuszczalna liczba etatów według wzoru: $1 \text{ etat} + (0,21 \times \text{liczba uczniów/dzieci w oddziałach przedszkolnych w szkole})/20$

Jednocześnie określono dopuszczalną liczbę stanowisk wicedyrektorów według zasad:

- a) w szkołach podstawowych powyżej 24 oddziałów, niezatrudniających kierowników administracyjnych – do 2 etatów;
- b) w szkołach powyżej 12 oddziałów z zatrudnionym kierownikiem administracyjnym – 1 etat;
- c) w przedszkolach powyżej 8 oddziałów – 1 etat.

Zastosowane zasady obniżyły etatyzację wśród pracowników administracji i obsługi o 10%. Nowa etatyacja dała dyrektorom możliwość właściwego dla danej jednostki podziału etatów. Z racji przejścia części pracowników na emerytury nie wystąpiła konieczność zwalniania pracowników.

Po dwuletnim doświadczeniu, po przeprowadzeniu ponownej analizy funkcjonowania szkół stwierdziliśmy, że zmianie musi ulec wskaźnik naliczania etatów obsługi. Przelicznik 0,375 etatu na oddział sprawdza się w dużych szkołach z liczbą uczniów powyżej 750. Nasze szkoły w obecnej sytuacji demograficznej nie przekraczają liczby 550 uczniów, co powoduje inne potrzeby w zakresie sprzątnięcia (zbyt mała liczba sprzątaczek). Wstępnie do organizacji w nowym roku szkolnym wskaźnik 0,375 etatu zamieniony został na wskaźnik: 1 etat sprzątaczkę na 400 m² szkoły (dotyczy to tylko szkół podstawowych). W przedszkolach wyliczenie etatów się sprawdza i nie widzimy potrzeby zmian.

4. Kto, kiedy i co zrobić?

Pracownicy urzędu przygotowali projekt zarządzenia Burmistrza Miasta określającego wskaźniki do organizacji roku szkolnego (do projektów arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2019/2020) – marzec 2019 rok.

Analiza zatrudnienia dokonana została w ramach diagnozy stanu lokalnej oświaty przeprowadzonej przez głównego specjalistę ds. oświaty w ramach uczestnictwa w projekcie ORE: Zarządzanie oświatą w Samorządach I i II etap.

5. Jakie efekty osiągnięto?

W wyniku zastosowanych nowych zasad/standardów zatrudniania:

- zmniejszono poziom zatrudnienia pracowników administracji i obsługi o 8 etatów przeliczeniowych, zmniejszono etaty nauczycieli wspierających edukację (światlica, psychologów itp.) o 8,2 etatu;
- osiągnięto oszczędność na poziomie 700–800 tys. zł (według planu na 2020 rok);
- jednocześnie na potrzebne godziny zajęć dodatkowych zatrudniono etatowych nauczycieli, dzięki czemu po raz pierwszy miasto nie wypłacało dodatku wyrównawczego dla nauczycieli;
- dyrektorzy szkół i przedszkoli dostali „do ręki” wytyczne jak mogą kształtować politykę zatrudnienia w swoich placówkach.

Należy podkreślić, że etatyzacja nie objęła nauczycieli edukacji włączającej i specjalnej. Zatrudnienie nauczycieli na tego typu zajęcia odbywa się według rzeczywistych potrzeb rozwojowych dzieci uczęszczających do szkół/przedszkoli.

6. Ile to kosztowało?

Dużą trudnością we wprowadzeniu omawianego rozwiązania było przekonanie do niego dyrektorów szkół/przedszkoli. Prowadzone były w związku z tym konsultacje z dyrektorami. Dopiero przedstawienie im konkretnych wyliczeń dla każdej szkoły i placówki oraz porównawcze ich zestawienie uspokoiło i przekonało dyrektorów do zaproponowanego rozwiązania.

Jako takich kosztów nie poniesiono: część pracowników (nadwymiarowych) przeszła na emerytury, w większości przypadków jednak redukcja objęła godziny ponadwymiarowe. Nie zachodziła zatem konieczność zwalniania nauczycieli. Ogromną zaletą tego rozwiązania jest to, że przyniosło duże oszczędności (ok. 700–800 tys. zł) natomiast nie wiązało się z żadnymi nakładami finansowymi.

Wprowadzane zasady zbiegły się w czasie z wdrożeniem Programu Dobrowolnych Odejść, który niwelował skutki zwolnień nauczycieli. Nauczyciele na spotkaniach zauważali nadmiar zajęć jakimi dysponowały szkoły poza siatką godzin obowiązkowych, uzasadniali jednak taki stan potrzebami uczniów oraz koniecznością zapewnienia uczniom pomocy. Samorząd nie zamierzał całkowicie pozbawić szkół grupy specjalistów tzw. wsparcia edukacji. Chodziło o unormowanie zasad ich zatrudniania przy maksymalnym uwzględnieniu potrzeb uczniów w zakresie wsparcia w procesie edukacji.

7. Dlaczego warto promować to rozwiązanie?

Waga problemu: ocena 5

Warto promować to rozwiązanie z racji ujednoczenia i usystematyzowania zasad zatrudniania nauczycieli i innych pracowników administracji oraz obsługi w szkołach i placówkach oświatowych.

Przyjęte rozwiązanie obniża znacząco koszty funkcjonowania szkół/placówek oświatowych. Zmniejszenie o ok. 10% wydatków na administrację i obsługę to w przypadku miasta oszczędności na poziomie prawie 500 tys. zł rocznie. Dodatkowo w wyniku zmian w przydziałach godzin dla nauczycieli i zmian w ich zatrudnieniu miasto nie musiało, jak wspominałem wyżej, wypłacać dodatku wyrównawczego (średnio w ostatnich latach był to wydatek na poziomie ok. 240 tys. zł rocznie) Razem czyni to oszczędności na poziomie ok. 800 tys. zł rocznie.

Innowacyjność podejścia: ocena 4

Proponowane rozwiązanie nie jest nowym rozwiązaniem, jest to inne ujęcie rozwiązania problemu.

Skuteczność rozwiązania: ocena 4,5

Zaproponowane rozwiązanie sprawdziło się, zachodzi jednak konieczność jego modyfikacji lub bardziej elastycznego podejścia. Modyfikacja może dotyczyć zwiększenia zatrudnienia np. pomocy nauczyciela w przypadku pojawienia się uczniów wymagających pomocy i nieposiadających orzeczenia poradni psychologiczno-pedagogicznej. Także prace remontowe wymagają czasami jednorazowego zwiększenia zatrudnienia (sprzątaczkę, konserwator, robotnicy). W szczególnych sytuacjach dyrektor jednostki może wnioskować do Burmistrza Miasta o dodatkowy etat na określony czas lub na czas prowadzenia określonych zajęć.

Replikowalność – kto może z niego skorzystać, ile JST: ocena 4

Każda JST nadzorująca szkoły i placówki może skorzystać z zaproponowanego rozwiązania, musi jednak dostosować wskaźniki zatrudnienia do swoich warunków lokalowych i organizacyjnych.

8. Zalecenia dotyczące replikacji

Liczba etatów przeliczeniowych musi odzwierciedlać wielkość placówki.

W mniejszych placówkach wypracowane wskaźniki nie będą dostosowane do faktycznych potrzeb jednostki (mała liczba uczniów to znikoma liczba sprzętaczek).

II. Dane kontaktowe osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

1. Imię i nazwisko: Marek Maludziński
2. Funkcja: Główny specjalista ds. oświaty
3. Adres: ul. Kościuszki 111, 14-500 Braniewo
4. Telefon: 556440114
5. E-mail: marek.maludzinski@braniewo.pl

III. Wzorcowe dokumenty i materiały dostępne dla podmiotów zainteresowanych replikacją

- Zarządzenie Nr 38/2019 Burmistrza Miasta Braniewa z dnia 13 marca 2019 roku w sprawie przygotowania arkuszy organizacyjnych szkół i przedszkoli prowadzonych przez Gminę Miasto Braniewo