



Optymalizacja zatrudnienia i ponoszonych wydatków na obsługę finansową, administracyjną i organizacyjną

Opracowanie przygotowano na zlecenie miasta Świdnica.

Zasadnicze prace analityczne zostały wykonane w okresie od czerwca do września 2016 .

Autorzy: Mariusz Tobor, Jan Zięba, Agnieszka Czuczvara, Barbara Koćcio



VULCAN sp. z o. o.

ul. Wołowska 6

51-116 Wrocław

tel. 071 757 29 29

e-mail: vulcan@vulcan.edu.pl

www.vulcan.edu.pl

Spis treści

1. Najważniejsze wnioski oraz rekomendowane działania	6
2. Zakres analizowanych danych i jednostek organizacyjnych	9
3. Struktura organizacyjna Urzędu Miejskiego w Świdnicy	11
4. Struktura finansów oświaty w Świdnicy oraz najważniejsze przyczyny wzrostu wydatków na oświatę	12
4.1. Wydatki oświatowe, ich struktura i zmiany w czasie	12
4.2. Najważniejsze przyczyny wzrostu wynagrodzeń w szkołach	15
4.2.1. Zwiększenie liczby oddziałów klas pierwszych w szkołach podstawowych wynikające z obniżenia wieku obowiązku szkolnego	15
4.2.2. Urlopy dla poratowania zdrowia	16
4.2.3. Nauczanie indywidualne	16
4.2.4. Wzrost średniego stażu pracy nauczycieli	17
4.2.5. Zmiana struktury stopni awansu nauczycieli	18
4.2.6. Zwiększona liczba oddziałów integracyjnych	19
4.2.7. Mniejsze liczebności oddziałów klas pierwszych szkół podstawowych w roku szkolnym 2016/17	19
4.3. Zmiany subwencji oświatowej w ostatnich latach	20
5. Organizacja oświaty w Świdnicy na tle podobnych samorządów	21
5.1. Wprowadzenie	21
5.2. Finanse oświaty, a finanse gminy	22
5.3. Liczby szkół i przedszkoli	27
5.4. Wielkości szkół i oddziałów	28
5.4.1. Wielkości szkół	29
5.4.2. Wielkości przedszkoli	30
5.5. Liczby uczniów w klasach pierwszych	31
5.6. Średnie wielkości oddziałów szkolnych	32
5.7. Średnie wielkości oddziałów klas pierwszych	33
5.8. Średnie wielkości oddziałów w przedszkolach	34
5.9. Liczby uczniów przypadających na etat przeliczeniowy nauczyciela	36
5.9.1. Wszystkie szkoły	37
5.9.2. Szkoły podstawowe	37
5.9.3. Gimnazja	38
5.9.4. Przedszkola	39
5.10. Podsumowanie	41
5.11. Objaśnienia metodologiczne	42
5.11.1. Finanse	42
5.11.2. Organizacja szkół	43
6. Ogólna charakterystyka organizacji szkół w Świdnicy	44

6.1.	Rozmieszczenie szkół	44
6.2.	Zmiany liczb uczniów w szkołach prowadzonych przez miasto Świdnica	45
6.3.	Zmiany liczb uczniów w szkołach podstawowych i gimnazjach nie prowadzonych przez miasto Świdnica	48
6.4.	Pojemność budynków szkolnych a liczby oddziałów w szkołach	49
6.5.	Liczby etatów nauczycielskich	51
6.6.	Liczby etatów pracowników administracji i obsługi	52
7.	Analiza organizacji oddziałów i zajęć w poszczególnych szkołach	53
7.1.	Liczby uczniów, oddziałów i średnie liczebności oddziałów w szkołach	53
7.2.	Liczebności oddziałów i podziały na grupy w poszczególnych szkołach	55
7.2.1.	Gimnazjum nr 1	56
7.2.2.	Gimnazjum nr 2	57
7.2.3.	Gimnazjum nr 3	57
7.2.4.	Gimnazjum nr 4	58
7.2.5.	Szkoła Podstawowa nr 1	59
7.2.6.	Szkoła podstawowa nr 105	60
7.2.7.	Szkoła Podstawowa nr 315	61
7.2.8.	Szkoła Podstawowa nr 4	62
7.2.9.	Szkoła Podstawowa nr 6	63
7.2.10.	Szkoła Podstawowa nr 8	64
8.	Prognoza liczb uczniów	65
8.1.	Ogólny trend demograficzny	65
8.2.	Uwarunkowania prognozowania liczb uczniów	66
8.3.	Prognoza liczb uczniów w szkołach prowadzonych przez miasto Świdnica	67
8.4.	Objaśnienia metodologiczne	72
9.	Organizacja przedszkoli prowadzonych przez Miasto Świdnica	74
9.1.	Liczby dzieci i oddziałów przedszkolnych	74
9.2.	Liczby godzin pedagogicznych	75
9.3.	Zatrudnienie pracowników administracji i obsługi w przedszkolach	77
9.4.	Wydatki finansowe na funkcjonowanie przedszkoli	77
10.	Analiza porównawcza organizacji szkół w Świdnicy	79
10.1.	Liczby uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski zajęć realizowanych w typowych oddziałach szkół podstawowych	79
10.2.	Liczby uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski zajęć realizowanych w typowych oddziałach gimnazjalnych	80
10.3.	Nauczycielskie etaty wsparcia	81
10.4.	Zatrudnienie pracowników administracji i obsługi	84
10.4.1.	Poziom zatrudnienia pracowników administracji i obsługi łącznie	84
10.4.2.	Poziom zatrudnienia pracowników administracji w szkołach	86
11.	Koszty utrzymania szkół, a subwencja oświatowa	87
12.	Możliwości zmian sieci oraz organizacji szkół w Świdnicy w kontekście nadchodzącej reformy struktury systemu oświaty w Polsce	89
12.1.	Organizacyjne i finansowe skutki likwidacji gimnazjów	89

12.2. Sugestie dotyczące organizacji sieci ośmioklasowych szkół podstawowych w Świdnicy	90
13. Diagnoza stanu obecnego organizacji obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej jednostek organizacyjnych Miasta Świdnicy	93
13.1. Wprowadzenie	93
13.2. Organizacja obsługi księgowej jednostek organizacyjnych	95
13.2.1. Porównanie zatrudnienia	95
13.2.2. Koszty obsługi	97
13.2.3. Obciążenie zadaniami	98
13.3. Organizacja obsługi płacowej jednostek organizacyjnych	101
13.3.1. Porównanie zatrudnienia	101
13.3.2. Koszty obsługi	103
13.3.3. Obciążenie zadaniami	105
13.4. Organizacja obsługi kadrowej jednostek organizacyjnych	108
13.4.1. Porównanie zatrudnienia	108
13.4.2. Koszty obsługi	110
13.4.3. Obciążenie zadaniami	112
13.5. Organizacja obsługi kasowej jednostek organizacyjnych	114
13.5.1. Porównanie zatrudnienia	114
13.5.2. Koszty obsługi	116
13.5.3. Obciążenie zadaniami	118
13.6. Organizacja obsługi porządkowej jednostek organizacyjnych	120
13.6.1. Porównanie zatrudnienia	121
13.6.2. Koszty obsługi	124
13.6.3. Obciążenie zadaniami	125
13.7. Organizacja obsługi kuchni jednostek organizacyjnych	134
13.7.1. Porównanie zatrudnienia	134
13.7.2. Koszty obsługi	134
13.7.3. Obciążenie zadaniami	135
13.8. Organizacja obsługi BHP oraz informatycznej jednostek organizacyjnych	137
13.8.1. Koszty obsługi BHP	137
13.8.2. Koszty obsługi informatycznej	138
14. Zapotrzebowanie na etaty obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej wszystkich jednostek	139
15. Analiza możliwości i kosztów funkcjonowania wspólnej obsługi	149
15.1. Podstawy prawne	149
15.2. Wskazanie możliwych form prowadzenia wspólnej obsługi	153
16. Analiza kosztów funkcjonowania poszczególnych rozwiązań	156
17. Mocne i słabe strony	158

1. Najważniejsze wnioski oraz rekomendowane działania

Wydatki na oświatę w Świdnicy, w tym przede wszystkim wydatki na wynagrodzenia od wielu lat systematycznie rosną (patrz tabela 1 na stronie 13). Pomimo tego kwota tak zwanej „dopłaty do subwencji”, czyli różnica pomiędzy bieżącymi kosztami utrzymania szkół, a subwencją oświatową, utrzymuje się od lat na w miarę stałym poziomie około 10 mln zł. Niestety utrzymywanie stałej kwoty dopłaty do subwencji powoduje, że udział wynagrodzeń we wszystkich wydatkach oświatowych rośnie, czyli udział wydatków rzeczowych systematycznie maleje.

Jednym z czynników wpływających negatywnie na koszty utrzymania oświaty w Świdnicy jest nadmiar sal lekcyjnych w szkołach w stosunku do potrzeb. Dziś jest to około 30 sal lekcyjnych. Po wdrożeniu reformy, której efektem będzie likwidacja gimnazjów, będzie to około 50 sal lekcyjnych i liczba ta będzie rosła w związku z pogłębiającym się niżem demograficznym. Oznacza to, że w Świdnicy można by już dziś utrzymywać przynajmniej jeden budynek szkolny mniej, a po ostatecznej likwidacji gimnazjów nawet dwa budynki mniej.

W całej Świdnicy nie zorganizowano ani jednego oddziału szkolnego więcej niż minimalna liczba wynikająca z obowiązującego prawa. W jednym przypadku dla 51 uczniów zorganizowano 3 oddziały 17-osobowe i można się zastanawiać, czy na pewno podjęto działania w kierunku ograniczenia liczby uczniów przyjętych do szkoły, w wyniku czego można by utworzyć dwa oddziały 25-osobowe, zamiast trzech 17-osobowych. Niemal zawsze zgodnie z prawem organizowane są zajęcia w podziałach na grupy. Odstępstwa w tym zakresie dotyczą podziałów na grupy zajęć sportowych w oddziałach sportowych. Warto zwrócić uwagę, że stosunkowo często w szkołach organizowane są oddziały 25-osobowe (w których konieczne jest dzielenie uczniów na grupy na zajęciach z języków) w sytuacjach gdy nie jest to konieczne (na przykład dla 48 uczniów organizowane są oddziały 25-cio i 23-osobowe, zamiast dwóch oddziałów 24-osobowych).

Zastrzeżenia można mieć do zasad przydzielania szkołom etatów wsparcia pedagogicznego (pedagogzy, bibliotekarze, wychowawcy w świetlicy itp.), gdyż liczby uczniów przypadających na jeden etat tego typu mocno różnią pomiędzy szkołami.

Istotny wpływ na obniżenie kosztów organizacji oświaty w Świdnicy ma sposób organizacji żywienia uczniów w świdnickich szkołach, w których nie zatrudnia się pracowników kuchni. Warto przy tym podkreślić, że wszyscy dyrektorzy szkół pytani o to, czy zadowoleni są z organizacji żywienia w szkołach mówią, że tak.

Z ekonomicznego punktu widzenia zastrzeżenia budzi zatrudnienie pracowników administracji i obsługi szkół, które jest dość słabo powiązane z zadaniami szkół (liczbą uczniów i

liczbą godzin zajęć). W odniesieniu do pracowników obsługi w pewnej części może to wynikać z faktu, że część szkół dysponuje budynkami za dużymi w stosunku do potrzeb. Nie da się jednak w ten sposób wytłumaczyć dużego zróżnicowania poziomu zatrudnienia pracowników administracji.

Charakterystyczną cechą organizacji szkół w Świdnicy jest duża liczba oddziałów sportowych, w których uczy się 26% gimnazjalistów i 8% uczniów szkół podstawowych. Koszty dodatkowych zajęć sportowych w oddziałach sportowych są o około 317 000 wyższe, niż naliczana na uczniów tych oddziałów dodatkowa subwencja oświatowa. Istotny wpływ na te koszty ma fakt, że podziały na grupy w oddziałach sportowych nie zawsze są wymuszane obowiązującym prawem.

Dużo jest także w świdnickich szkołach oddziałów integracyjnych. Ich istnienie istotnie zmniejsza liczbę uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski w całym mieście, gdyż są one mniejsze od oddziałów typowych, a jednocześnie zatrudnia się w nich dodatkowo nauczycieli wspierających oraz organizuje się więcej zajęć w podziałach na grupy.

Istotną część kosztów oświaty w Świdnicy stanowi koszt utrzymania Młodzieżowego Domu Kultury, który wyniósł w roku 2015 ponad 1 600 000 zł.

Niepokojące jest to, że w ostatnich latach wzrastała liczba nauczycielskich urlopów dla poratowania zdrowia, których w roku 2007 było 8, a w roku 2015 – 22 (patrz tabela 4 na stronie 16). Koszt nauczycielskich urlopów dla poratowania zdrowia wyniósł w roku szkolnym 2015/16 około 1 430 000 zł. Warto się zastanowić, czy we wszystkich przypadkach dyrektorzy szkół podjęli próbę ograniczenia liczby tych urlopów odwołując się od pierwszej decyzji lekarza na podstawie artykułu 73.10 Karty Nauczyciela.

W kontekście zapowiedzianej przez rząd reformy oświaty łączącej się z likwidacją gimnazjów i związaną z tym koniecznością zmiany sieci szkół bardzo ważne jest, aby zmianę tę przeprowadzić tak, aby nie dopuścić do istotnego zmniejszenia się średniej liczebności oddziałów szkolnych i związanego z tym wzrostu jednostkowego kosztu kształcenia ucznia. Sugestie dotyczące takich zmian przedstawiamy w odrębnym rozdziale.

Organizację zajęć w typowych świdnickich przedszkolach należy ocenić jako racjonalną. Przedszkole integracyjne jest zorganizowane znacznie drożej niż pozostałe przedszkola, trzeba jednak zauważyć, że subwencja oświatowa otrzymywana przez miasto na dzieci niepełnosprawne uczęszczające do tego przedszkola jest wyższa niż dodatkowe koszty organizacji oddziałów integracyjnych i specjalnych. Istotnym problemem wynikającym z istnienia przedszkola integracyjnego jest jednak zwiększenie wydatków przypadających na jedno dziecko w przedszkolach miejskich, co jest powodem zwiększenia kwot dotacji wypłacanych niepublicznym placówkom przedszkolnym.

Zatrudnienie pracowników innych niż nauczyciele jest często w nieuzasadniony sposób zróżnicowane, co uzasadniałoby standaryzację tego zatrudnienia lub organizację wspólnej obsługi. Rekomendujemy wspólną obsługę w zakresie księgowości i płac (Wariant I opisany na końcu opracowania) oraz standaryzację dla zatrudnienia pracowników obsługi porządkowej, której efektem byłoby zniwelowanie dużych różnic w poziomie zatrudnienia i ponoszonych wydatków jednostkowych. Warto też rozważyć zakup szafek do szatni wszystkich szkół, co pozwoli ograniczyć zatrudnienie.

Analizując organizację oświaty w Świdnicy natrafialiśmy dość często na problem niezgodności lub niejednoznaczności danych. Uważamy, że w tak dużym organizmie jak oświata w Świdnicy należałoby wdrożyć system elektronicznych arkuszy organizacyjnych, dzięki któremu wszystkie dane dotyczące organizacji świdnickiej oświaty byłyby zgromadzone w jednolity sposób, w elektronicznej bazie danych. Dzięki temu możliwa byłaby w każdym momencie ich wnikliwa, porównawcza analiza, co jest trudne w wypadku analizy tradycyjnych arkuszy organizacyjnych. Warto tu zauważyć, że wszystkie szkoły w Świdnicy przygotowują arkusze organizacyjne za pomocą dedykowanego do tego celu programu komputerowego, ale efekt pracy przedstawiają do zatwierdzenia w postaci wydruków. Taki sposób przygotowywania i zatwierdzania arkuszy organizacyjnych wydaje się być niewykorzystaniem szansy efektywniejszego panowania nad organizacją oświaty.

2. Zakres analizowanych danych i jednostek organizacyjnych

Analizą objęto funkcjonowanie jednostek budżetowych w tym oświatowych, zakładu budżetowego oraz gminnych instytucji kultury.

Wszystkie zestawienia zamieszczone w niniejszym opracowaniu zostały przygotowane przez autorów, przy czym:

- dane do zestawień wieloletnich dotyczących organizacji Świdnickiej oświaty na tle innych samorządów pochodzą z bazy danych oświatowych Systemu Analiz Samorządowych (SAS), dla której pierwotnym źródłem danych jest system informacji oświatowej (SIO);
- dane do wieloletnich zestawień finansowych pochodzą ze sprawozdań Rb-27s i Rb-28s udostępnianych przez Ministerstwo Finansów;
- dane dotyczące organizacji szkół i przedszkoli pochodzą z zatwierdzonych arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2016/17 według stanu z czerwca 2016;
- dane dotyczące wydatków pochodzą ze sprawozdań budżetowych jednostek budżetowych i zakładu budżetowego oraz ze sprawozdań z wykonania planu finansowego gminnych instytucji kultury;
- pozostałe dane z otrzymanych informacji, z poszczególnych jednostek.

W zakresie zoptymalizowania obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej oraz możliwości prowadzenia wspólnej obsługi analizowano wydatki i zatrudnienie w 26 jednostkach organizacyjnych oraz w Urzędzie Miejskim tj.:

1. Miejskie Przedszkole nr 1 – PM 1
2. Miejskie Przedszkole nr 3 – PM 3
3. Miejskie Przedszkole nr 4 – PM 4
4. Miejskie Przedszkole nr 6 – PM 6
5. Miejskie Przedszkole nr 14 – PM 14
6. Miejskie Przedszkole nr 15 – PM 15
7. Miejskie Przedszkole Integracyjne nr 16 – PM 16
8. Szkoła Podstawowa nr 1 – SP 1
9. Szkoła Podstawowa nr 4 – SP 4

- 10.Szkoła Podstawowa nr 6 – SP 6
- 11.Szkoła Podstawowa nr 8 – SP 8
- 12.Szkoła Podstawowa nr 105 – SP 105
- 13.Szkoła Podstawowa nr 315 – SP 315
- 14.Gimnazjum nr 1 – G 1
- 15.Gimnazjum nr 2 – G 2
- 16.Gimnazjum nr 3 – G 3
- 17.Gimnazjum nr 4 – G 4
- 18.Żłobek Miejski nr 1 – ŻM
- 19.Młodzieżowy Dom Kultury – MDK
- 20.Straż Miejska – SM
- 21.Świdnicki Ośrodek Sportu i Rekreacji – ŚOSiR
- 22.Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej – MOPS
- 23.Miejski Zarząd Nieruchomości – MZN
- 24.Muzeum Dawnego Kupiectwa – Muzeum
- 25.Miejska Biblioteka Publiczna – MBP
- 26.Świdnicki Ośrodek Kultury – ŚOK
- 27.Urząd Miejski – UM

Natomiast w zakresie organizacji oświaty analizowano funkcjonowanie 17 jednostek oświatowych tj. przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów.

W treści opracowania posługujemy się pełnymi nazwami jednostek lub skrótami wskazanymi powyżej.

3. Struktura organizacyjna Urzędu Miejskiego w Świdnicy

Organizacja Urzędu Miejskiego w Świdnicy jest uregulowana dokumentem „Regulamin organizacyjny Urzędu Miejskiego w Świdnicy”, który stanowi załącznik do Zarządzenia Nr 120-52/2015 Prezydenta Miasta Świdnicy z dnia 18 maja 2015 roku. Regulamin określa między innymi:

- zasady i cele funkcjonowania Urzędu,
- strukturę organizacyjną, stanowiska kierownicze i ich funkcje,
- zakres działania wydziałów.

Zgodnie z regulaminem koordynowanie i nadzorowanie funkcjonowania publicznych przedszkoli, przedszkoli specjalnych, szkół podstawowych i gimnazjów należy do Wydziału Edukacji. Nadzór nad działalnością instytucji kultury tj. Miejską Biblioteką Publiczną, Świdnickim Ośrodkiem Kultury, jednostek kultury fizycznej tj. Świdnickim Ośrodkiem Sportu i Rekreacji oraz nad Młodzieżowym Domem Kultury sprawuje Wydział Kultury, Sportu i Organizacji Pozarządowych. Zadania w zakresie monitorowania działalności Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej realizuje Wydział Polityki Społecznej i Spraw Socjalnych.

4. Struktura finansów oświaty w Świdnicy oraz najważniejsze przyczyny wzrostu wydatków na oświatę

4.1. Wydatki oświatowe, ich struktura i zmiany w czasie

W tabeli 1 i na wykresie 1 przedstawiono wydatki na oświatę w Świdnicy w podziale na kategorie, w latach 2004-2015. Wydatki te stale rosną. Największą częścią wydatków oświatowych są wydatki osobowe, które najmocniej wpływają na koszty utrzymania oświaty w Świdnicy, stąd dalej skupimy się na strukturze tych wydatków w ostatnich latach. Warto zwrócić uwagę, że od roku 2014 do roku 2015 wydatki osobowe wzrosły o 85%, podczas gdy w tym samym czasie wydatki rzeczowe wzrosły tylko o 58%.

W tabeli 2 oraz na wykresach 2 i 3 przedstawiono wydatki osobowe w podziale na rozdziały klasyfikacji budżetowej¹ w ostatnich pięciu latach². Najbardziej w tym czasie wzrastały wynagrodzenia w szkołach podstawowych. Warto też zwrócić uwagę, na stosunkowo duże wydatki w rozdziale 85407 wynikające z utrzymywania w mieście Młodzieżowego Domu Kultury, w którym koszty wynagrodzeń są większe niż na prowadzenie wszystkich świetlic w szkołach podstawowych.

¹ W związku z tym, że dane z roku 2015 są trudno porównywalne z danymi z poprzednich lat ze względu na wprowadzenie dwóch nowych rozdziałów (80149 oraz 80150), które sprawiają, że nie można jednoznacznie porównać kosztów dla szkół różnych typów, dla roku 2015 kwotę z rozdziału 80149 dodano do kwoty w rozdziale 80104, a kwotę z rozdziału 80150 rozdzieleno pomiędzy rozdziały 80101, 80110, zgodnie z tym, jak zostały wykazane w szkołach podstawowych oraz gimnazjach.

² Wcześniej duży wzrost wydatków na oświatę był spowodowany dużą podwyżką wynagrodzeń nauczycieli oraz dużym corocznym przyrostem liczby nauczycieli dyplomowanych, stąd trudno porównywać koszty osobowe w tym czasie z następnymi latami i szukać ich przyczyn w organizacji oświaty.

Tabela 1. Wydatki na oświatę w Świdnicy

Rok	Dotacje	Majątkowe	Osobowe	Rzeczowe	Razem
2004	5 296 128	120 325	21 837 095	5 194 034	32 447 582
2005	5 482 602	102 102	22 140 896	6 083 966	33 809 566
2006	6 082 483	460 171	22 860 577	6 944 542	36 347 773
2007	7 499 916	839 246	22 298 354	7 103 645	37 741 161
2008	8 997 655	1 959 637	23 955 113	6 921 728	41 834 133
2009	10 063 453	296 145	25 222 784	6 975 979	42 558 361
2010	10 823 147	398 220	26 377 554	7 095 031	44 693 952
2011	6 055 836	696 120	33 474 606	7 758 015	47 984 577
2012	7 504 922	1 295 431	35 350 434	8 446 720	52 597 507
2013	7 422 537	292 227	36 710 490	8 585 789	53 011 043
2014	9 174 529	1 244 768	37 739 609	8 259 817	56 418 723
2015	10 399 027	3 072 268	40 452 503	8 198 924	62 122 722

Wykres 1. Wydatki na oświatę w Świdnicy

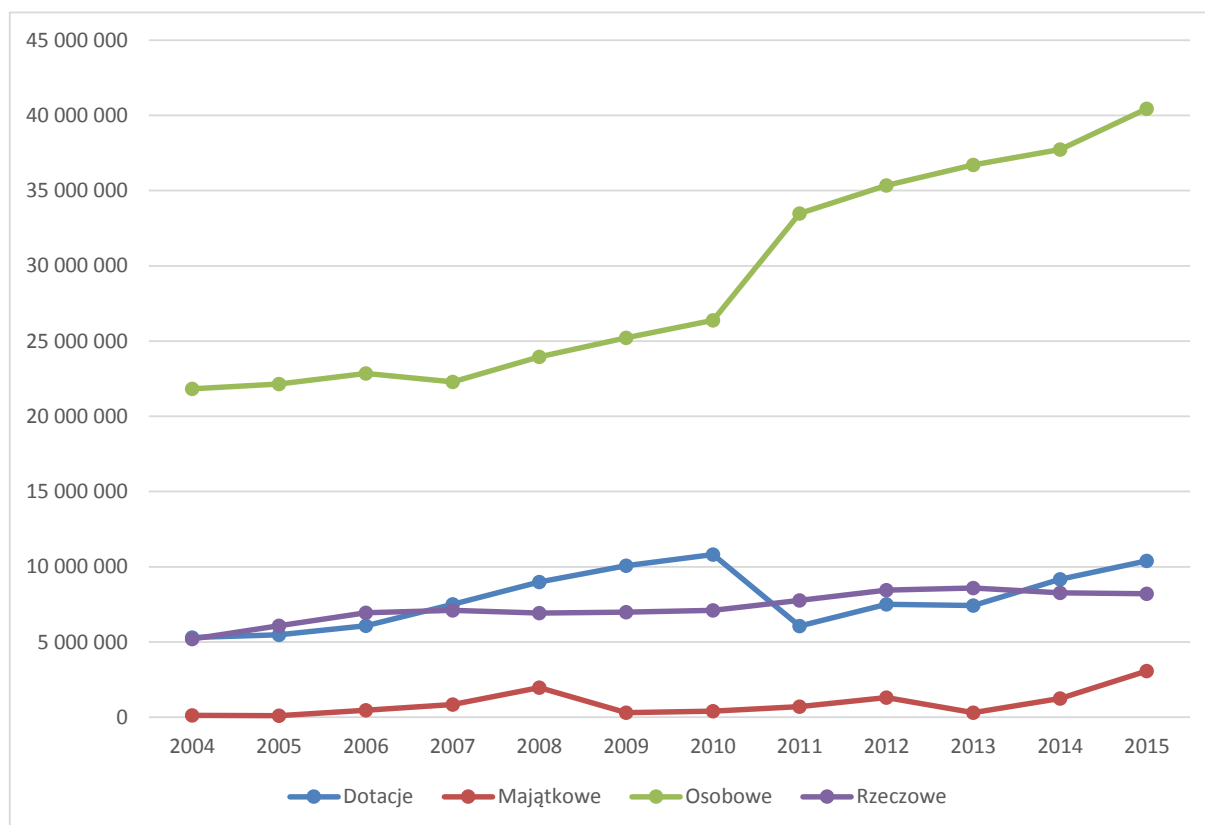
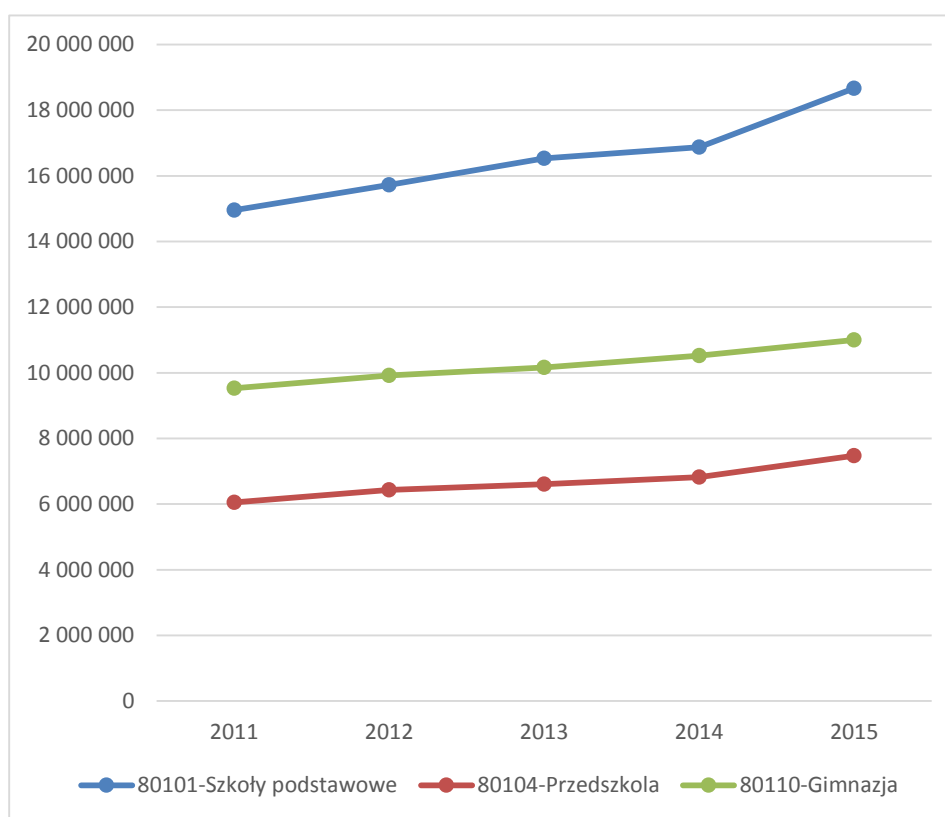


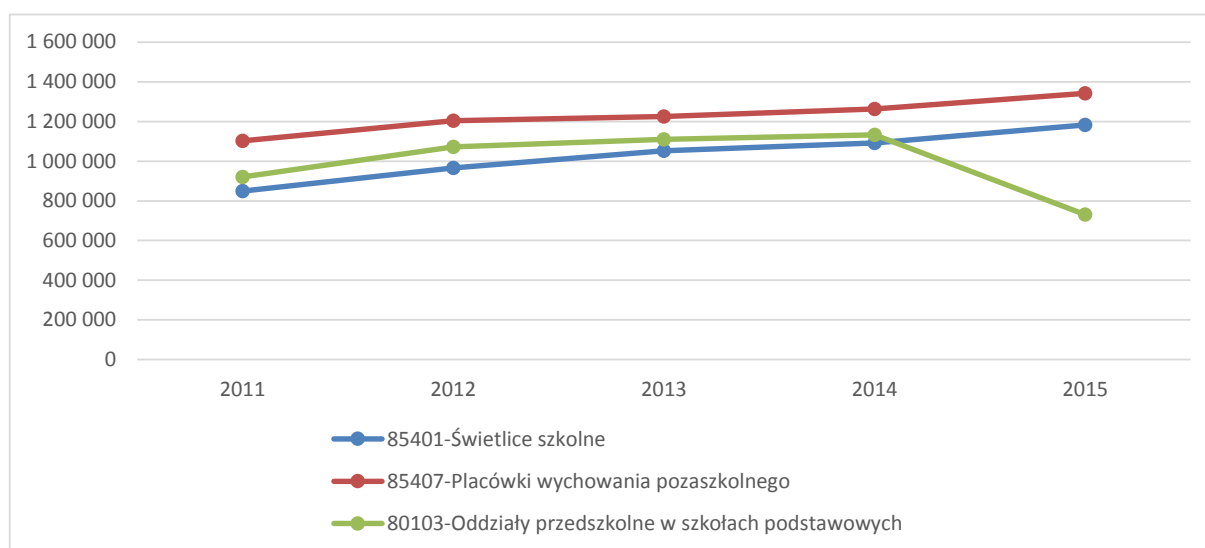
Tabela 2. Wydatki osobowe w podziale na rozdziały klasyfikacji budżetowej w ostatnich pięciu latach

	2011	2012	2013	2014	2015
80101-Szkoły podstawowe	14 957 990	15 728 907	16 537 362	16 874 398	18 668 392,00
80103-Oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych	921 280	1 071 653	1 110 242	1 132 462	731 544,00
80104-Przedszkola	6 049 225	6 432 643	6 603 405	6 817 423	7 475 733,00
80110-Gimnazja	9 529 976	9 921 883	10 162 761	10 527 236	10 998 928,00
80195-Pozostała działalność	60 119	21 045	15 921	31 482	50 100,00
85401-Świetlice szkolne	849 534	965 985	1 052 304	1 091 335	1 182 359,00
85407-Placówki wychowania pozaszkolnego	1 102 410	1 204 325	1 225 718	1 262 480	1 341 855,00
85412-Kolonie i obozy oraz inne formy wypoczynku dzieci i młodzieży szkolnej, a także szkolenia młodzieży	2 822	3 993	2 777	2 793	3 408,00
85495-Pozostała działalność	1 250	0	0	0	0,00

Wykres 2. Zmiany wydatków osobowych w rozdziałach klasyfikacji budżetowej, w których wydatki te są najwyższe



Wykres 3. Zmiany wydatków osobowych w pozostałych rozdziałach klasyfikacji budżetowej, (z pominięciem rozdziału 85412, w którym kwoty są praktycznie nieistotne)



4.2. Najważniejsze przyczyny wzrostu wynagrodzeń w szkołach

4.2.1. Zwiększenie liczby oddziałów klas pierwszych w szkołach podstawowych wynikające z obniżenia wieku obowiązku szkolnego

Z oczywistych powodów (patrz wykres 2) należy podjąć próbę wyjaśnienia przyczyn istotnego wzrostu wynagrodzeń w szkołach, zwłaszcza w szkołach podstawowych, pomimo iż w ostatnich latach nie było podwyżek wynagrodzeń dla nauczycieli.

Najważniejszą przyczyną wzrostu wynagrodzeń w ostatnich czterech latach jest systematyczny wzrost liczby oddziałów w szkołach podstawowych w kolejnych latach, co widać w tabeli 3.

Tabela 3. Średnioroczne liczby oddziałów w szkołach podstawowych w ostatnich czterech latach budżetowych³.

2013	2014	2015	2016
111	112	122	129

Jak widać, pomiędzy rokiem 2014 i 2015, kiedy to nastąpił największy wzrost wynagrodzeń, średnioroczna (w roku budżetowym) liczba oddziałów w szkołach podstawowych zwiększyła się o 10, czyli o 9%. Warto pamiętać, że dodatkowe oddziały, które pojawiły się w szkołach były oddziałami pierwszoklasistów, co wynikało z obniżenia wieku obowiązku szkolnego. Dzieci z tych oddziałów wymagały często zapewnienia opieki w świetlicy, co dodatkowo zwiększyło wydatki na wynagrodzenia. Średnioroczna liczba oddziałów zwiększyła się również istotnie w roku budżetowym 2016 (dla którego nie znamy jeszcze ostatecznych kwot

³ Liczby oddziałów dla roku budżetowego zostały policzone jako średnia ważona z dwóch lat szkolnych, z uwzględnieniem faktu, że rok budżetowy obejmuje 8 miesięcy jednego i 4 miesiące następnego roku szkolnego.

wydatków), gdyż przez pierwsze 8 miesięcy tego roku (rok szkolny 2015/16) ponownie przybyło w szkołach podstawowych znacznie więcej oddziałów klas pierwszych, niż opuściło te szkoły klas szóstych, co nawet przy znacznie mniejszej liczbie oddziałów klas pierwszych rozpoczynających naukę w roku szkolnym 2016/17 sprawiło, że średnio w roku budżetowym liczba oddziałów wzrosła w roku 2016 o kolejnych 7 oddziałów (ze 122 do 129).

W roku szkolnym 2017/18 liczba oddziałów nie powinna się zmienić w sposób istotny w stosunku do roku 2016/17. Warto jednak pamiętać, że będzie to najprawdopodobniej pierwszy rok wygaszania gimnazjów. Oznacza to, że w mieście będzie więcej klas siódmych szkoły podstawowej (będzie ich tyle ile obecnych klas szóstych), niż powstałoby klas pierwszych w gimnazjach, gdyż oddziały gimnazjalne są większe, niż oddziały szkół podstawowych. Wpływie to niestety na zwiększenie kosztów wynagrodzeń.

4.2.2. Urlopy dla poratowania zdrowia

Na zróżnicowanie kosztów wynagrodzeń nauczycieli w kolejnych latach istotny wpływ mają nauczycielskie urlopy dla poratowania zdrowia. Ich liczba w kolejnych latach zmieniała się dość nieregularnie, widoczna jest jednak wyraźnie tendencja wzrostowa. We wrześniu 2007 roku w całym mieście było tych urlopów 8, a w we wrześniu 2015 – 22, czyli niemal trzykrotnie więcej (patrz tabela 4). Warto pamiętać, że urlopy dla poratowania zdrowia wykazane we wrześniu 2015 obciążają kosztami przede wszystkim rok budżetowy 2016, gdyż urlop rozpoczęty 1 września 2015 trwa przez 8 miesięcy roku 2016. Koszt 22 urlopów dla poratowania zdrowia to około 1 400 000 zł rocznie. Koszt różnicy 13 urlopów z września 2014 i 22 urlopów z września 2015 to około 600 000 zł.

Tabela 4. Liczby nauczycieli przebywających na urloпах dla poratowania zdrowia według danych SIO na 30 września.

2007-09-30	2008-09-30	2009-09-30	2010-09-30	2011-09-30	2012-09-30	2013-09-30	2014-09-30	2015-09-30
8	12	15	13	15	16	18	13	22

Według danych ze szkół z początku roku szkolnego 2016/17 liczba urlopów dla poratowania zdrowia zmniejszyła się o 1, czyli wynosi obecnie 21.

Udzielenie urlopu dla poratowania zdrowia jest decyzją o tak poważnych skutkach finansowych dla samorządu, iż warto sprawdzić, czy we wszystkich przypadkach dyrektorzy szkół podjęli próbę ograniczenia liczby tych urlopów odwołując się od pierwszej decyzji lekarza na podstawie artykułu 73.10 Karty Nauczyciela⁴.

4.2.3. Nauczanie indywidualne

Z punktu widzenia kosztów wynagrodzeń nauczycieli czymś podobnym do urlopów wychowawczych są godziny nauczania indywidualnego uczniów. Podobnie jak w przypadku urlopów dla poratowania zdrowia samorząd nie ma praktycznie wpływu na liczbę tych zajęć,

⁴ 10. O potrzebie udzielenia nauczycielowi urlopu dla poratowania zdrowia, w celu przeprowadzenia zalecanego leczenia, orzeka lekarz ubezpieczenia zdrowotnego leczący nauczyciela. Od orzeczenia, o którym mowa w zdaniu pierwszym, przysługuje odwołanie do organu odwoławczego określonego w przepisach wydanych na podstawie ust. 11 oraz w trybie określonym w tych przepisach.

które muszą być organizowane, jeśli rodzice ucznia przedstawią odpowiednie orzeczenie z poradni pedagogiczno-psychologicznej. Liczby etatów nauczycielskich nauczania indywidualnego w ostatnich latach przedstawiono w tabeli 5. Jak widać zmiany liczby tych etatów – podobnie jak urlopy dla poratowania zdrowia – wykazują tendencję wzrostową. Najbardziej liczba etatów nauczania indywidualnego wzrosła pomiędzy wrześniem 2014, a wrześniem 2015, co oczywiście musiało się przełożyć na wzrost kosztów wynagrodzeń.

Tabela 5. Etaty nauczycielskie we wszystkich szkołach w Świdnicy wynikające z realizacji nauczania indywidualnego według danych SIO na dzień 30 września.

2012-09-30	2013-09-30	2014-09-30	2015-09-30
5,73	6,87	5,08	8,50

4.2.4. Wzrost średniego stażu pracy nauczycieli

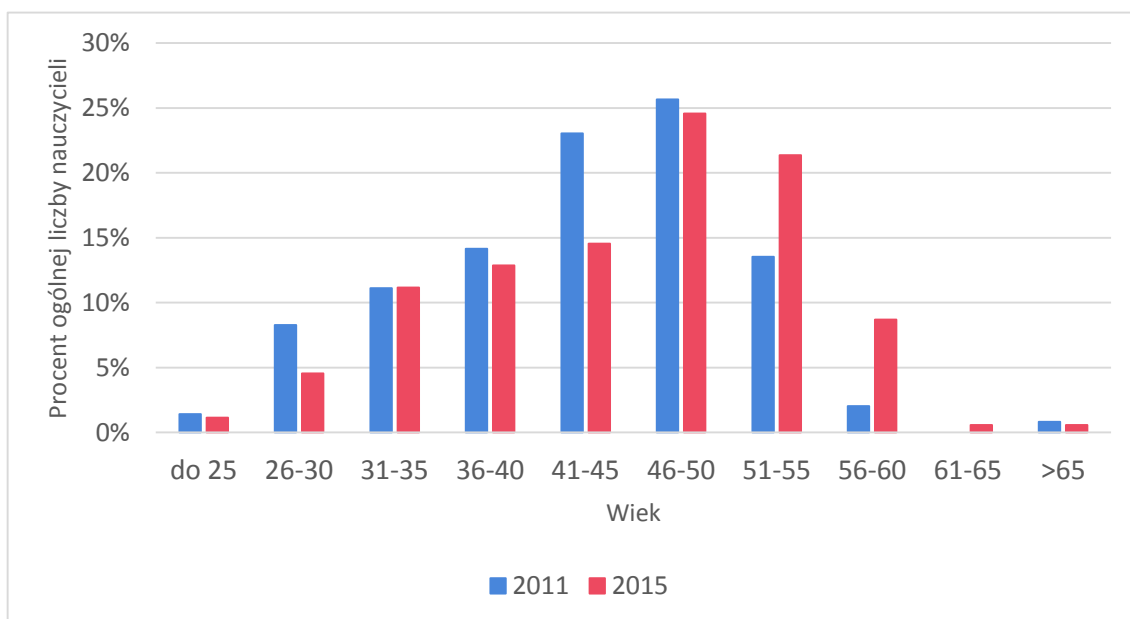
Niepomijalny wpływ na wzrost kosztów wynagrodzeń nauczycieli w ostatnich latach ma wzrost średniego wieku nauczycieli pracujących w Świdnicy, przedstawiony na wykresach 4 i 5. W efekcie zwiększyła się liczba nauczycieli, którym przysługuje maksymalny, dwudziestoprocentowy dodatek stażowy, oraz zwiększył się średni dodatek stażowy pozostałych nauczycieli.

Dodatkowo zwiększyła się liczba wypłacanych nagród jubileuszowych nauczycieli, które wynoszą:

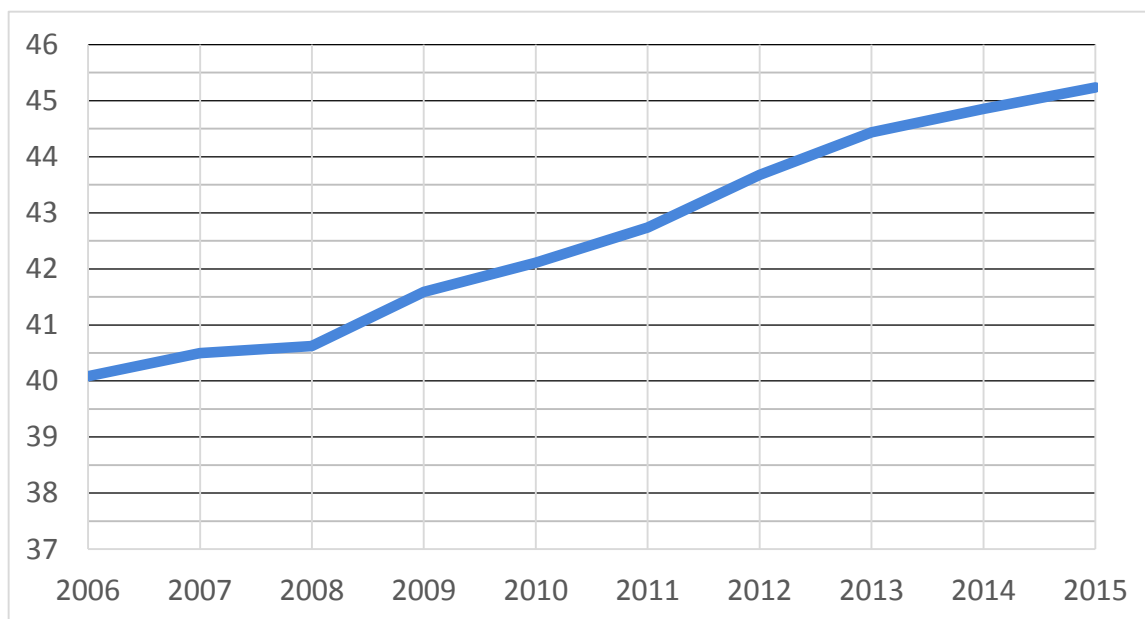
- 1) za 20 lat pracy - 75% wynagrodzenia miesięcznego;
- 2) za 25 lat pracy - 100% wynagrodzenia miesięcznego;
- 3) za 30 lat pracy - 150% wynagrodzenia miesięcznego;
- 4) za 35 lat pracy - 200% wynagrodzenia miesięcznego;
- 5) za 40 lat pracy - 250% wynagrodzenia miesięcznego.

Warto pamiętać, że przed podwyższeniem wieku emerytalnego bardzo wielu nauczycieli przechodziło na emeryturę po 30 latach pracy i najdroższe nagrody jubileuszowe (za 35 i 40 lat pracy) były wypłacane rzadziej, niż ma to miejsce obecnie, gdy średni wiek nauczycieli zwiększył się.

Wykres 4. Zmiana rozkład stażów nauczycieli pomiędzy 30 września 2011 i 30 września 2015



Wykres 5. Zmiany średniego wieku nauczycieli



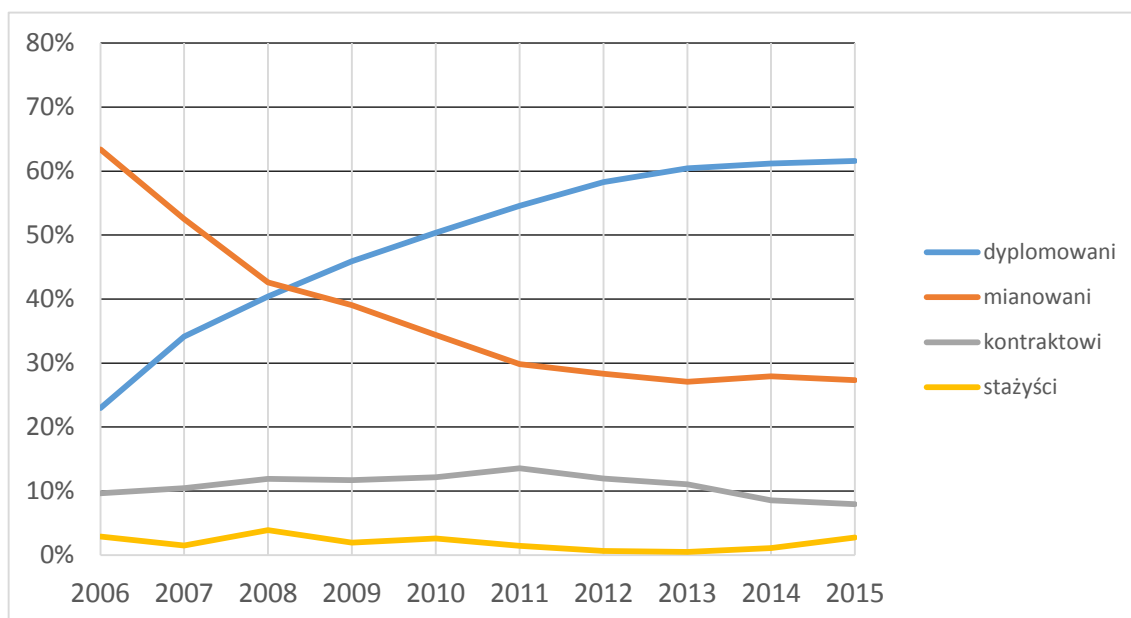
4.2.5. Zmiana struktury stopni awansu nauczycieli

W tabeli 6 i na wykresie 6 przedstawiono zmiany struktury stopni awansu nauczycieli świdnickich placówek według danych SIO ze spisów na 30 IX każdego roku. Jak widać w całym badanym okresie czasu zwiększał się corocznie procent najwyżej wynagradzanych nauczycieli dyplomowanych, choć w ostatnich latach przyrost ten jest wolniejszy niż wcześniej. Zmiana struktury stopni awansu nauczycieli niewątpliwie również przyczyniła się do zwiększenia kosztów wynagrodzeń nauczycieli w ostatnich latach.

Tabela 6. Zmiany struktury stopni awansu nauczycieli

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
dplomowani	22,9%	34,1%	40,4%	45,9%	50,4%	54,6%	58,3%	60,4%	61,2%	61,6%
mianowani	63,4%	52,5%	42,6%	39,0%	34,4%	29,8%	28,3%	27,1%	27,9%	27,3%
kontraktowi	9,7%	10,4%	11,9%	11,7%	12,2%	13,5%	12,0%	11,1%	8,5%	7,9%
stażyści	2,9%	1,5%	3,9%	2,0%	2,6%	1,4%	0,6%	0,5%	1,1%	2,7%

Wykres 6. Zmiany struktury stopni awansu nauczycieli



4.2.6. Zwiększona liczba oddziałów integracyjnych

Według danych SIO w roku szkolnym 2015/16 w szkole podstawowej nr 105 pojawiło się 5 oddziałów integracyjnych, których wcześniej w tej szkole nie było. Jest to niewątpliwie kolejna przyczyna wzrostu kosztów wynagrodzeń, gdyż w oddziałach integracyjnych pracują dodatkowo nauczyciele wspierający, a także jest w nich więcej podziałów na grupy.

4.2.7. Mniejsze liczebności oddziałów klas pierwszych szkół podstawowych w roku szkolnym 2016/17

W związku z wycofaniem się z obniżenia wieku obowiązku szkolnego w roku szkolnym 2016/17 do szkół podstawowych przyjęto znacznie mniej uczniów niż w poprzednich latach. W efekcie powstało nie tylko mniej oddziałów klas pierwszych, ale oddziały te są wyraźnie mniejsze niż w klasach starszych (patrz tabela 7). Jest tak dlatego, że przy mniejszej liczbie uczniów przyjmowanych do szkoły trudniej jest organizować duże oddziały. W efekcie koszty kształcenia jednego ucznia w klasach pierwszych szkół podstawowych są o ponad 20% wyższe, niż w wypadku uczniów klas starszych. W roku budżetowym 2016 problem ten dotyczył tylko 4 ostatnich miesięcy roku (od września do grudnia). W kolejnych latach będzie jednak dotyczył już całego roku i stan ten będzie trwał przez 8 lat – do czasu odejścia obecnych klas pierwszych ze szkół podstawowych. Będzie to niestety kolejna przyczyna wzrostu kosztów wynagrodzeń w szkołach.

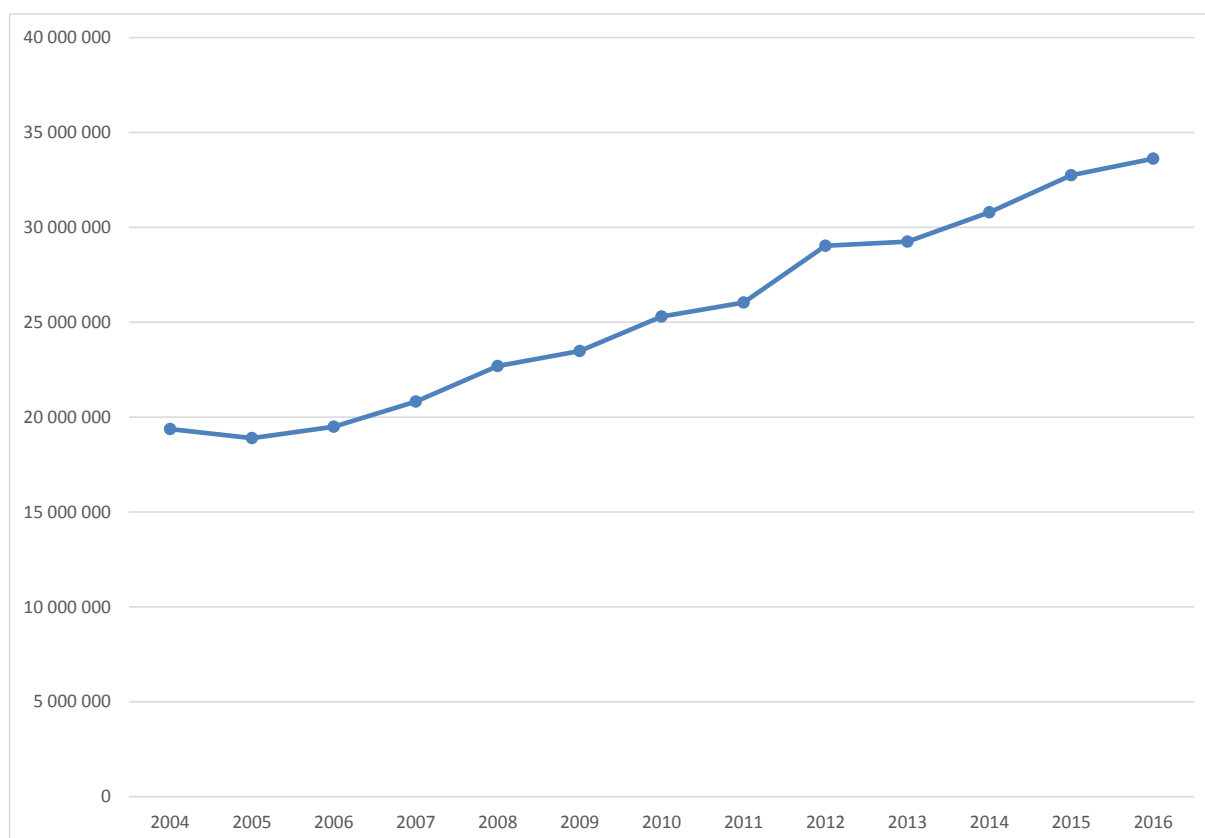
Tabela 7. Liczby uczniów, oddziałów i średnie liczebności oddziałów we wszystkich szkołach podstawowych

Poziom	Liczba uczniów	Liczba oddziałów	Średnia liczebność oddziału
1	232	13	17,85
2	637	29	21,97
3	606	28	21,64
4	434	18	24,11
5	442	19	23,26
6	432	20	21,60

4.3. Zmiany subwencji oświatowej w ostatnich latach

Zmian wydatków oświatowych w mieście nie można analizować w oderwaniu od zmian wysokości otrzymywanej przez miasto subwencji oświatowej, gdyż faktycznym obciążeniem budżetu są nie tyle koszty oświaty, co różnica pomiędzy tymi kosztami, a otrzymywaną subwencją. Zmiany te przedstawiamy na wykresie 7.

Wykres 7. Zmiany subwencji oświatowej dla Świdnicy w kolejnych latach



Jak widać na wykresie subwencja oświatowa w całym badanym okresie cały czas rosła, ale wolniej niż koszty wynagrodzeń świdnickich nauczycieli, czego efektem jest zwiększenie się udziału wynagrodzeń w bieżących wydatkach na oświatę.

5. Organizacja oświaty w Świdnicy na tle podobnych samorządów

5.1. Wprowadzenie

W tej części opracowania przedstawiono informacje charakteryzujące finansowe i organizacyjne i warunki funkcjonowania lokalnej oświaty w Świdnicy na przestrzeni kilku ostatnich lat.

Prezentowane dane przedstawiane są na wykresach pokazujących wartości analizowanego wskaźnika dla Świdnicy w kolejnych latach, na tle wartości wskaźników dla grupy gmin miejskich, większych niż 5 tys. mieszkańców, czyli gmin podobnych do Świdnicy. Wybór jako grupy porównawczej gmin miejskich większych niż 5 tys. mieszkańców jest uzasadniony tym, że gminy te otrzymują podobnie naliczaną subwencję oświatową (nie dostają większej subwencji naliczanej na uczniów szkół wiejskich) oraz mają podobnie zorganizowaną sieć szkolną (odległości między szkołami nie są duże i bardzo rzadko występuje potrzeba dowożenia uczniów do szkół). W kontekście tych dwóch faktów mniejsze znaczenie ma zróżnicowanie wielkości gmin.

Na osi poziomej tych wykresów zaznaczono kolejne lata, a na osi pionowej wartości liczbowe badanego wskaźnika.

Zielona linia ciągła łączy wartości wskaźnika dla Świdnicy w kolejnych latach.

Środkowa, szara linia przerywana łączy wartości mediany dla samorządów podobnych do Świdnicy, czyli gmin miejskich, większych niż 5 tys. mieszkańców. W połowie badanych samorządów wartość badanego wskaźnika jest większa, a w drugiej połowie mniejsza od wartości mediany.

Kropkowane pomarańczowe i żółte linie dzielą obszary wartości wskaźników na ćwiartki, tzn. w 75 procentach samorządów wartości wskaźnika są większe niż to wskazuje żółta linia, a w 25 procentach samorządów wartości tego wskaźnika są mniejsze. Analogicznie w 75 procentach samorządów wartości wskaźnika są mniejsze niż to wskazuje pomarańczowa linia, a w 25 procentach samorządów wartości tego wskaźnika są większe.

Skrajne niebieskie, kropkowane linie pokazują wartości wskaźników powyżej (w wypadku górnej linii) i poniżej (w wypadku dolnej linii) których wartości wskaźnika mieszczą się dla 10 procent samorządów.

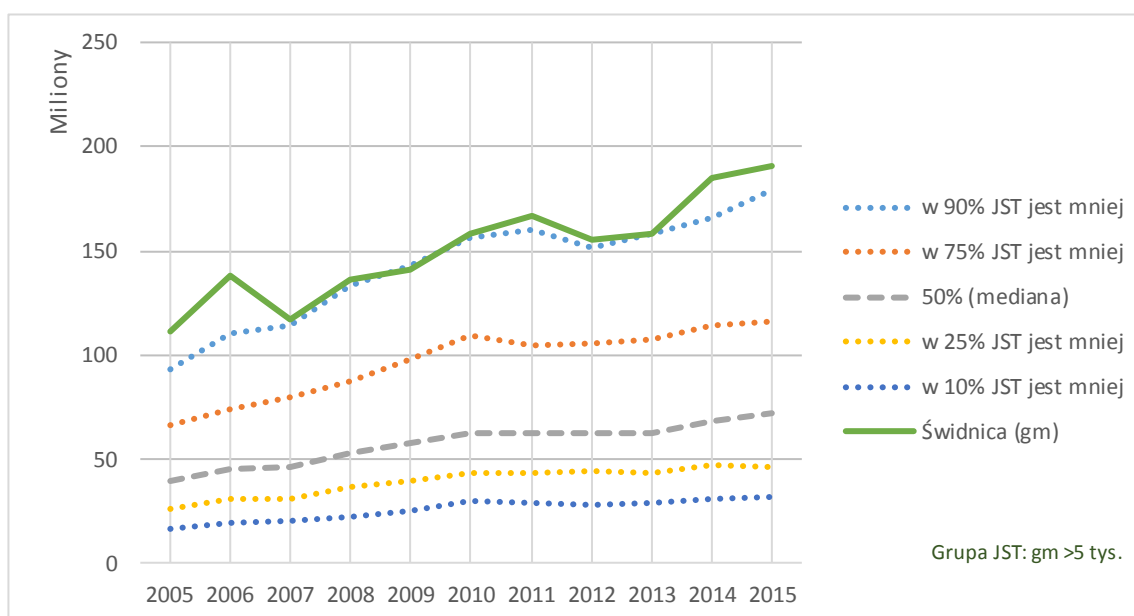
Obserwacja zielonej linii na tle linii pokazujących tło podobnych samorządów pozwala z jednej strony śledzić wieloletnie trendy zmian wskaźników, a z drugiej pozwala łatwo zau-

ważąc kiedy te trendy w Świdnicy są typowe, a kiedy odbiegają od tego, co można obserwować w innych samorządach. Jednocześnie możliwe jest zorientowanie się, czy wartości badanego wskaźnika są wysokie, czy niskie w porównaniu z podobnymi samorządami.

5.2. Finanse oświaty, a finanse gminy

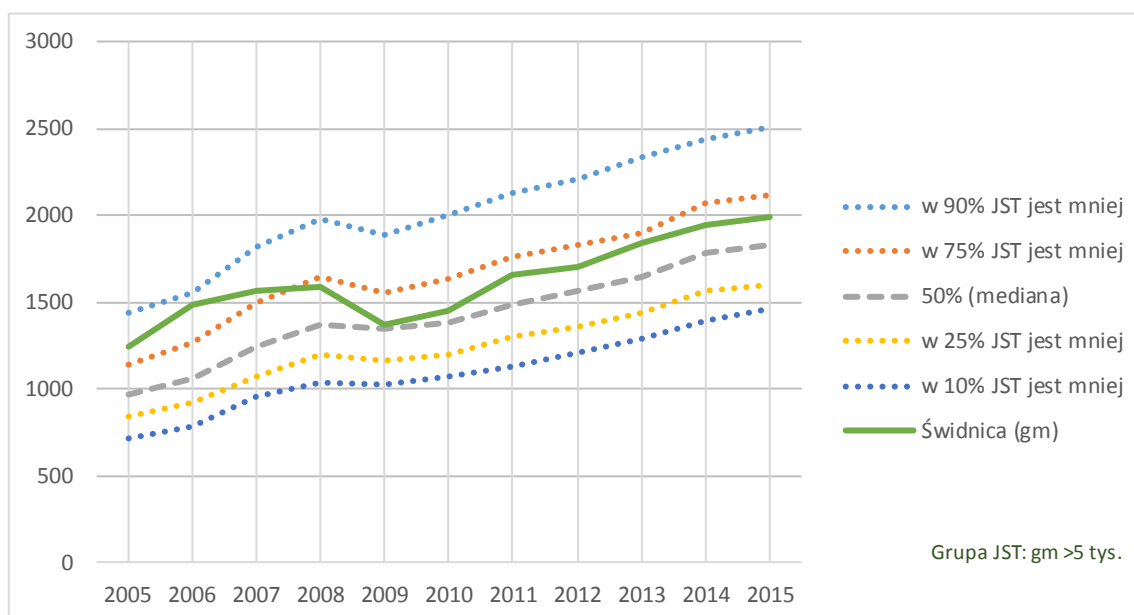
Wykres 8 pokazuje wielkość budżetu gminy na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat. Budżet ten systematycznie rośnie i jest duży na tle grupy porównawczej, choć oczywiście należy pamiętać że porównywanie bezwzględnych kwot wydatków dla samorządów o różnej wielkości nie mówi tak wiele jak porównywanie wskaźników procentowych lub odniesionych do liczby mieszkańców, lub uczniów które prezentujemy niżej.

Wykres 8. Łączne wydatki budżetu



Wykres 9 zawiera informacje o dochodach własnych budżetu gminy w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Dochody własne to przede wszystkim dochody z podatków i opłat oraz ze sprzedaży majątku gminy. Wskaźnik ten charakteryzuje do pewnego stopnia możliwości finansowe samorządu. W ciągu ostatnich 10 lat wartości tego wskaźnika dla Świdnicy były zawsze wyższe od mediany dla podobnych samorządów.

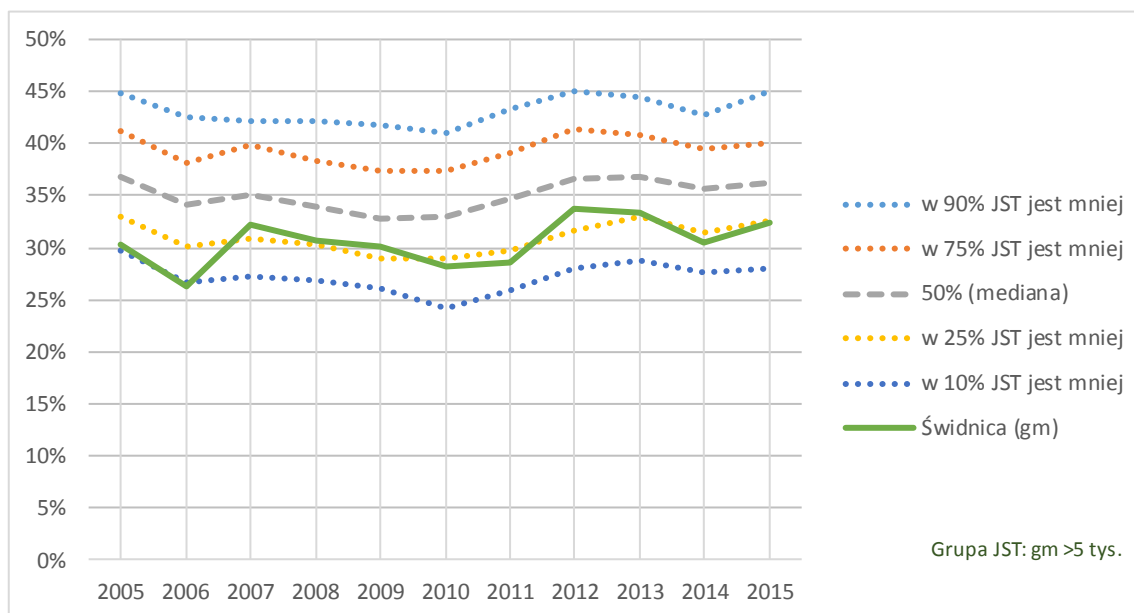
Wykres 9. Dochody własne na mieszkańca (liczba mieszk. z 2014 r.)



Wykres 10 prezentuje zmiany udziału wydatków oświatowych⁵ w łącznych wydatkach budżetu w kolejnych latach. W Świdnicy udział ten zawsze był stosunkowo niski, co wynika z jednej strony z ponadprzeciętnych dochodów przypadających na jednego mieszkańca, a z drugiej z tego, że oświata w Świdnicy nie jest zorganizowana bardzo drogo. W roku 2015 w 75% procentach gmin miejskich większych niż 5 tys. mieszkańców udział wydatków oświatowych w wydatkach miasta był większy. Warto jednak zwrócić uwagę, że w latach 2005 oraz 2006 większy udział wydatków oświatowych w budżecie miasta występował aż w 90% podobnych do Świdnicy gmin miejskich. W roku 2006 udział wydatków oświatowych w budżecie miasta wynosił około 26%, a w roku 2015 około 32%.

⁵ Sposób wyliczania wydatków oświatowych oraz innych wielkości, które mogą być różnie rozumiane i wyliczane na różne sposoby, wyjaśniony jest w rozdziale Objasnienia metodologiczne.

Wykres 10. Udział wydatków oświatowych w łącznych wydatkach budżetowych



Głównym źródłem finansowania oświaty w każdej gminie jest część oświatowa subwencji ogólnej, czyli tzw. subwencja oświatowa. W ogromnej większości JST nie pokrywa ona jednak wszystkich bieżących kosztów prowadzenia szkół – dlatego samorzady współfinansują oświatę z własnych środków.

Do oceny stopnia owego współfinansowania używamy wskaźnika nadwyżki wydatków nad subwencją. Wskaźnik ten służy jako miara wielkości współfinansowania przez samorząd tych wydatków oświatowych, **na które z założenia przeznaczona jest subwencja oświatowa**. Dlatego nie uwzględnia on wydatków na cele, na które subwencja nie jest przeznaczona, np. na utrzymanie przedszkoli lub dowożenie uczniów. Przy wyliczaniu nadwyżki wydatków nad subwencją pomijane są też wydatki majątkowe (inwestycyjne).

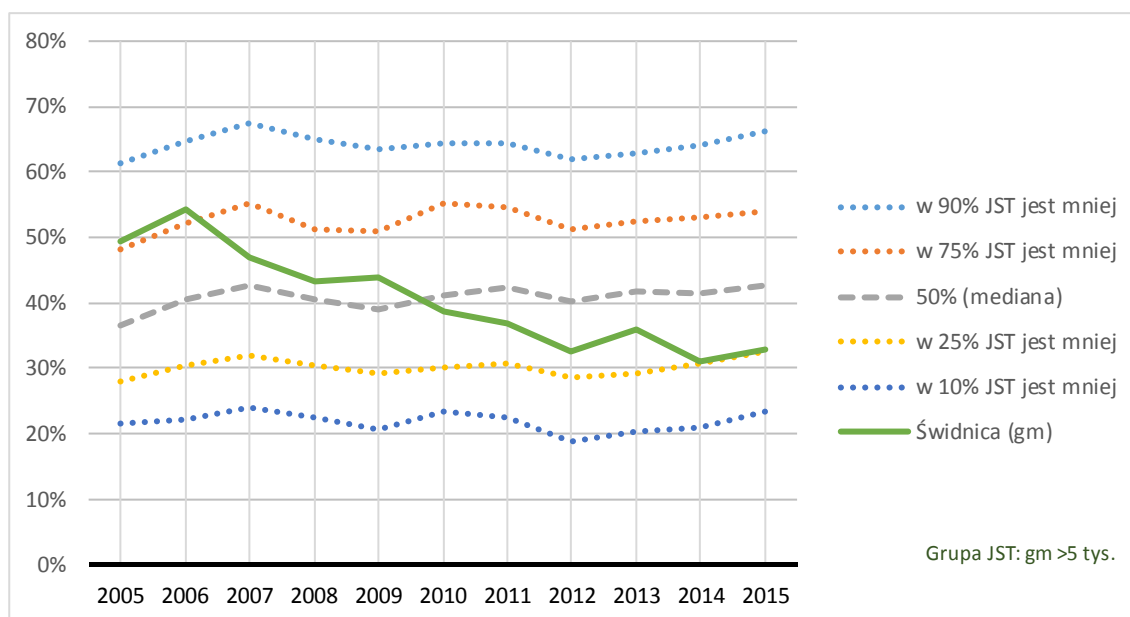
Interpretacja tego wskaźnika jest następująca:

- Jeśli wskaźnik nadwyżki wydatków nad subwencją wynosi 0, to wydatki na zadania, które powinny być finansowane z subwencji oświatowej są równe tej subwencji.
- Jeśli zaś wskaźnik wynosi np. 15 proc., to wydatki na zadania, które powinny być finansowane z subwencji oświatowej są o 15 proc. wyższe od subwencji.

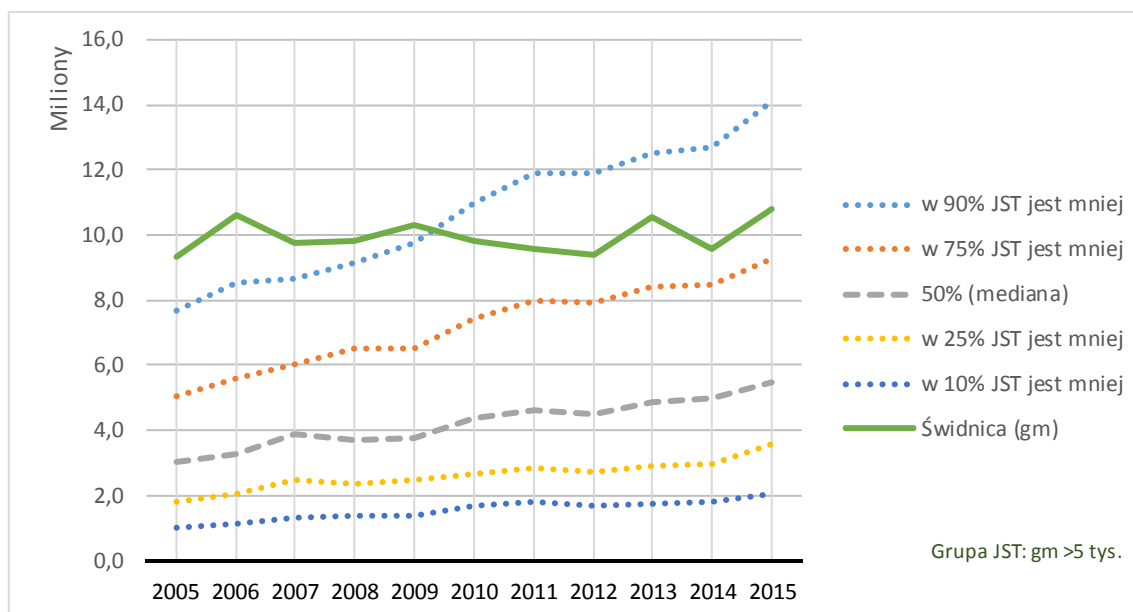
Wykres 11 przedstawia zmiany wskaźnika nadwyżki wydatków nad subwencją, a wykres 12 ilustruje, jak zmieniała się kwota tej nadwyżki, tzn. ile pieniędzy pozyskanych z dochodów pozasubwencyjnych gmina musiała przeznaczyć na sfinansowanie bieżącej działalności szkół. Jak widać na wykresie 11 procentowy poziom dopłaty do subwencji od wielu lat w Świdnicy maleje. W rekordowym roku 2006 dopłata ta wynosiła ponad 50%, a w roku 2015 niewiele ponad 30%. Tego typu malejący trend procentowej dopłaty do subwencji jest nietypowy wśród gmin miejskich i z ekonomicznego punktu widzenia korzystny. Kwota nadwyżki wydatków oświatowych od wielu lat utrzymuje się na stałym poziomie około 10 mln złotych, co jest zjawiskiem nietypowym tle podobnych samorządów, w których kwota dopłaty do subwencji przeważnie zwiększa się z roku na rok. Trzeba jednak pamiętać, że w

badanym okresie systematycznie zwiększa się udział wydatków na wynagrodzenia w całkowitych wydatkach na oświatę (patrz wykres 14), co jest zjawiskiem niekorzystnym.

Wykres 11. Wskaźnik nadwyżki wydatków nad subwencją

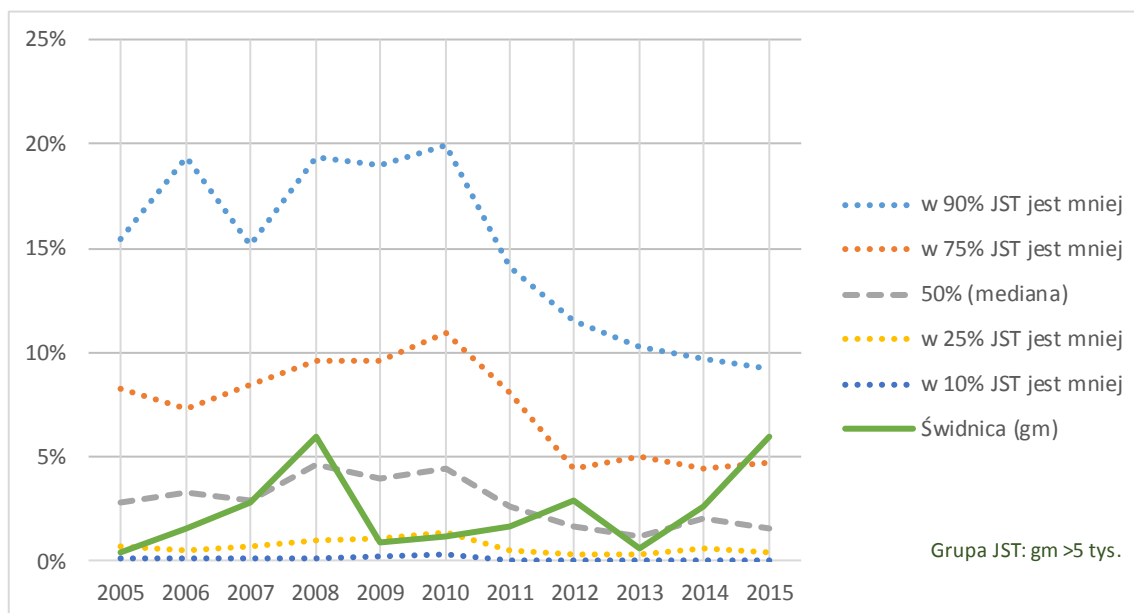


Wykres 12. Kwota nadwyżki wydatków nad subwencją



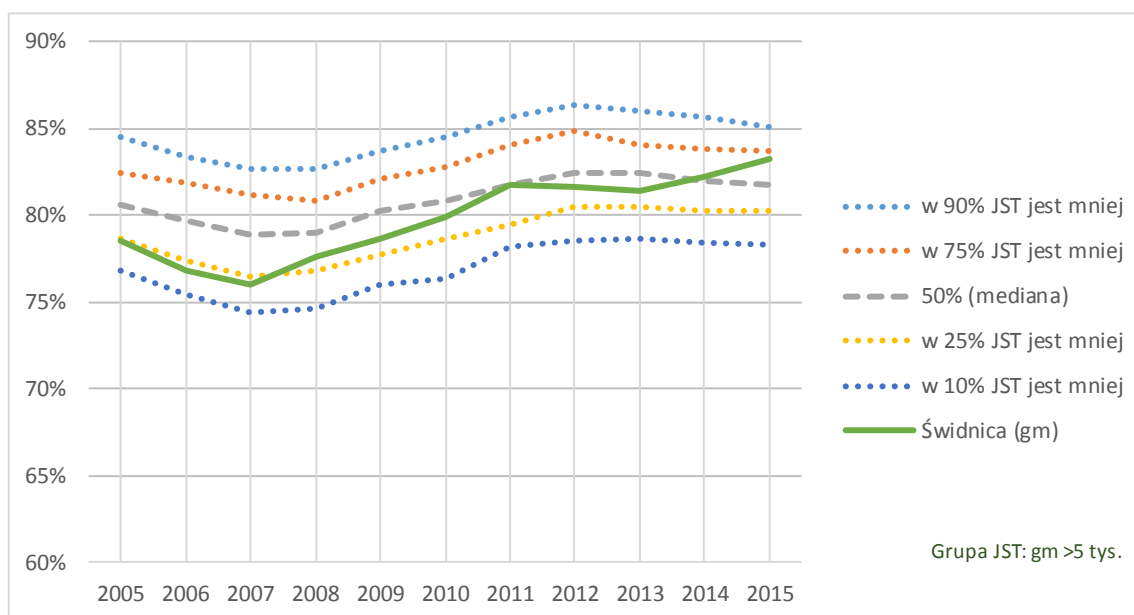
Wykres 13 przedstawia udział wydatków majątkowych (inwestycyjnych) w łącznych wydatkach oświatowych. Jest rzeczą zupełnie normalną, że wydatki tego typu podlegają dużym zmianom, a w niektórych latach w ogóle nie występują.

Wykres 13. Udział wydatków majątkowych w wydatkach oświatowych



Wykres 14 przedstawia udział wydatków osobowych w bieżących wydatkach oświatowych. Zbyt wysoki poziom tego wskaźnika może świadczyć o niebezpiecznym ograniczeniu wydatków rzeczowych (np. na zakupy książek i pomocy naukowych). Zbyt niski zaś wiąże się czasami z nadmiernymi wydatkami na utrzymanie budynków szkół i przedszkoli, np. ze względu na duże koszty ich ogrzewania i oświetlenia. W Świdnicy udział wydatków osobowych w bieżących wydatkach oświatowych od wielu rośnie szybciej niż w podobnych samorządach. W roku 2015 w niemal 75% podobnych samorządów udział ten jest niższy. Widać wyraźnie, że wzrost wydatków oświatowych miasto stara się zrekompensować spadkiem pozostałych wydatków.

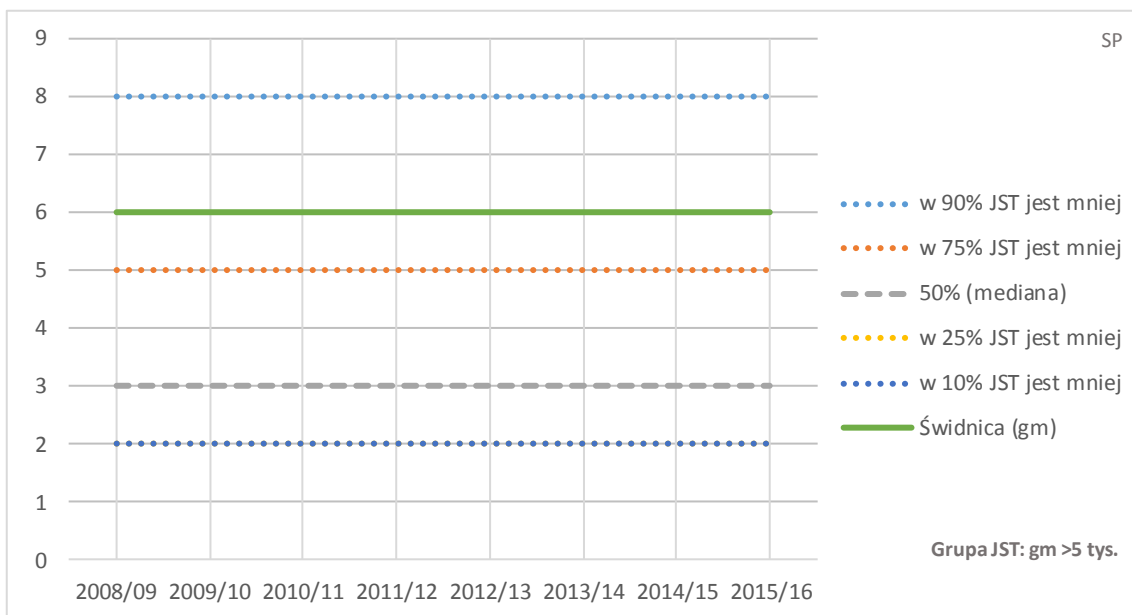
Wykres 14. Udział wydatków osobowych w bieżących wydatkach oświatowych



5.3. Liczby szkół i przedszkoli

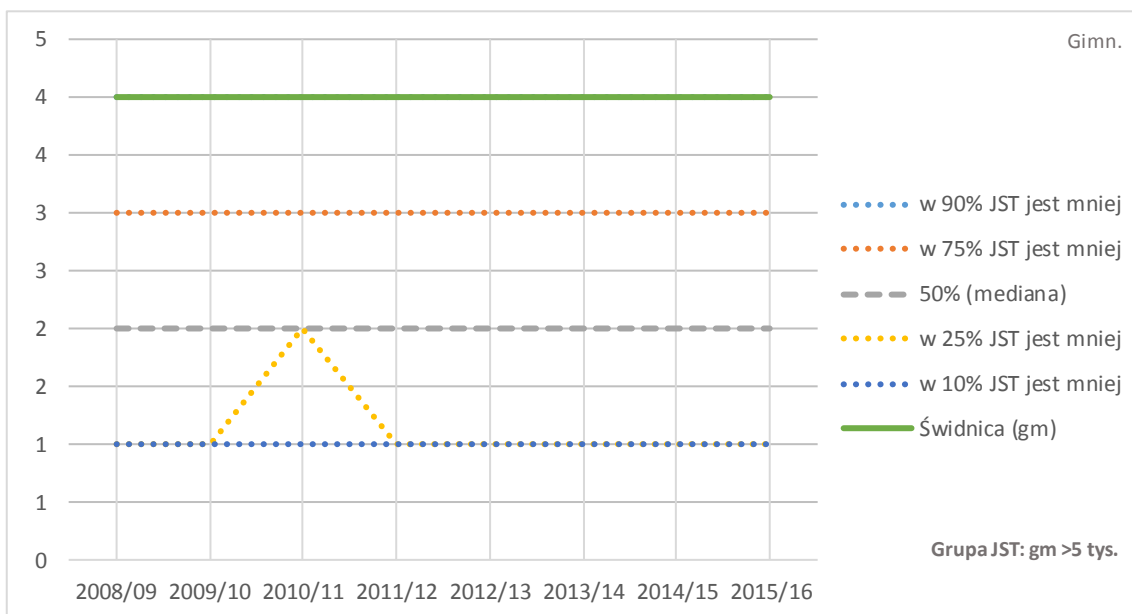
Wykres 15 pokazuje liczbę szkół podstawowych w Świdnicy na tle podobnych samorządów w ostatnich latach. W Świdnicy jest 6 szkół podstawowych i liczba ta jest niezmienna od wielu lat.

Wykres 15. Liczba szkół podstawowych

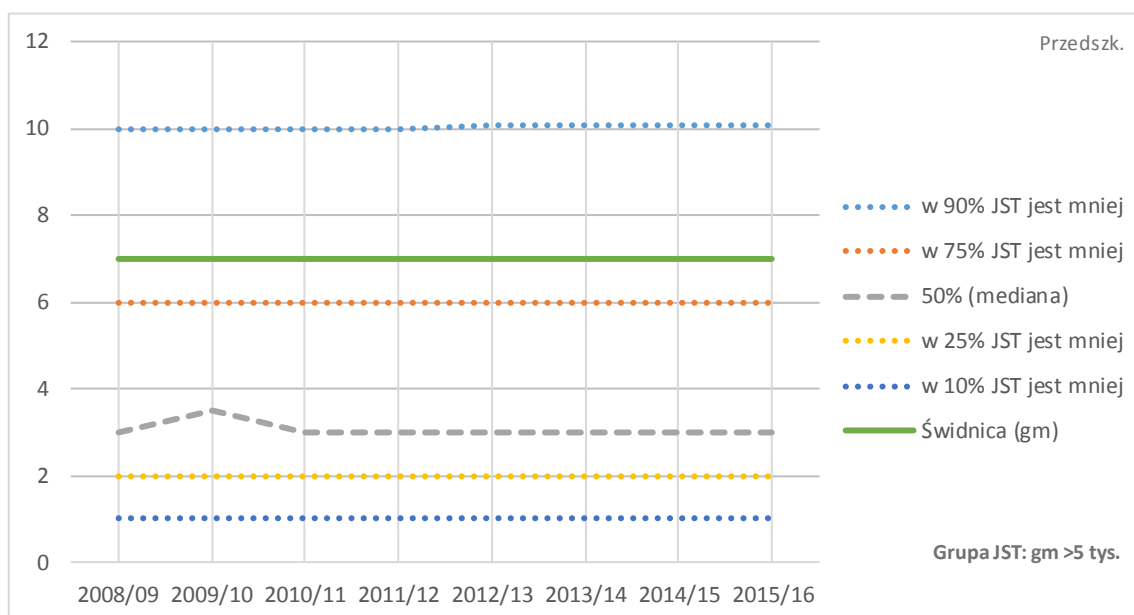


W Świdnicy od lat są cztery gimnazja (patrz wykres 16).

Wykres 16. Liczba gimnazjów



Wykres 17. Liczba przedszkoli



W Świdnicy jest siedem przedszkoli i ich liczba nie zmieniała się w ciągu ostatnich ośmiu lat.

5.4. Wielkości szkół i oddziałów

W niniejszym opracowaniu konsekwentnie używamy pojęcia *klasa* jako określenia dla poziomu (roku) nauczania. Pojęcie *oddział* oznacza zaś podstawową jednostkę organizacyjną szkoły, czyli grupę uczniów (część klasy), którzy razem odbywają większość lekcji⁶.

W takim ujęciu np. każde gimnazjum ma trzy klasy, a każda z tych klas może mieć różną liczbę oddziałów.

W szkołach ogólnodostępnych przeważająca część zajęć nauczycieli odbywa się z oddziałami (lub grupami uczniów utworzonymi przez podzielenie oddziałów). Zatem to przede wszystkim od liczby oddziałów zależy liczba nauczycielskich etatów przeliczeniowych, które muszą być sfinansowane w danej szkole, a liczebności (wielkości) oddziałów są głównym czynnikiem, od którego zależą koszty kształcenia jednego ucznia. Z pewnym uproszczeniem można przyjąć, że im niższa jest liczba uczniów w oddziale, tym większe są jednostkowe (przypadające na jednego ucznia) koszty kształcenia należących do tego oddziału uczniów⁷. Z drugiej zaś strony w mniejszych oddziałach warunki nauki i pracy są bardziej komfortowe⁸.

Jeżeli liczby uczniów na poziomie poszczególnych klas (zwłaszcza szkół podstawowych i gimnazjów, które mają swoje obwody) są na tyle duże, że istnieje względna swoboda w

⁶ Analogicznie *oddział* definiowany jest w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 maja 2001 r. w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół (Dz. U. Nr 61, poz. 624, z 2002 r. z późn. zmianami).

⁷ W starszych klasach szkół podstawowych, gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych zależność ta nie jest pełna, ze względu na, wynikającą z przepisów, konieczność dzielenia oddziałów na grupy na niektórych zajęciach (informatyki, języków obcych, WF). W związku z tym np. oddział 24-osobowy, który nie musi być dzielony na grupy, wymaga mniejszej liczby godzin nauczycielskich niż oddział 25 osobowy, w którym takie podziały są konieczne.

⁸ Jednak, wbrew potocznej opinii, nie udowodniono do tej pory większej efektywności kształcenia w małych oddziałach.

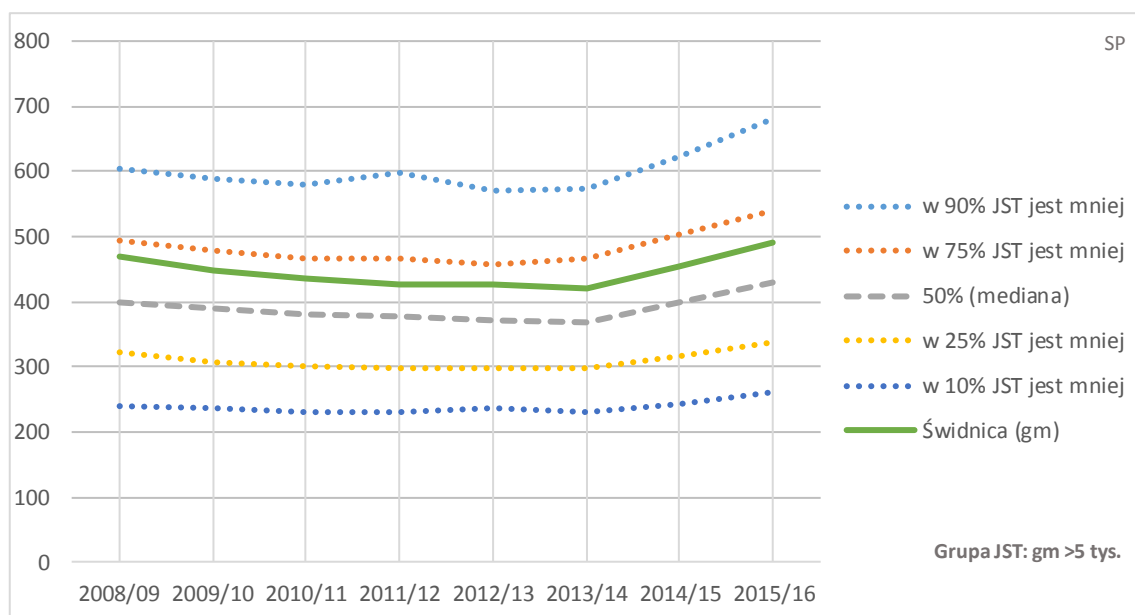
określaniu liczby i wielkości oddziałów, to szkoła jest elastyczna organizacyjnie, tzn. możliwe jest dopasowanie jej organizacji do zmieniającej się liczby uczniów i innych uwarunkowań.

Oczywiście dość często można spotkać mniejsze szkoły, które mają większe, bardziej racjonalnie zorganizowane oddziały, jednak wraz ze spadkiem liczby uczniów w szkole rośnie prawdopodobieństwo wystąpienia, wymuszonych przez brak elastyczności, bardziej kosztownych rozwiązań organizacyjnych. Przykładem takiej sytuacji jest konieczność organizacji dwóch 13-osobowych oddziałów w szkole, w której do pierwszej klasy zgłosiło się 26 uczniów⁹.

5.4.1. Wielkości szkół

Wykresy w tym podrozdziale pokazują zmiany średnich wielkości szkół, z tym, że trzy pierwsze przedstawiają liczby uczniów przypadających na jedną szkołę, a na pozostałych wykresach uwzględnieni są tylko uczniowie klas pierwszych. Liczby pierwszoklasistów szybciej niż liczby wszystkich uczniów uwidaczniają zmiany trendów. Z wykresu 18 wynika, że świdnickie szkoły podstawowe są dość duże. W ostatnim roku ich średnia wielkość wzrosła, co łatwo wytłumaczyć zwiększonym naborem będącym efektem obniżenia wieku obowiązku szkolnego.

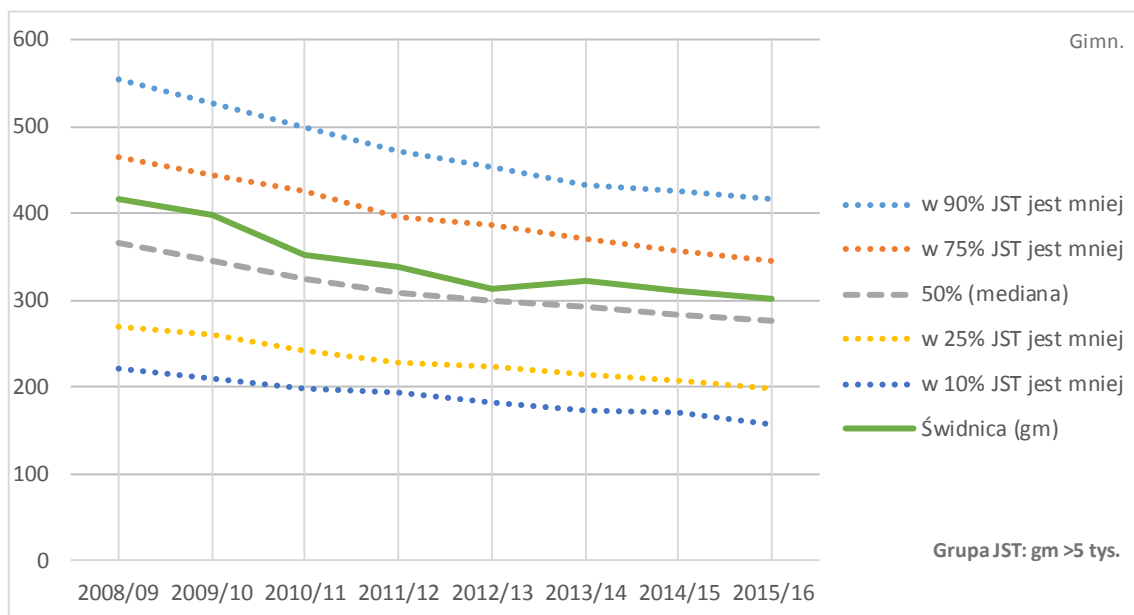
Wykres 18. Średnie wielkości szkół podstawowych



Gimnazja w Świdnicy również są większe niż w podobnych samorządach w całym okresie badawczym (na wykresie 19 zielona linia dla Świdnicy przebiega powyżej linii mediany). Gimnazja – choć dość duże – są jednak coraz mniejsze. Ich średnia wielkość spadła w ciągu 10 lat z ponad 400 do około 300 uczniów..

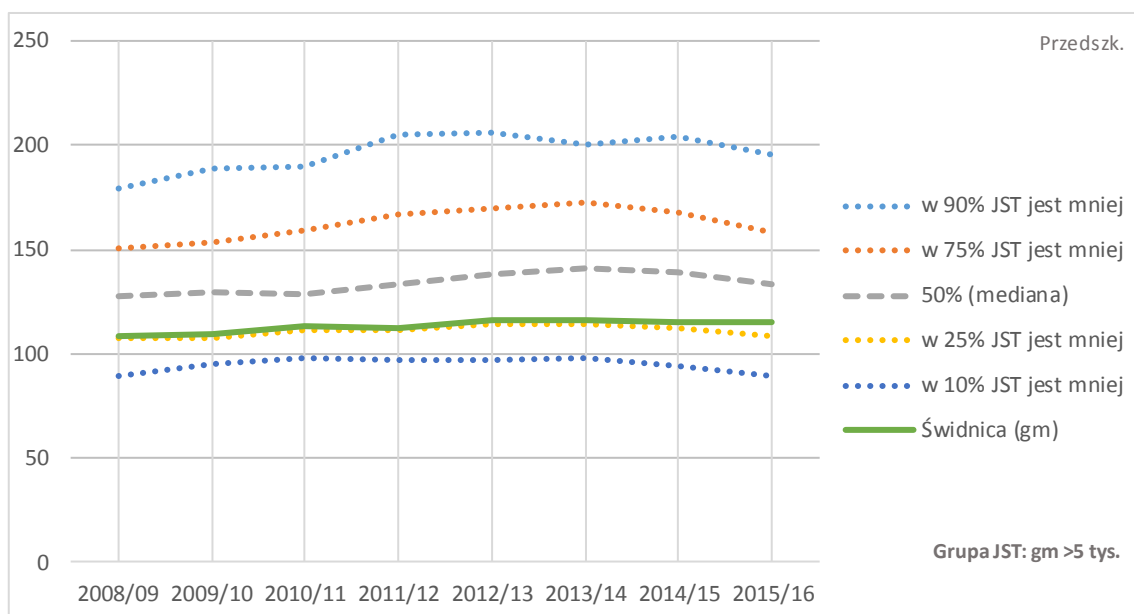
⁹ Obowiązujące dziś przepisy nie pozwalają na utworzenie w szkole podstawowej oddziału większego niż 25-osobowy.

Wykres 19. Średnie wielkości gimnazjów



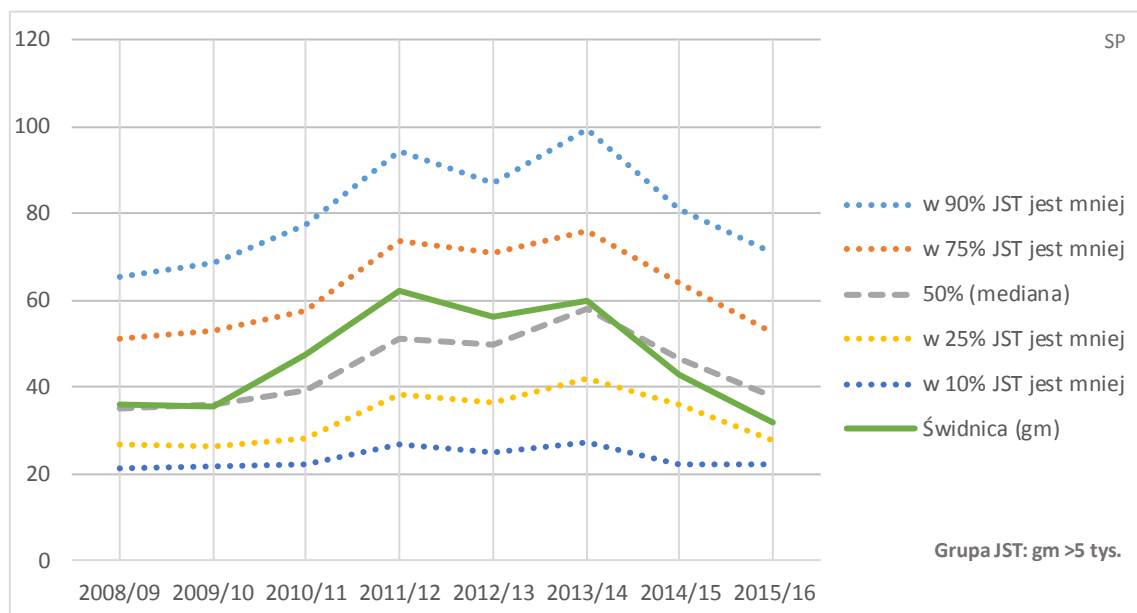
5.4.2. Wielkości przedszkoli

Wykres 20. Wielkości przedszkoli



Jak widać na wykresie 20 średnia wielkość przedszkoli jest niemal stała od wielu lat, choć zauważalny jest minimalny wzrost tej wielkości. Na tle podobnych samorządów świdnickie przedszkola nie są duże.

Wykres 21. Średnia liczba dzieci w oddziałach przedszkolnych przy SP

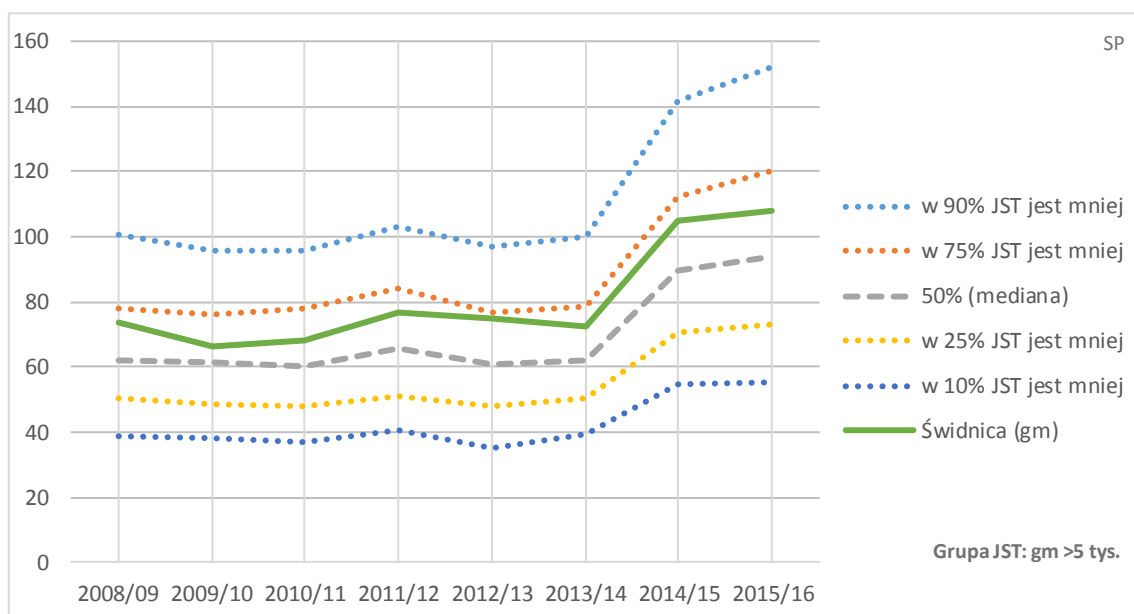


Jednocześnie od dwóch lat maleje średnia liczba dzieci w oddziałach przedszkolnych przy szkołach podstawowych.

5.5. Liczby uczniów w klasach pierwszych

Średnia liczba uczniów w klasach pierwszych szkoły podstawowej w Świdnicy jest od lat wyraźnie wyższa od mediany dla gmin miejskich.

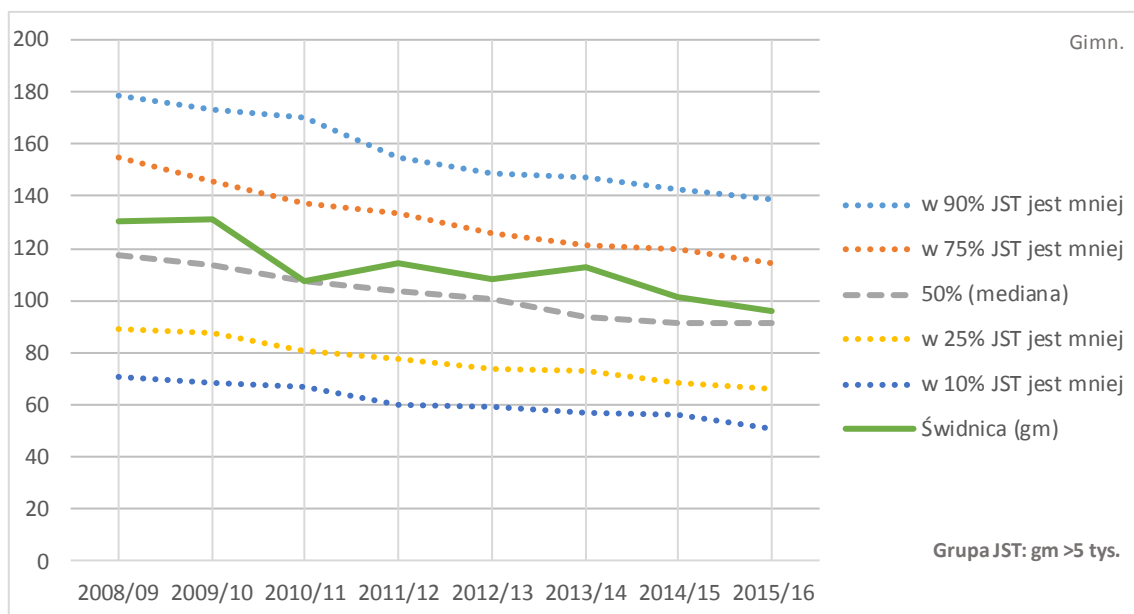
Wykres 22. Średnie liczba uczniów na poziomie klasy pierwszej szkoły podstawowej



Średnia liczba uczniów w klasach pierwszych gimnazjów była długo również wyraźnie większa od mediany dla podobnych samorządów, ale w ostatnich latach bardzo się do tej me-

diany zbliżyła. Od 2008 roku średnia liczba uczniów przyjmowanych do klasy pierwszej gimnazjum spadała z około 130 do poniżej 100 uczniów w roku 2015. Oznacza to, że gimnazja są coraz mniej elastyczne organizacyjnie, tzn. coraz trudniej jest dopasować liczbę oddziałów do liczby przyjmowanych uczniów tak, aby oddziały te były optymalnie zorganizowane. W efekcie średnie liczebności oddziałów gimnazjalnych maleją, a organizacja gimnazjów mierzona liczbą uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski staje się coraz droższa – co pokażemy w dalszej części opracowania.

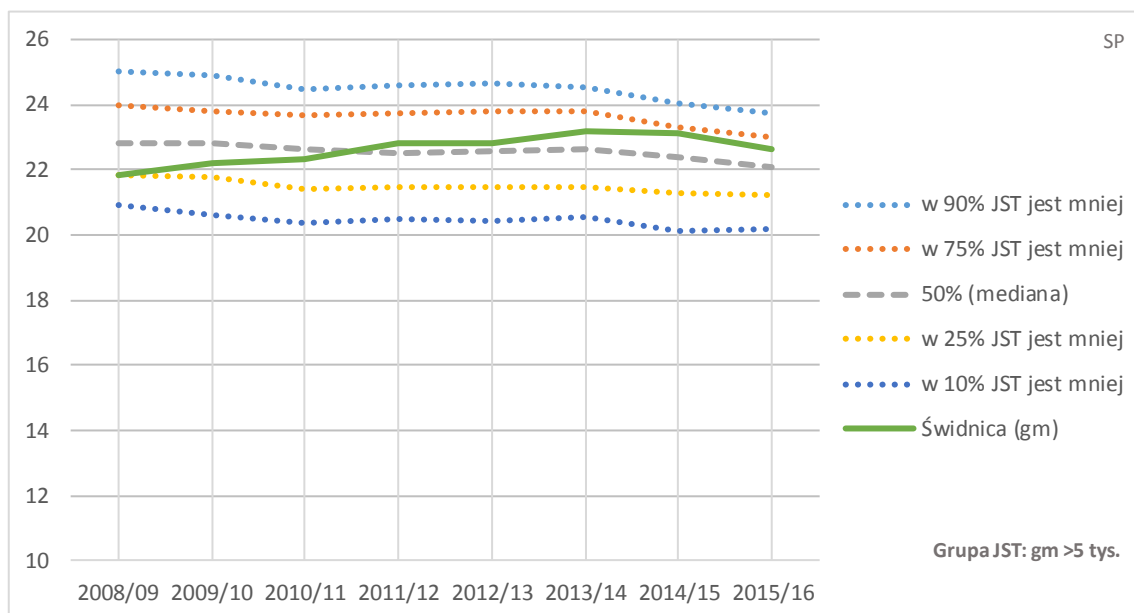
Wykres 23. Średnie liczba uczniów na poziomie klasy pierwszej gimnazjum



5.6. Średnie wielkości oddziałów szkolnych

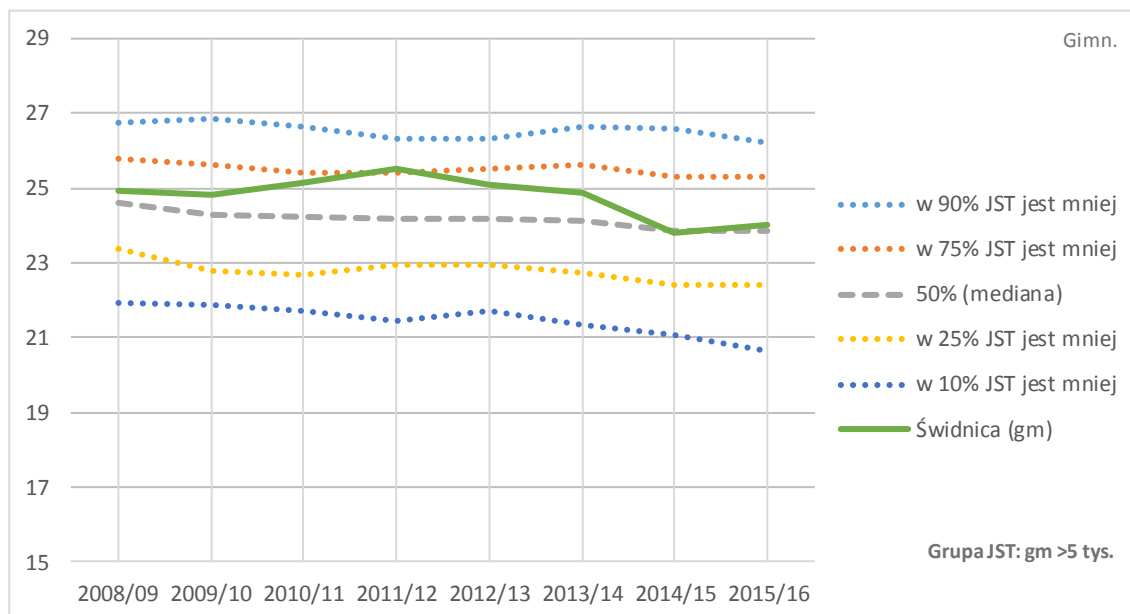
Średnia liczebność oddziałów szkół podstawowych w Świdnicy przez wiele ostatnich lat rosła (patrz wykres 24). W roku szkolnym 2015/16 zmalała, najprawdopodobniej w efekcie prawnego ograniczenia maksymalnej liczebności oddziałów klas młodszych szkoły podstawowej do 25, ale także w związku z pojawieniem się większej liczby oddziałów integracyjnych w mieście. W roku szkolnym 2008/9 oddziały szkół podstawowych były większe w 75 procentach podobnych samorządów. W roku 2015/16 w niemal 75% samorządów oddziały w szkole podstawowej były mniejsze.

Wykres 24. Średnie wielkości oddziałów szkół podstawowych



Inaczej niż ma to miejsce w szkołach podstawowych średnia wielkość oddziałów w gimnazjach (patrz wykres 25) od roku szkolnego 2011/12 zmniejsza się, co jest efektem zmniejszania się wielkości gimnazjów (w mniejszej szkole trudniej jest organizować większe oddziały).

Wykres 25. Średnie wielkości oddziałów gimnazjów

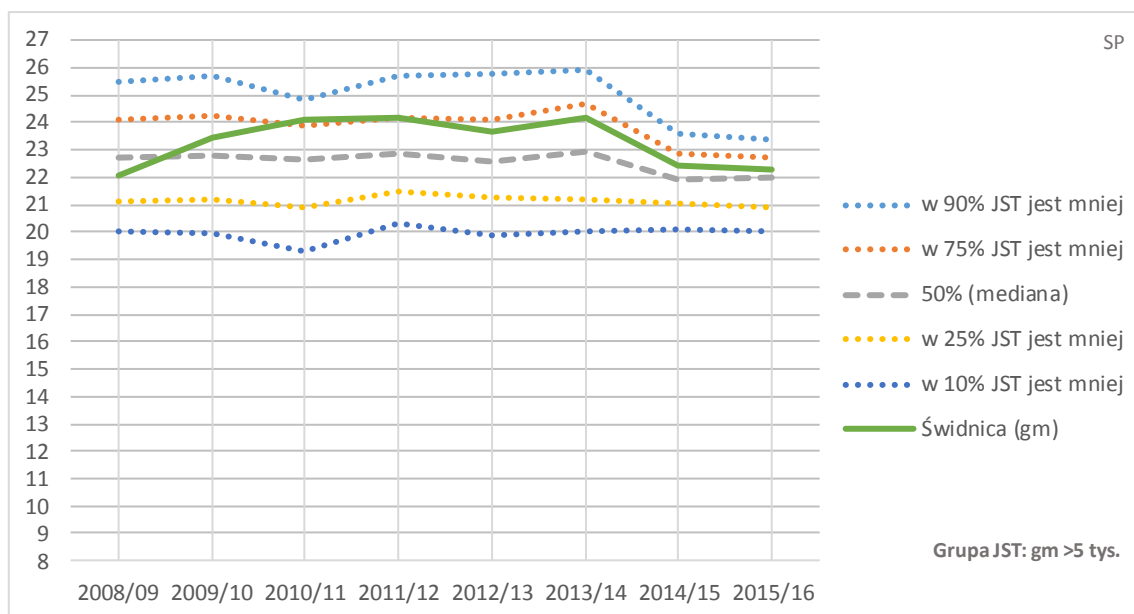


5.7. Średnie wielkości oddziałów klas pierwszych

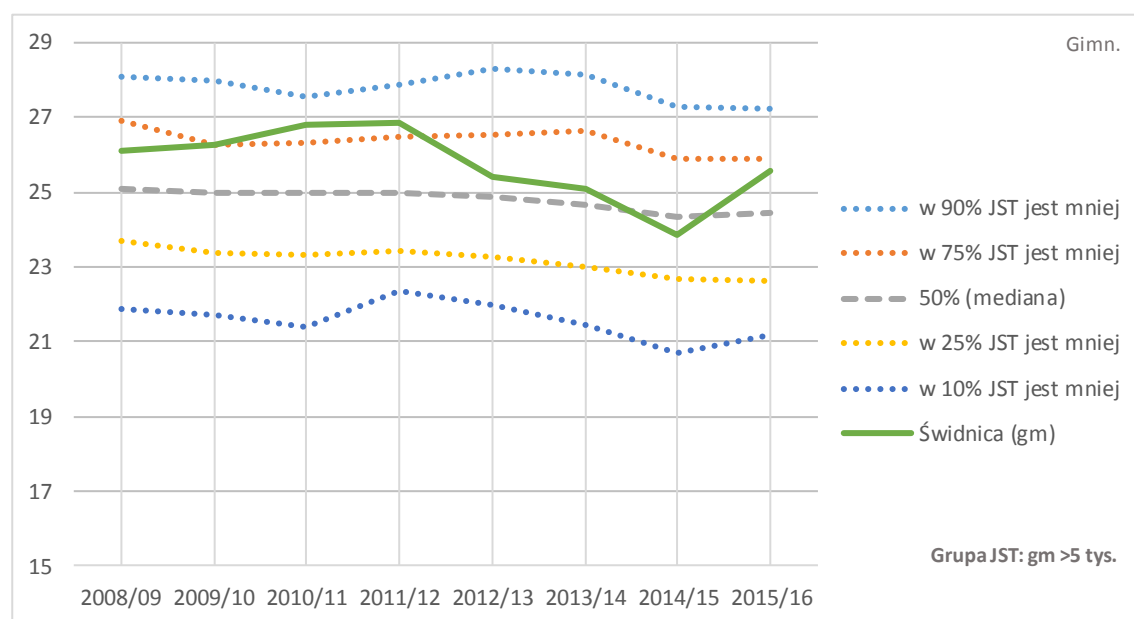
Wykresy 26 i 27 ilustrują zmiany średnich wielkości oddziałów klas pierwszych w świdnickich szkołach podstawowych i w gimnazjach. W szkołach podstawowych widać wyraźnie, że

oddziały zmalały począwszy od roku szkolnego 2014/15. Jest to efekt prawnego ograniczenia wielkości oddziałów do 25). W gimnazjach oddziały klasy pierwszej przez wiele lat mały, ale w roku szkolnym 2015/16 ich wielkość wyraźnie wzrosła.

Wykres 26. Średnie wielkości oddziałów klas pierwszych SP



Wykres 27. Średnie wielkości oddziałów klas pierwszych gimnazjów

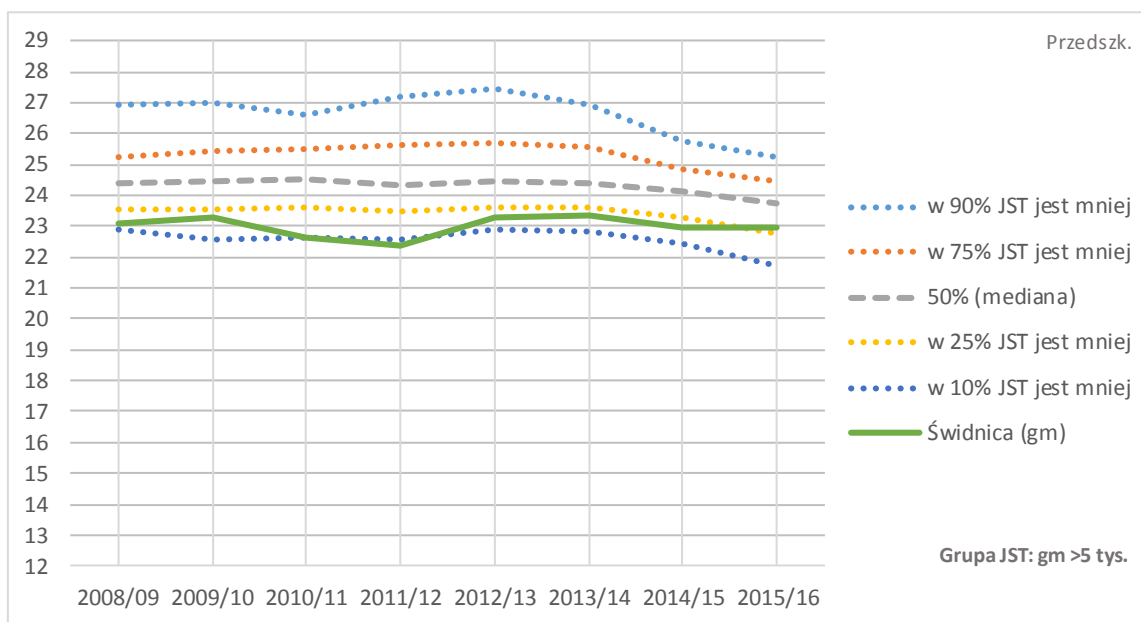


5.8. Średnie wielkości oddziałów w przedszkolach

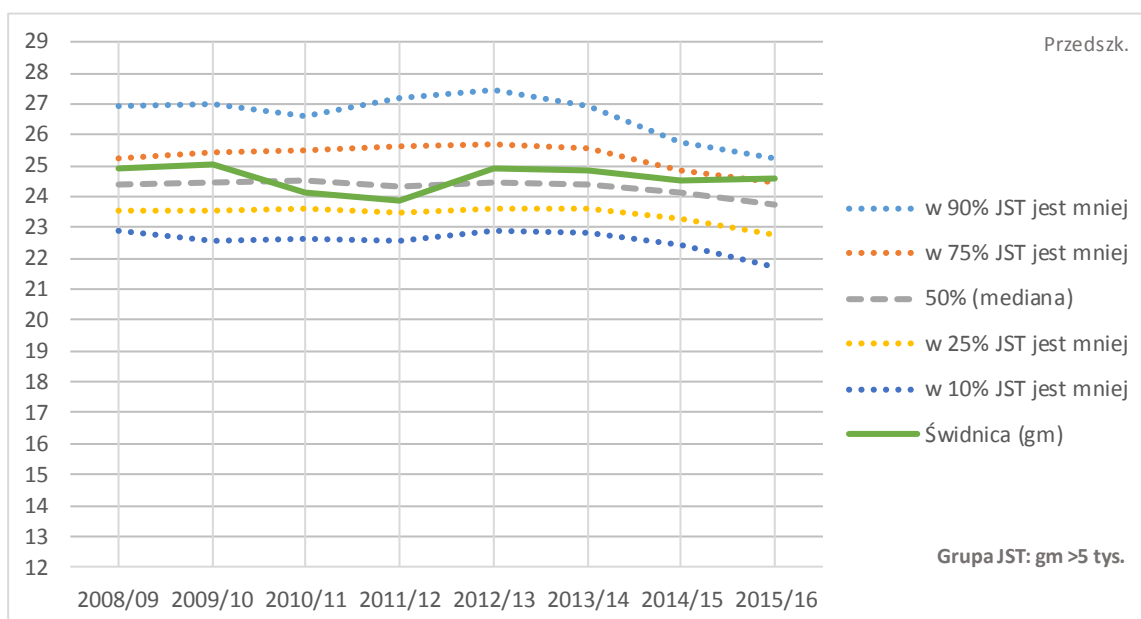
Średnia wielkość oddziału w świdnickich przedszkolach jest stosunkowo mała (patrz wykres 28). W 75% gmin miejskich powyżej 5 tys. mieszkańców oddziały w przedszkolach są średnio większe. Trzeba jednak pamiętać, że Świdnica funkcjonuje przedszkole integra-

cyjne, w którym zorganizowano bardzo małe oddziały z uczniami niepełnosprawnymi. Wykres 29 prezentuje średnią wielkość typowego oddziału w przedszkolu (bez oddziałów specjalnych i integracyjnych). Na wykresie tym widać, że w 75% podobnych samorządów typowe oddziały przedszkolne są mniejsze. Porównanie średnich wielkości oddziałów na wykresach 28 i 29 pokazuje, jak przedszkole integracyjne mocno wpływa na obniżenie średniej wielkości oddziału przedszkolnego w Świdnicy.

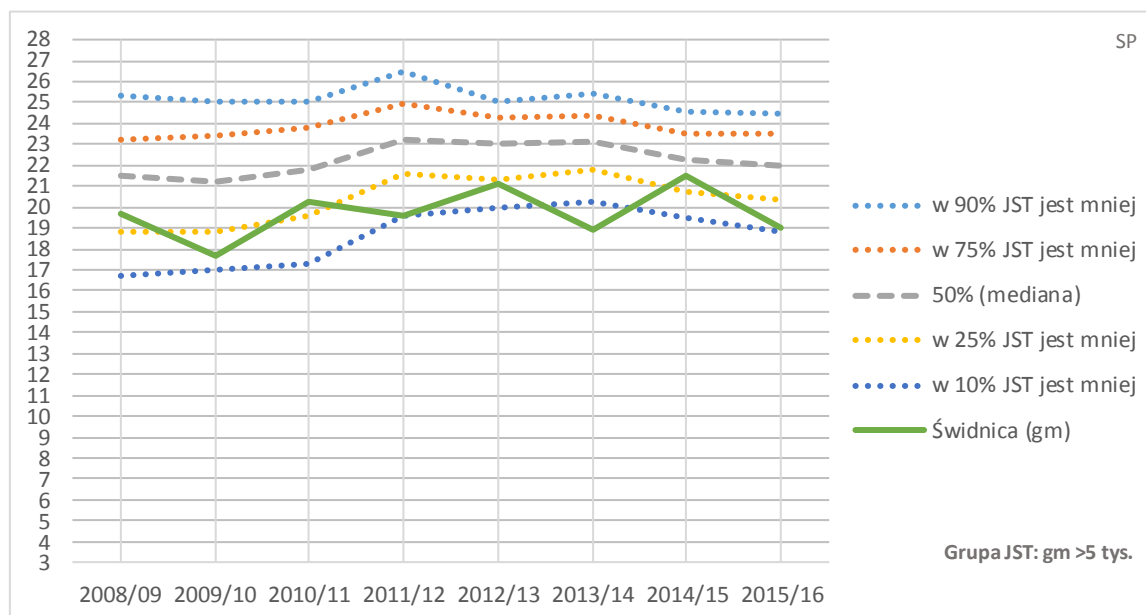
Wykres 28. Średnia wielkość oddziału w przedszkolu (łącznie z oddziałami integracyjnymi i specjalnymi)



Wykres 29. Średnia wielkość typowego oddziału w przedszkolu (bez oddziałów specjalnych i integracyjnych)



Wykres 30. Średnia wielkość oddziału przedszkolnego w szkole podstawowej



Oddziały przedszkolne przy szkołach podstawowych są w Świdnicy zdecydowanie mniejsze niż w podobnych samorządach.

5.9. Liczby uczniów przypadających na etat przeliczeniowy nauczyciela

Aby za pomocą jednego wskaźnika w syntetyczny sposób scharakteryzować różne aspekty organizacji szkoły, liczbę uczniów należy odnieść do poziomu zatrudnienia nauczycieli.

W polskiej oświacie, w której obowiązuje Karta Nauczyciela, poziom zatrudnienia nauczycieli najlepiej jest mierzyć w etatach przeliczeniowych. W praktyce liczbę etatów przeliczeniowych wylicza się jako iloraz liczby godzin zajęć oraz związanego z tymi zajęciami tygodniowego wymiaru godzin (pensum). Na przykład 27 godzin języka polskiego, które rozliczane są wg pensum 18-godzinnego, daje $\frac{27}{18}$, czyli 1,5 etatu przeliczeniowego, a 47 godzin języka polskiego i 30 godzin bibliotekarza to $\frac{47}{18} + \frac{30}{30}$, czyli ok. 3,61 etatu przeliczeniowego.

Tę samą liczbę etatów przeliczeniowych mogą realizować różne liczby osób (zależy to od tego, czy są one pełno- lub niepełnozatrudnione i czy mają godziny ponadwymiarowe), co jednak nie interesuje nas w tym opracowaniu.

Zamieszczone poniżej wykresy przedstawiają liczby uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy. Analizując te wykresy należy pamiętać, że **im niższa jest liczba uczniów przypadających na etat, tym droższa jest organizacja oświaty**, czyli koszty kształcenia jednego ucznia są wyższe.

Na wielkości tych wskaźników wpływają przede wszystkim:

- Ramowe plany nauczania (liczby godzin zajęć, ogólne zasady podziałów na grupy itp. parametry ustalane przez ministra edukacji dla poszczególnych rodzajów szkół).
- Liczby uczniów w oddziałach.
- Sposoby podziału oddziałów na grupy.

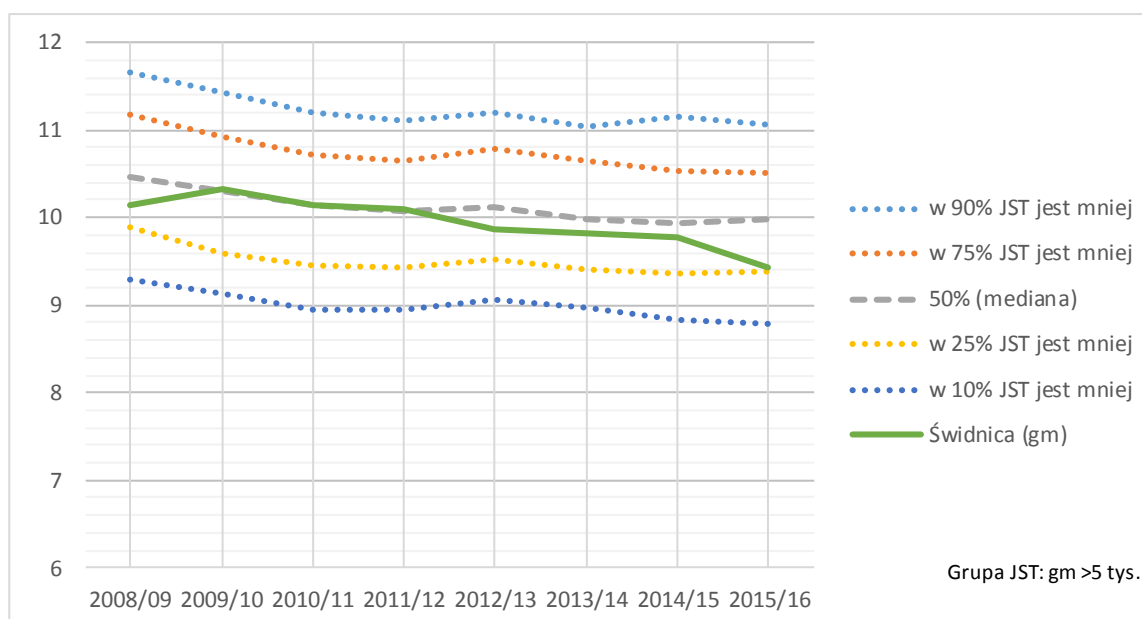
- Liczby etatów wsparcia (bibliotekarzy, pedagogów, wychowawców w świetlicach itp.).
- Liczby etatów nietypowych (np. niezwiązanych bezpośrednio z realizacją zadań szkoły) oraz incydentalnych – urlopów dla poratowania zdrowia, zajęć nauczania indywidualnego, itp.

5.9.1. Wszystkie szkoły

Wykres 31 prezentuje zmiany liczby uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy bez rozróżniania typu szkoły. Następne wykresy przedstawiają oddzielnie sytuację w szkołach poszczególnych typów oraz w przedszkolach.

Jak widać na wykresie 31, w Świdnicy liczba uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy od wielu lat systematycznie maleje. Warto jednak pamiętać, że liczba uczniów przypadających na jeden etat nie zawsze proporcjonalnie przekłada się na ponoszone przez samorząd koszty. Jest tak np. wtedy, gdy na terenie gminy funkcjonuje dużo oddziałów nietypowych np. sportowych, integracyjnych, terapeutycznych (a tak jest w Świdnicy), których istnienie obniża wartość tego wskaźnika, ale jednocześnie podwyższa kwotę otrzymywanej przez samorząd subwencji, co obniża wydatki, które trzeba pokryć z dochodów własnych samorządu.

Wykres 31. Liczba uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy (wszystkie jednostki bez przedszkoli i oddziałów przedszkolnych)

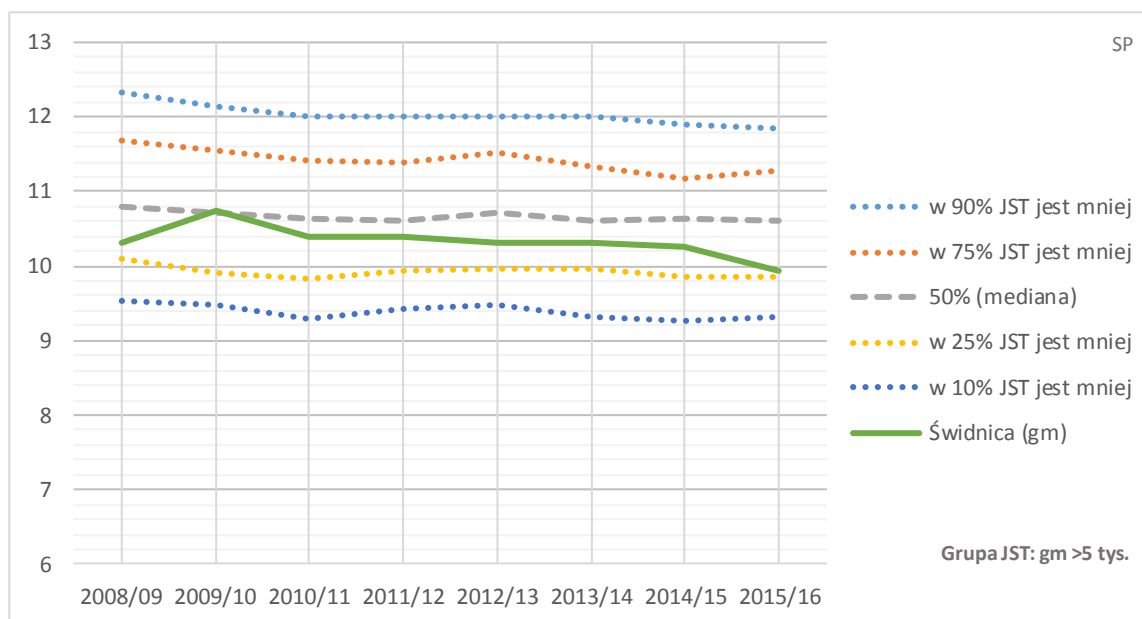


5.9.2. Szkoły podstawowe

Na wykresie 32 przedstawiono zmiany liczb uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w szkołach podstawowych. Jak widać – począwszy od roku 2010/11, wartość tego wskaźnika corocznie maleje. W roku szkolnym 2015/16 spadek ten jest bardzo wyraźny. Wartości wskaźnika są wyraźnie niższe niż mediana dla gmin miejskich więk-

szych niż 5 tys. mieszkańców. W roku szkolnym 2015/16 w niemal 75% podobnych samorządów na jeden przeliczeniowy etat nauczycielski przypadało w szkołach podstawowych więcej uczniów. Wydaje się, że główną przyczyną wyraźnego spadku liczby uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w świdnickich szkołach podstawowych pomiędzy rokiem 2014/15 i 2015/16 było zwiększenie się liczby oddziałów integracyjnych w mieście.

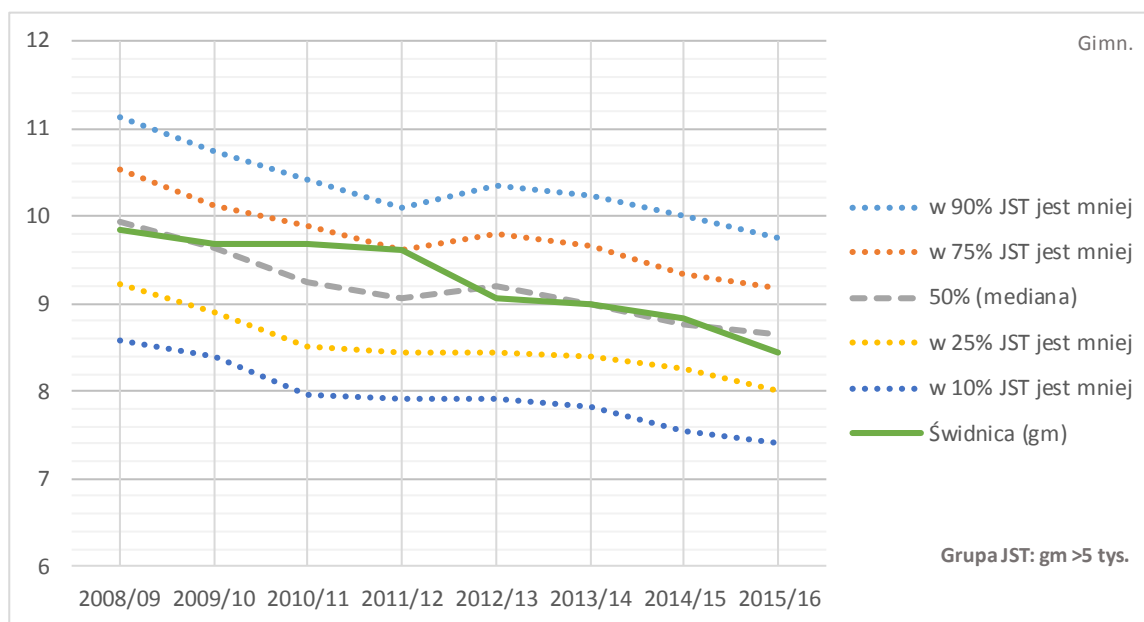
Wykres 32. Liczba uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w szkołach podstawowych



5.9.3. Gimnazja

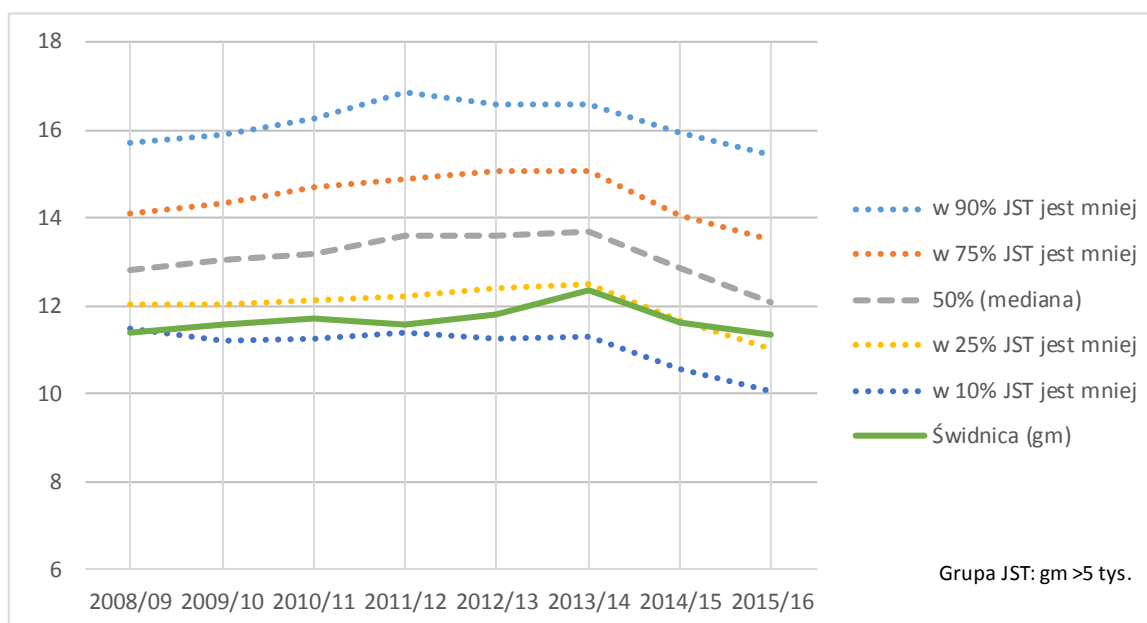
Wykres 33 prezentuje wskaźnik liczby uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski w gimnazjach. Wartość tego wskaźnika systematycznie i wyraźnie spada w tempie takim jak w podobnych samorządach. Wartości tego wskaźnika są od lat dość typowe, na poziomie mediany dla podobnych samorządów. W ciągu ostatnich ośmiu lat liczba uczniów przypadających w gimnazjach na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy spadła z niemal dziesięciu do około 8,5. Oznacza to w praktyce, że jednostkowe koszty utrzymania ucznia w gimnazjum wzrosły w tym czasie o około 15%.

Wykres 33. Liczba uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w gimnazjach



5.9.4. Przedszkola

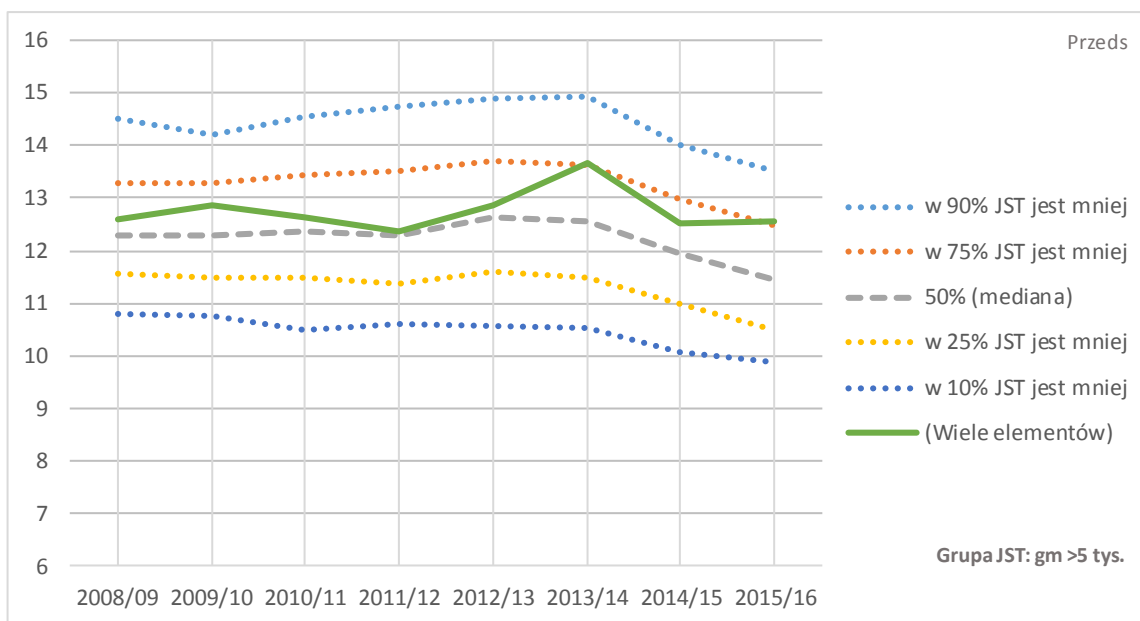
Wykres 34. Liczba dzieci przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w przedszkolach



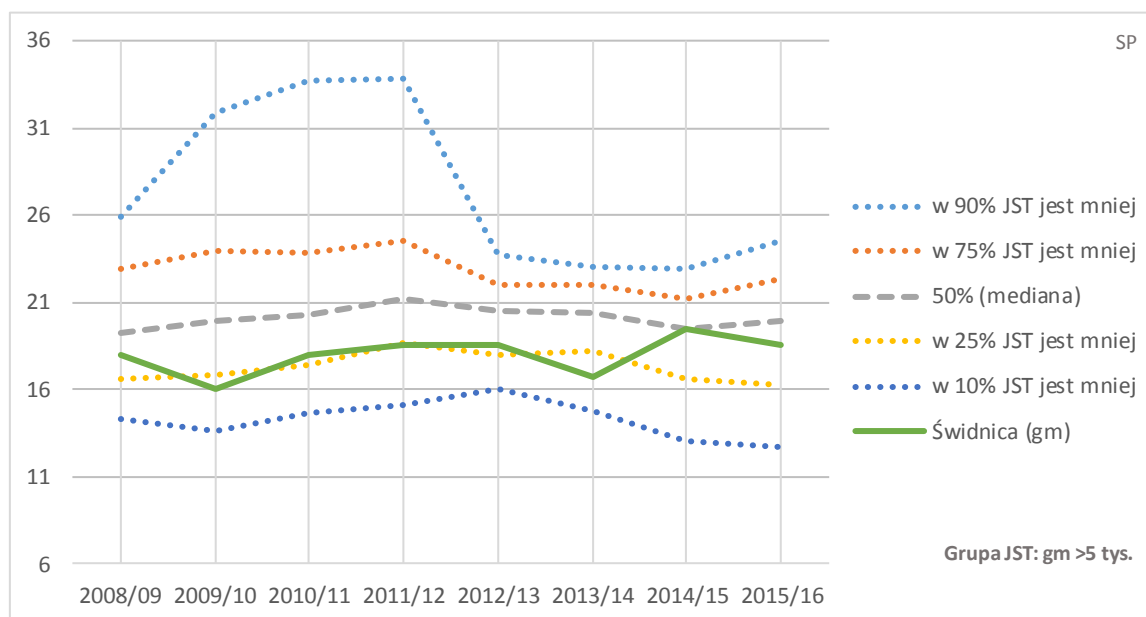
Jak widać na wykresie 34 liczba dzieci przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w przedszkolach jest w Świdnicy mniejsza niż w większości posobnych samorządów, co oznacza, że koszty jednostkowe przypadające na jednego przedszkolaka w Świdnicy są duże. W niemal 75% samorządów liczba dzieci przypadających na jeden etat nauczycielski w przedszkolach jest większa. Jeśli jednak z porównań wyłączymy przedszkole integracyjne w Świdnicy, sytuacja ta diametralnie się zmienia. Takie porównanie jest

o tyle sensowne, że oddziały integracyjne i specjalne w przedszkolach zdarzają się w podobnych do Świdnicy samorządach rzadko. Wykres 35 pokazuje, że typowe przedszkole w Świdnicy, w porównaniu z przedszkolami w podobnych samorządach, zorganizowane są tanio. W 75% samorządów liczba dzieci przypadających na jeden etat nauczycielski w typowych przedszkolach jest mniejsza niż w Świdnicy. Porównanie obu wykresów (34 i 35) pokazuje jak mocno na średnie koszty organizacji przedszkoli w Świdnicy wpływa prowadzenie przez miasto przedszkola integracyjnego. Trzeba jednak koniecznie pamiętać, że z ekonomicznego punktu widzenia na przedszkole integracyjne nie można patrzeć tylko przez pryzmat kosztów, ale także trzeba uwzględniać wysoką subwencję oświatowa należna na dzieci niepełnosprawne w tym przedszkolu (subwencja naliczona dla Świdnicy na dzieci niepełnosprawne w przedszkolu integracyjnym w 2015 roku to 1 250 000 zł, czyli niemal tyle, ile subwencji naliczono na uczniów Gimnazjum nr 3). Negatywnym – z ekonomicznego punktu widzenia – skutkiem wysokich kosztów utrzymania dziecka w przedszkolu integracyjnym jest wzrost średniego kosztu utrzymania dziecka w przedszkolu, co wpływa na zwiększenie dotacji wypłacanych przedszkolom niepublicznym.

Wykres 35. Liczba dzieci przypadająca na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w przedszkolach, bez uwzględnienia Miejskiego Przedszkola integracyjnego nr 16 w Świdnicy. Dane tła uwzględniają wszystkie przedszkola, które nie są przedszkolami specjalnymi.



Wykres 36. Liczba dzieci przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w oddziałach przedszkolnych przy szkołach podstawowych



Wykres 36, że liczba dzieci przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy w oddziałach przedszkolnych przy szkołach podstawowych jest w Świdnicy mniejsza niż w większości podobnych samorządów, co oznacza dość drogą organizację tych oddziałów. W ponad 75% podobnych samorządów liczba dzieci przypadających na jeden etat nauczycielski w oddziałach przedszkolnych była większa, W dwóch ostatnich latach sytuacja w Świdnicy nieznacznie się poprawiła.

5.10. Podsumowanie

Powyzsza analiza wykonana została na podstawie danych ogólnych, bez wnikania w organizację i finanse poszczególnych szkół. Niemniej jednak wyłania się z niej pewien obraz świdnickiej oświaty. Wskaźniki finansowe dotyczące oświaty w Świdnicy są – z ekonomicznego punktu widzenia dość korzystne. Oświata stanowi mniejsze obciążenie dla budżetu niż w typowej gminie miejskiej, w której na oświatę przeznaczają się przeważnie większą część wydatków budżetowych niż ma to miejsce w Świdnicy. Korzystny jest także wskaźnik dopłaty do subwencji oświatowej, który od lat maleje. Kwota dopłaty do subwencji oświatowej utrzymuje się od lat na stałym poziomie. W tym kontekście zastanawiające na pierwszy rzut oka są wartości wskaźników organizacyjnych, z których wynika, że liczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski jest w Świdnicy stosunkowo mała, czyli organizacją szkół jest dość droga w obszarze organizacji zajęć nauczycieli z uczniami. Wytłumaczeniem takiej sytuacji jest wysoki udział wynagrodzeń w wydatkach oświatowych, a to oznacza, że poziom wydatków pozapłacowych jest stosunkowo niski. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na to, że w Świdnicy funkcjonuje dużo oddziałów sportowych i integracyjnych, których istnienie wpływa na liczbę uczniów przypadających na jeden etat nauczyciela, ale z drugiej strony wpływa na zwiększenie wartości subwencji oświatowej.

5.11. Objaśnienia metodologiczne

W niniejszym rozdziale zawarte są szczegółowe informacje o sposobach wyliczania omawianych wyżej miar i wskaźników.

5.11.1. Finanse

Wszystkie wskaźniki finansowe wyliczane są na podstawie danych z rocznych sprawozdań Rb-27s i Rb-28s udostępnianych przez Ministerstwo Finansów.

Grupy wydatków i dochody własne

- Wydatki oświatowe – łączne wydatki z działów 801 (oświata i wychowania) oraz 854 (edukacyjna opieka wychowawcza), niezależnie od źródła finansowania (tzn. z uwzględnieniem wydatków finansowanych ze źródeł zagranicznych).
- Wydatki majątkowe – wydatki oświatowe bez wydatków z paragrafów należących do grupy wydatki majątkowe – 601 do 680.
- Wydatki osobowe – wydatki z paragrafów 302, 401, 404, 411, 412, 413 i 414. Przy wyliczaniu udziału wydatków osobowych w bieżących wydatkach oświatowych uwzględniane są tylko wydatki finansowane ze źródeł krajowych (czwarta cyfra paragrafu = 0).
- Bieżące wydatki rzeczowe – wydatki oświatowe pomniejszone o wydatki majątkowe i dotacje (czyli wydatki z paragrafów od 200 do 301). Przy wyliczaniu udziału wydatków osobowych w bieżących wydatkach oświatowych uwzględniane są tylko wydatki finansowane ze źródeł krajowych (czwarta cyfra paragrafu = 0).
- Wydatki budżetu – łączne wydatki budżetu JST (niezależnie od źródła finansowania).
- Dochody własne – dochody z paragrafów 001, 002 oraz 031 do 097.

Wskaźnik nadwyżki wydatków nad subwencją

Wskaźnik nadwyżki wydatków nad subwencją wyliczany jest wg następującego wzoru:

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

Na subwencyjne wydatki oświatowe składa się suma wydatków z działów:

- 801 (oświata i wychowanie) oraz
- 854 (edukacyjna opieka wychowawcza), finansowanych ze źródeł krajowych (czwarta cyfra paragrafu = 0).

Z tym, że do subwencyjnych wydatków oświatowych nie są wliczane wydatki z rozdziałów:

- 80103 (oddziały przedszkolne w szkołach podstawowych),
- 80104 (przedszkola),
- 80113 (dowożenie uczniów do szkół),
- wydatki z paragrafów należących do grupy wydatki majątkowe – 601 do 680.

5.11.2. Organizacja szkół

- Wskaźniki odnoszące się do organizacji szkół odzwierciedlają sytuację wg stanu z 30 września każdego z rozpatrywanych lat szkolnych.
- W zestawieniach uwzględnione zostały tylko szkoły dla dzieci i młodzieży bez szkół specjalnych.
- Nauczycielskie etaty przeliczeniowe – liczba etatów przeliczeniowych jest równa liczbie nauczycieli, którą należałoby zatrudnić, żeby wszyscy ci nauczyciele byli pełnozatrudnieni i żaden z nich nie miał przydzielonych godzin ponadwymiarowych.

Np. 27 lekcji języka polskiego, które realizuje się wg 18-godzinnego pensum, niezależnie od sposobu rozdzielenia pomiędzy różnych nauczycieli, daje zawsze 1,5 etatu przeliczeniowego ($27/18 = 1,5$). Analogicznie 60 godzin zajęć bibliotekarzy, które rozliczane są wg pensum 30-godzinnego da 2 etaty ($60/30$), a 450 godzin różnych lekcji rozliczanych wg pensum 18-godzinnego da 25 etatów.

- Liczba uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy – wskaźnik, pozwalający porównać koszty organizacji szkół różnych wielkości.
- W niniejszym opracowaniu przy wyliczaniu liczb uczniów przypadających na nauczycielski etat przeliczeniowy uwzględnione zostały wszystkie etaty nauczycieli.

6. Ogólna charakterystyka organizacji szkół w Świdnicy

6.1. Rozmieszczenie szkół

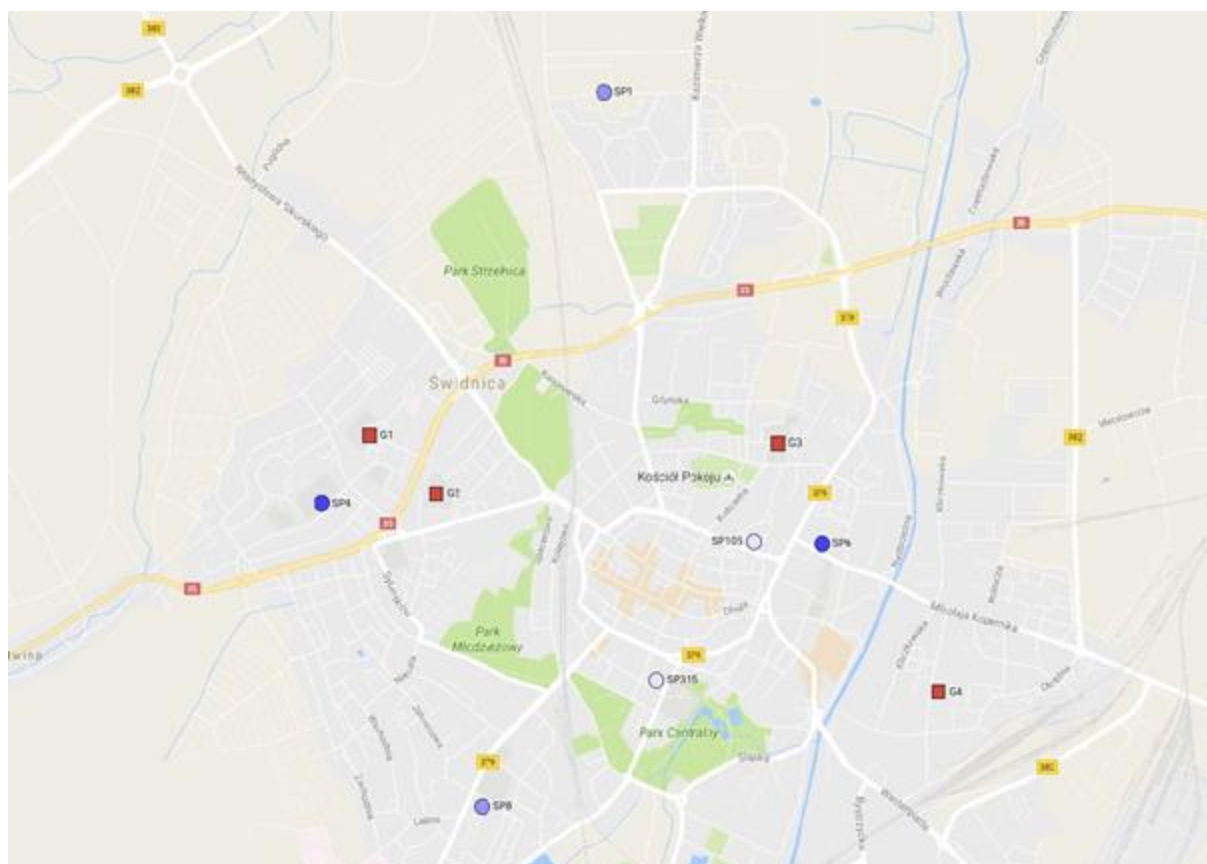
Miasto Świdnica jest organem prowadzącym dla 6 szkół podstawowych oraz 4 gimnazjów.

Przy wszystkich szkołach podstawowych funkcjonują oddziały przedszkolne, w których jest łącznie 199 dzieci w 12 oddziałach. Oddziały przedszkolne w szkołach są ważnym elementem organizacji opieki przedszkolnej w Świdnicy, w którym swoje miejsce znajduje około 20% dzieci w wieku przedszkolnym (według arkuszy organizacyjnych na rok 2016/17 w siedmiu przedszkolach miejskich będzie 812 dzieci).

Wart zauważenia jest fakt, że znajdujące się najbliżej centrum miasta szkoły podstawowe nr 105 i 315 są szkołami najmniejszymi, a ich budynki są wykorzystane w mniejszym stopniu, niż w wypadku pozostałych szkół podstawowych.

Rozmieszczenie wszystkich szkół na terenie miasta widoczne jest na rysunku 1. Intensywność koloru niebieskiego na kropkach oznaczających szkoły podstawowe zależy od wielkości szkoły (im intensywniejszy odcień, tym większa szkoła).

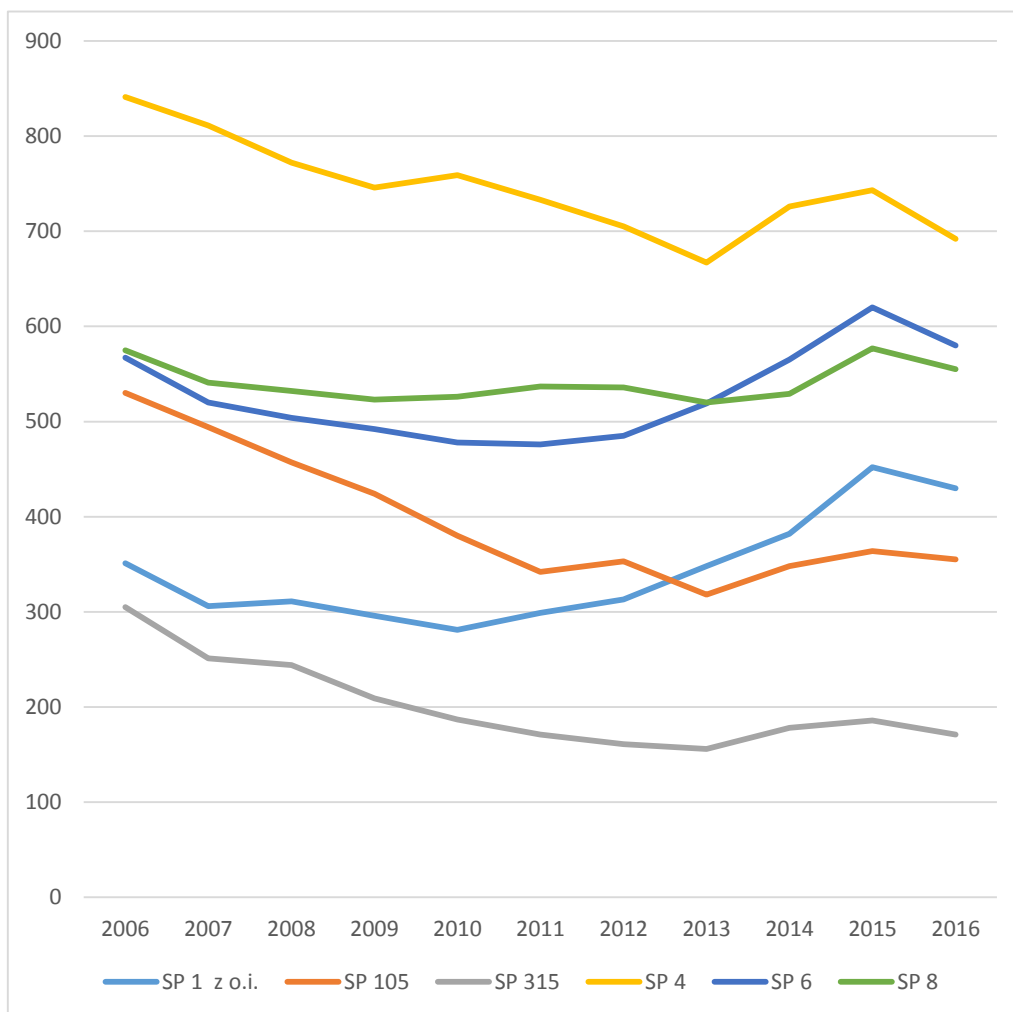
Rysunek 1. Sieć szkół w Świdnicy. W wypadku szkół podstawowych intensywność koloru niebieskiego jest tym większa, im więcej uczniów uczęszcza do szkoły.



6.2. Zmiany liczb uczniów w szkołach prowadzonych przez miasto Świdnica

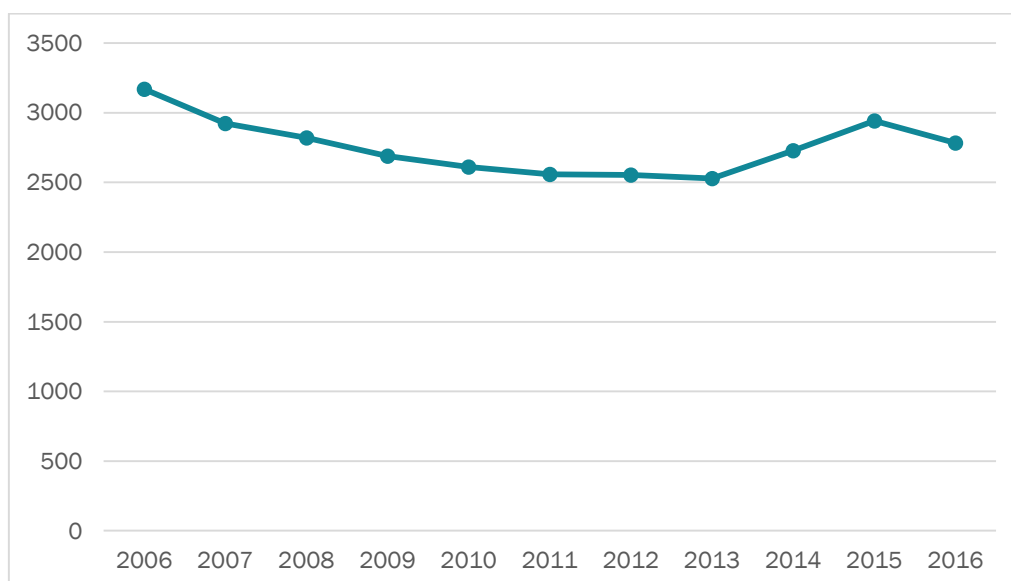
Na wykresie 37 przedstawiono zmiany liczb uczniów w poszczególnych szkołach podstawowych w ostatnich 11 latach. Dane dla uczniów nieistniejących już dziś szkół nr 10 oraz nr 5 w latach 2006 i 2007 zsumowano i wykazano łącznie z danymi Szkoły Podstawowej nr 105, która powstała w wyniku połączenia tych dwóch szkół. Na wykresach widać, że trendy zmian liczb uczniów w różnych szkołach podstawowych wyraźnie się od siebie różnią. Liczby uczniów w szkołach nr 4, 105 oraz 315 od roku 2006 do 2013 wyraźnie zmalały (w wypadku szkół nr 105 i 315 był to spadek o ponad 30%). Liczba uczniów w szkole nr 8 utrzymywała się na mniej więcej stałym poziomie, a w szkołach nr 1 i 6 wzrosła. W latach 2014-15 liczba uczniów we wszystkich szkołach podstawowych wzrosła, co było spowodowane obniżeniem wieku obowiązku szkolnego. Przywrócenie poprzedniego wieku obowiązku szkolnego sprawiło, że w roku 2016 liczby uczniów we wszystkich szkołach podstawowych zmalały.

Wykres 37. Zmiany liczb uczniów w poszczególnych szkołach podstawowych



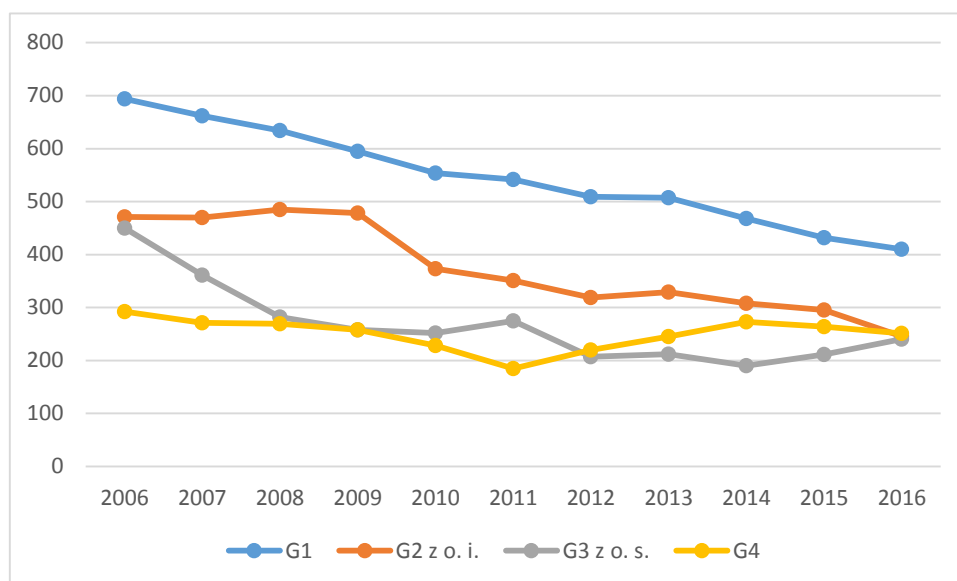
Łączna liczba uczniów w szkołach podstawowych od roku 2006 do roku 2013 zmalała o 641 uczniów, czyli o około 20% (z 3169 do 2528). Wzrost w ostatnich latach jest spowodowany zmianą wieku rozpoczęcia obowiązku szkolnego.

Wykres 38. Łączna zmiana liczby uczniów w szkołach podstawowych prowadzonych przez miasto

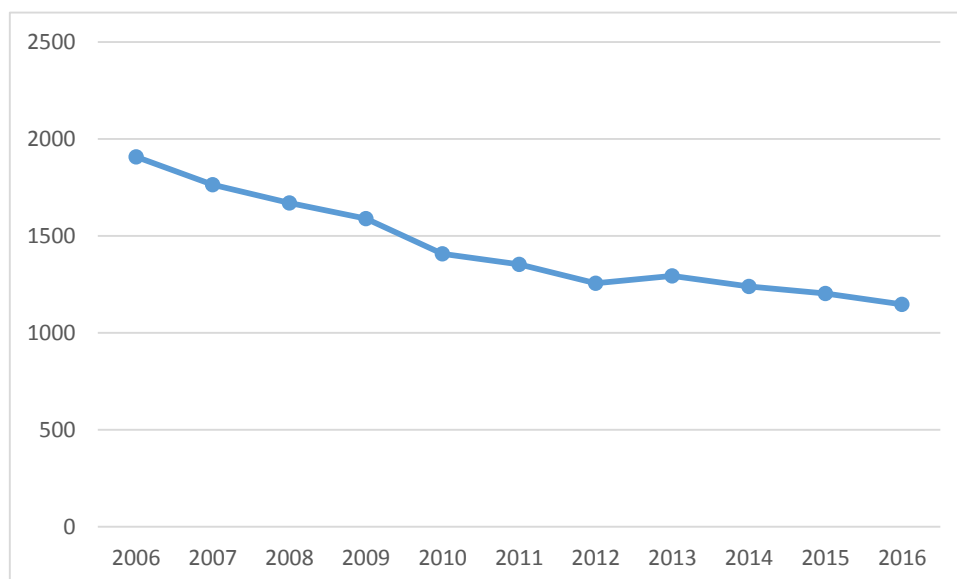


W ciągu ostatnich 10 lat liczba uczniów malała we wszystkich gimnazjach z wyjątkiem Gimnazjum nr 3. W Gimnazjum nr 1 był to spadek o 284 uczniów, czyli o więcej niż jest ich obecnie w każdym z pozostałych trzech gimnazjów. Całkowita liczba uczniów w gimnazjach spadła o 760 uczniów, czyli o 40% (z 1907 do 1147 uczniów).

Wykres 39. Zmiany liczb uczniów w gimnazjach



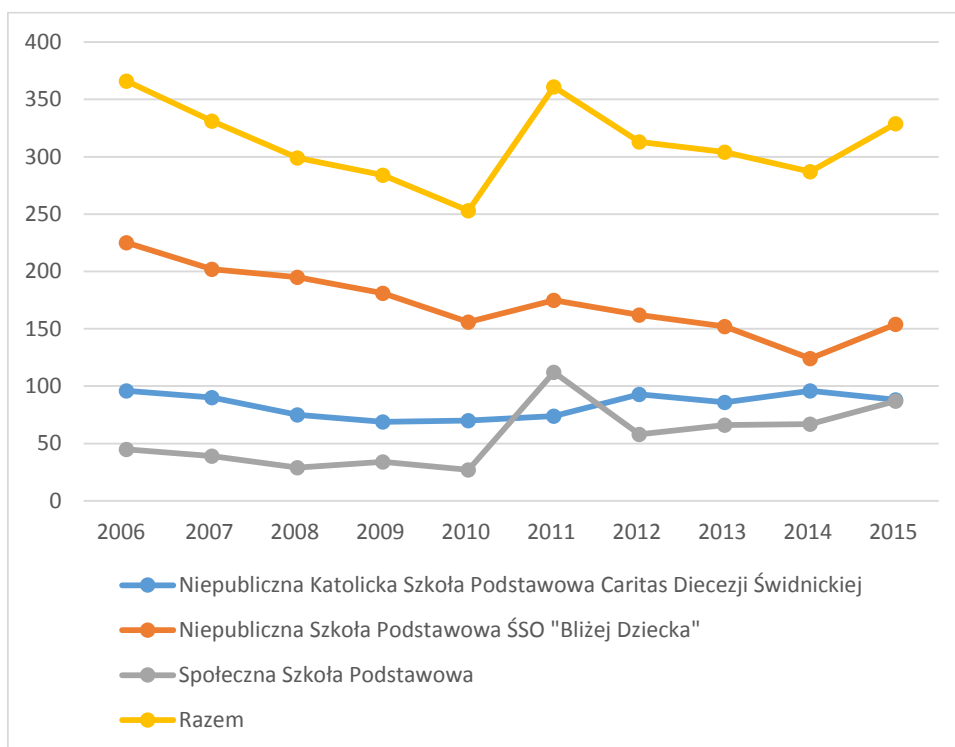
Wykres 40. Całkowita zmiana liczby uczniów w gimnazjach prowadzonych przez miasto w latach 2006-2016



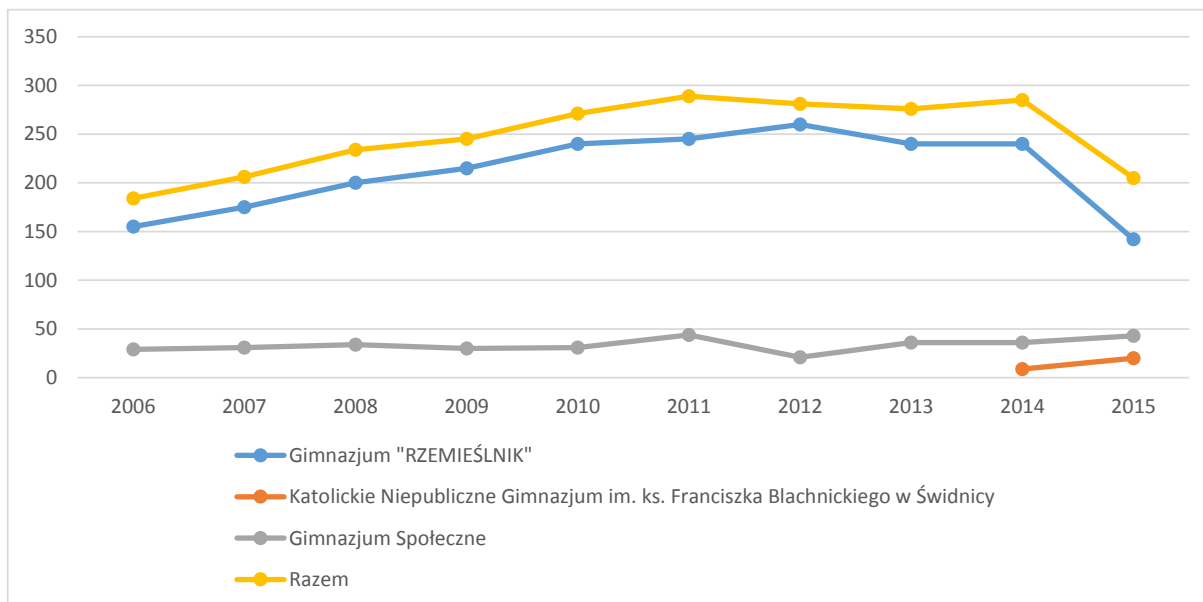
6.3. Zmiany liczb uczniów w szkołach podstawowych i gimnazjach nie prowadzonych przez miasto Świdnica

Analizując zmiany liczb uczniów w szkołach podstawowych i gimnazjach miejskich warto przyjrzeć się jaka część uczniów uczęszcza do funkcjonujących na terenie Świdnicy szkół prowadzonych przez inne podmioty niż miasto. W Świdnicy funkcjonują 3 takie szkoły podstawowe oraz 3 gimnazja. Zmiany liczb uczniów w tych szkołach w ostatnich latach przedstawiają wykresy 41 i 42. W szkołach podstawowych nieprowadzonych przez miasto Świdnica od wielu lat uczy się około 300 uczniów. W roku 2015 stanowili oni około 10% uczniów wszystkich świdnickich szkół podstawowych. W nieprowadzonych przez miasto gimnazjach w roku 2015 było 205 uczniów czyli około 17% świdnickich gimnazjalistów. W chwili, gdy pisane są te słowa nie wiadomo, czy wprowadzana przez rząd reforma oświaty umożliwi prowadzenie przez różne podmioty szkół podstawowych, w których nie będzie uczniów najmłodszych klas. Gdyby nie było to możliwe, może to doprowadzić do tego, że po likwidacji gimnazjów w miejsce obecnie funkcjonujących szkół tego typu nieprowadzonych przez miasto, nie powstaną żadne inne szkoły, gdyż ich organy prowadzące nie będą miały warunków do prowadzenia pełnej szkoły podstawowej. Myśląc o docelowej sieci szkół w Świdnicy trzeba to mieć na uwadze. Sygnalizowany tu problem nie dotyczy Gimnazjum Społecznego, ponieważ funkcjonuje ono w zespole ze szkołą podstawową i w związku z tym w jego miejsce prowadzone będą zapewne klasy VII i VIII nowej szkoły podstawowej.

Wykres 41. Zmiany liczb uczniów w świdnickich szkołach podstawowych nieprowadzonych przez miasto Świdnica



Wykres 42. Zmiany liczb uczniów w świdnickich gimnazjach nieprowadzonych przez miasto Świdnica



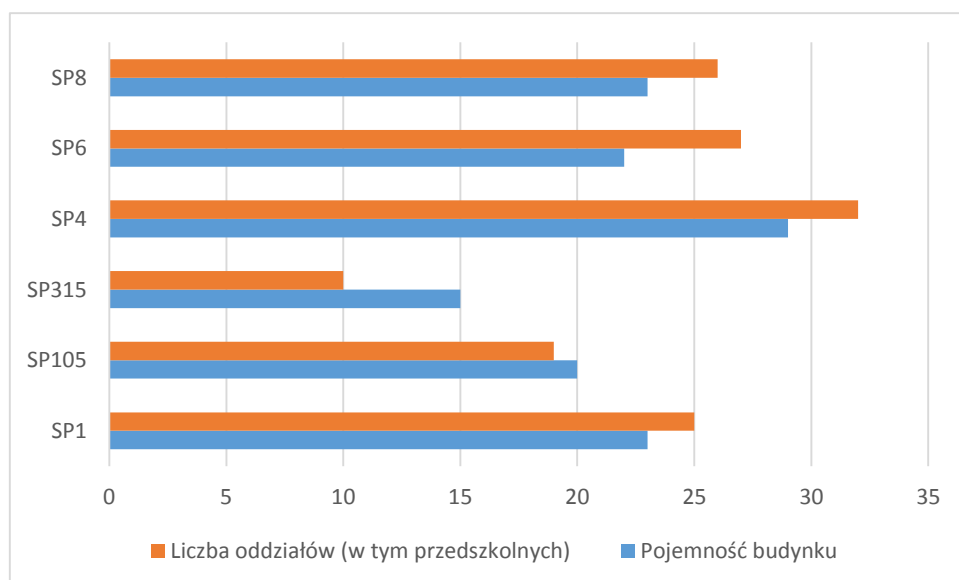
6.4. Pojemność budynków szkolnych a liczby oddziałów w szkołach

Budynki świdnickich szkół podstawowych są stosunkowo dobrze dopasowane do potrzeb szkół. Liczba sal, którymi dysponują szkoły umożliwiają organizację zajęć na jednej zmianie, dla wszystkich klas IV-VI. Niewielka część oddziałów I-III uczy się na drugiej zmianie, co jednak nie jest wielkim problemem, ponieważ nauka i tak kończy się przed godziną 15, a wielu

uczniów klas młodszych i tak przebywa po lub przed lekcjami w świetlicy. Tylko Szkoła Podstawowa nr 315 dysponuje budynkiem wyraźnie większym, niż jej aktualne potrzeby.

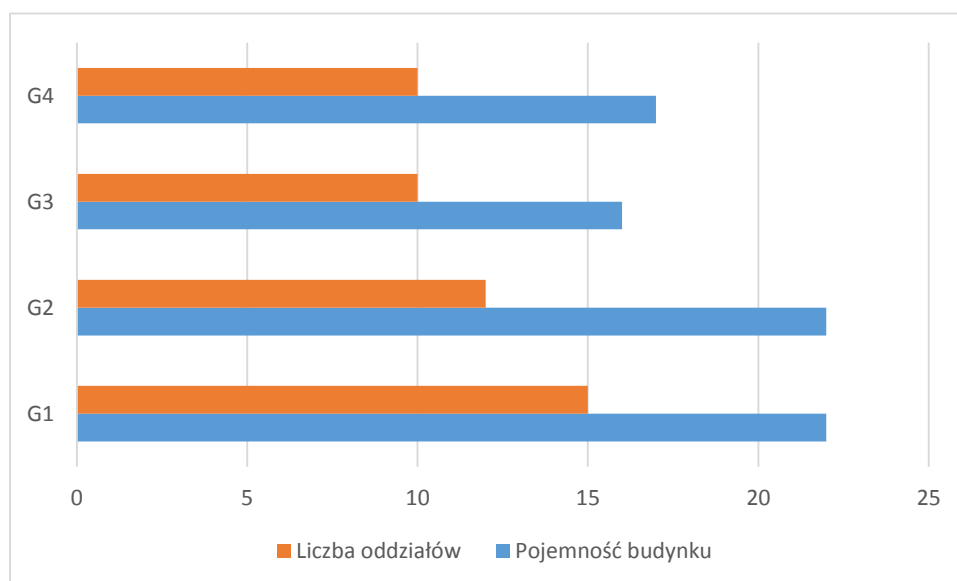
Na wykresie 43 porównano liczby oddziałów w szkołach podstawowych z pojemnościami budynków, w których one funkcjonują. Przez umowną pojemność budynku rozumiemy taką liczbę sal, która pozwala realizować zajęcia z wszystkimi oddziałami na jednej zmianie. Uwzględnialiśmy przy tym konieczność podziałów na grupy na części zajęć języków obcych i informatyki oraz to, że lekcje wychowania fizycznego odbywają się poza salami lekcyjnymi, przy czym sali gimnastycznej nie traktowaliśmy jako sali lekcyjnej¹⁰. Na wykresie widać wyraźnie, że – z wyjątkiem Szkoły Podstawowej nr 315 - wszystkie budynki szkół podstawowych są w pełni wykorzystane. Szkoła Podstawowa nr 315 dysponuje nadmiarem około 33% sal w stosunku do liczby oddziałów. W większości szkół podstawowych pojemność szkoły jest nieznacznie mniejsza niż liczba oddziałów, co oznacza konieczność prowadzenia części zajęć w klasach I-III na dwie zmiany.

Wykres 43. Liczby oddziałów w szkołach podstawowych oraz pojemności budynków.



¹⁰ Oczywiście pojemność szkoły jest wielkością umowną i opierając się na różnych założeniach można ją różnie wyznaczyć, różnice te jednak nie powinny być bardzo duże.

Wykres 44. Liczby oddziałów w gimnazjach oraz pojemności budynków



Wykres 44 pozwala porównać pojemności budynków gimnazjalnych z liczbami funkcjonujących w nich oddziałów. Jak widać wszystkie gimnazja miejskie dysponują budynkami znacznie większymi niż ich potrzeby. W budynkach gimnazjów mogłoby się uczyć na jednej zmianie 30 oddziałów więcej, niż jest ich obecnie, czyli zaledwie o 2 mniej niż jest ich łącznie w gimnazjach nr 2, 3 i 4.

6.5. Liczby etatów nauczycielskich

Według projektów arkusza organizacyjnego na rok 2015/16 z czerwca roku 2016 w szkołach na terenie Świdnicy nauczyciele realizują łącznie 455,3 etatów przeliczeniowych (łącznie z etatami nauczycieli oddziałów przedszkolnych funkcjonujących przy szkołach podstawowych). Najwięcej nauczycieli zatrudnia Szkoła Podstawowa nr 1, a najmniej Szkoła Podstawowa nr 315.

Tabela 8. Liczby nauczycielskich etatów przeliczeniowych w poszczególnych szkołach¹¹











G1		43,38
G2		41,10
G3		31,17
G4		27,13
SP1		67,71
SP105		48,43
SP315		22,51
SP4		62,65
SP6		60,19
SP8		51,07
Razem		455,34

¹¹ W praktyce etatów przeliczeniowych, za które trzeba będzie zapłacić w roku szkolnym 2016/17 będzie prawdopodobnie więcej, jeśli pojawią się niewykazane w projektach arkusza organizacyjnego urlopy dla poratowania zdrowia oraz zajęcia nauczania indywidualnego.

6.6. Liczby etatów pracowników administracji i obsługi

Pracownicy administracji i obsługi zatrudnieni są w szkołach łącznie na 138,5 etatach.

Tabela 9. Średnioroczne liczby etatów administracji i obsługi w szkołach¹²

G1		13,4
G2		12,9
G3		13,5
G4		12,4
SP1		12,9
SP105		12,1
SP315		10,3
SP4		25,6
SP6		13,4
SP8		13,5
Razem		139,9

¹² W tabeli uwzględniono również etat dyrektora nie będącego nauczycielem w Gimnazjum nr 4.

7. Analiza organizacji oddziałów i zajęć w poszczególnych szkołach

7.1. Liczby uczniów, oddziałów i średnie liczebności oddziałów w szkołach

Według projektów arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2016/17 w szkołach podstawowych prowadzonych przez miasto Świdnicę uczy się 2783 uczniów oraz 199 dzieci w oddziałach przedszkolnych (patrz tabela 10). W gimnazjach miejskich uczy się 1147 uczniów.

Tabela 10. Liczby uczniów (oraz dzieci w oddziałach przedszkolnych), oddziałów i średnie liczebności oddziałów w szkołach podstawowych w podziale na typy oddziałów.

	0			1			2			3			4			5			6			Razem: LU	Razem: LO	Razem: ŚrLO
Etykiety wierszy	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO			
SP1	29	2	14,5	26	2	13,0	109	5	21,8	93	5	18,6	73	4	18,3	73	4	18,3	56	3	18,7	459	25	18,4
integracyjny				26	2	13,0	36	2	18,0	57	3	19,0	28	2	14,0	31	2	15,5	18	1	18,0	196	12	16,3
ogólnodostępny	29	2	14,5				73	3	24,3	36	2	18,0	22	1	22,0	18	1	18,0	15	1	15,0	193	10	19,3
sportowy													23	1	23,0	24	1	24,0	23	1	23,0	70	3	23,3
SP105	34	2	17,0	38	2	19,0	80	4	20,0	88	4	22,0	51	2	25,5	51	3	17,0	47	2	23,5	389	19	20,5
integracyjny													51	2	25,5	14	1	14,0				65	3	21,7
ogólnodostępny	34	2	17,0	38	2	19,0	80	4	20,0	88	4	22,0				37	2	18,5	47	2	23,5	324	16	20,3
SP315	18	1	18,0	17	1	17,0	36	2	18,0	41	2	20,5	25	1	25,0	24	1	24,0	28	2	14,0	189	10	18,9
ogólnodostępny	18	1	18,0	17	1	17,0	36	2	18,0	41	2	20,5	25	1	25,0	24	1	24,0	19	1	19,0	180	9	20,0
terapeutyczny																			9	1	9,0	9	1	9,0
SP4	31	2	15,5	62	3	20,7	148	7	21,1	165	7	23,6	99	4	24,8	108	4	27,0	110	5	22,0	723	32	22,6
ogólnodostępny	31	2	15,5	62	3	20,7	148	7	21,1	165	7	23,6	74	3	24,7	81	3	27,0	88	4	22,0	649	29	22,4
sportowy													25	1	25,0	27	1	27,0	22	1	22,0	74	3	24,7
SP6	56	3	18,7	38	2	19,0	141	6	23,5	115	5	23,0	108	4	27,0	85	3	28,3	93	4	23,3	636	27	23,6
ogólnodostępny	56	3	18,7	38	2	19,0	141	6	23,5	115	5	23,0	81	3	27,0	57	2	28,5	66	3	22,0	554	24	23,1
sportowy													27	1	27,0	28	1	28,0	27	1	27,0	82	3	27,3
SP8	31	2	15,5	51	3	17,0	123	5	24,6	104	5	20,8	78	3	26,0	101	4	25,3	98	4	24,5	586	26	22,5
ogólnodostępny	31	2	15,5	51	3	17,0	123	5	24,6	104	5	20,8	78	3	26,0	101	4	25,3	98	4	24,5	586	26	22,5
Suma końcowa	199	12	16,6	232	13	17,8	637	29	22,0	606	28	21,6	434	18	24,1	442	19	23,3	432	20	21,6	2982	139	21,5

Najbardziej typowych, tzw. ogólnodostępnych oddziałów jest w świdnickich szkołach podstawowych w roku szkolnym 2016/17 102, w tym 63 oddziały klas 1-3 i 39 oddziałów klas 4-6.

Tabela 11. Liczby uczniów, oddziałów i średnie liczebności oddziałów ogólnodostępnych w szkołach podstawowych.

	I-III			IV-VI			Razem: LU	Razem: LO	Razem: ŚrLO
	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO			
SP1	109	5	21,8	55	3	18,3	164	8	20,5
SP105	206	10	20,6	84	4	21,0	290	14	20,7
SP315	94	5	18,8	68	3	22,7	162	8	20,3
SP4	375	17	22,1	243	10	24,3	618	27	22,9
SP6	294	13	22,6	204	8	25,5	498	21	23,7
SP8	278	13	21,4	277	11	25,2	555	24	23,1
Suma końcowa	1356	63	21,5	931	39	23,9	2287	102	22,4

Jak widać w tabeli 11 powyżej, średnie liczebności oddziałów ogólnodostępnych w szkołach podstawowych, mające zasadniczy wpływ na koszty organizacji szkół nie są bardzo zróżnicowane. Średnia liczebność oddziału jest najmniejsza w najmniejszej szkole nr 315 (średnio 20,3 uczniów na oddział). Stosunkowo nieduże są również oddziały ogólnodostępne w szkole nr 105 oraz nr 1. Niewielka liczebność oddziałów w Szkole Podstawowej nr 1 może na pierwszy rzut oka zastanawiać, gdyż jest to szkoła dość duża, znacznie większa niż szkoły 105 i 315. Gdy się jednak zauważy, że w Szkole Podstawowej nr 1 oddziałów ogólnodostępnych jest tylko 10 na wszystkich poziomach, nietrudno zrozumieć, że są one małe, gdyż organizacja dużych oddziałów przy małej liczbie uczniów zawsze jest trudna. Przykładowo, w klasie trzeciej dla 36 uczniów musiały być zorganizowane 2 małe oddziały 18-osobowe.

Tabela 12. Liczby uczniów, liczby oddziałów oraz średnie liczebności oddziałów w gimnazjach według projektów arkuszy organizacyjnych na rok 2016/17 w podziale na typy oddziałów.

	1			2			3			Razem: LU	Razem: LO	Razem: ŚrLO
	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO			
G1	140	5	28,0	134	5	26,8	136	5	27,2	410	15	27,3
ogólnodostępny	140	5	28,0	134	5	26,8	136	5	27,2	410	15	27,3
G2	62	3	20,7	85	4	21,3	99	5	19,8	246	12	20,5
integracyjny	34	2	17,0	59	3	19,7	48	3	16,0	141	8	17,6
ogólnodostępny	28	1	28,0	26	1	26,0	51	2	25,5	105	4	26,3
G3	95	4	23,8	78	3	26,0	67	3	22,3	240	10	24,0
ogólnodostępny	26	1	26,0	27	1	27,0	20	1	20,0	73	3	24,3
sportowy	69	3	23,0	51	2	25,5	47	2	23,5	167	7	23,9
G4	81	3	27,0	78	3	26,0	92	4	23,0	251	10	25,1
ogólnodostępny	27	1	27,0	27	1	27,0	68	3	22,7	122	5	24,4
sportowy	54	2	27,0	51	2	25,5	24	1	24,0	129	5	25,8
Razem	378	15	25,2	375	15	25,0	394	17	23,2	1147	47	24,4

Jak widać w tabeli 13, średnie liczebności oddziałów ogólnodostępnych w gimnazjach są znacznie większe niż w szkołach podstawowych (o 3,9 uczniów na oddział, czyli niemal 20%). Warto na to zwrócić uwagę w kontekście zbliżającej się reformy, zakładającej likwidację gimnazjów. W jej efekcie bowiem zajęcia w mniejszych oddziałach szkół podstawowych będą realizowane w mieście przez 8, a nie przez 6 lat (jak jest do tej pory), co oznacza, że koszty jednostkowe kształcenia, nawet jeśli liczby godzin w klasie VII i VIII będą takie,

jak w klasach pierwszych i drugich gimnazjów, zwiększą się. Obecnie w oddziałach ogólnodostępnych gimnazjów uczy się w klasach pierwszych i drugich 435 uczniów w 16 oddziałach. Gdyby były to oddziały klasy siódmej i ósmej nowej szkoły podstawowej o średniej liczebności takiej, jak w obecnych szkołach podstawowych, byłoby ich 20, czyli o 4 więcej. Wiązałoby się to ze zwiększeniem rocznych kosztów utrzymania oświaty o około 400 000 zł. Warto też pamiętać, że jeśli w wyniku reformy oświaty w mieście powstanie więcej szkół podstawowych, niż jest ich obecnie, to obwody szkół będą mniejsze i w związku z tym będą przyjmowały mniej uczniów do pierwszej klasy. W efekcie będą zatem organizowały średnio mniejsze oddziały, co jest niemal zawsze efektem zmniejszonej liczby uczniów przyjmowanych do szkoły.

Tabela 13. Liczby uczniów, oddziałów i średnie liczebności oddziałów ogólnodostępnych w gimnazjach.

	LU	LO	ŚrLO
G1	410	15	27,3
G2	105	4	26,3
G3	73	3	24,3
G4	122	5	24,4
Suma końcowa	710	27	26,3

Tabela 14. Liczby uczniów, oddziałów i średnie liczebności oddziałów w szkołach w podziale na typy oddziałów w szkołach różnych typów oraz w oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych.

	gimnazjum			oddziały przedszkolne			szkoła podstawowa			razem		
	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO	LU	LO	ŚrLO
integracyjny	141	8	17,63				261	15	17,40	402	23	17,48
ogólnodostępny	710	27	26,30	199	12	16,58	2287	102	22,42	3196	141	22,67
sportowy	296	12	24,67				226	9	25,11	522	21	24,86
terapeutyczny							9	1	9,00	9	1	9,00
razem	1147	47	24,40	199	12	16,58	2783	127	21,91	4129	186	22,20

W tabeli 14 pokazano liczby uczniów i oddziałów w podziale na typy oddziałów. Warto zwrócić uwagę, że liczby uczniów uczących się w oddziałach innych niż ogólnodostępne są duże w stosunku do liczb uczniów z oddziałów ogólnodostępnych. Tłumaczy to stosunkowo niskie wartości wskaźników liczby uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy przedstawione na wykresach 32 i 33, pomimo, iż organizacja zajęć w poszczególnych szkołach jest dość oszczędna, co wykażemy w dalszej części opracowania.

7.2. Liczebności oddziałów i podziały na grupy w poszczególnych szkołach

Poniżej analizujemy szczegółowo liczebności poszczególnych oddziałów w kontekście konieczności ich podziałów na grupy na zajęciach wychowania fizycznego oraz języków obcych. Zdajemy sobie sprawę, że zmiany składów istniejących już oddziałów są bardzo trudne, a często wręcz niemożliwe. Prezentowane możliwości innego rozłożenia uczniów w oddziałach nie są zatem sugestiami zmian. Ich celem jest jednak pokazanie, w jaki sposób można oszczędniej planować organizację poszczególnych szkół. Zdajemy sobie również

sprawę z tego, że wskazywane możliwości oszczędniejszej organizacji szkoły poprzez zmniejszenie liczby podziałów oddziałów na grupy (zgodnie z obowiązującym prawem) nie zawsze są korzystne dla uczniów i wygodne dla nauczycieli. Ostateczna decyzja w zakresie sposobu organizacji szkoły musi być zatem zawsze kompromisem pomiędzy dobrem uczniów i wygodą pracy nauczycieli, a możliwościami finansowymi samorządu. Warto też zastanowić się, czy z punktu widzenia celów jakie powinna realizować szkoła, zawsze najlepszym sposobem wydawania pieniędzy na oświatę jest organizowanie zajęć w małych grupach uczniów, co nieuchronnie prowadzi do tego, że brakuje środków na inne działania.

7.2.1. Gimnazjum nr 1

Tabela 15 pokazuje liczebności wszystkich oddziałów w Gimnazjum nr 1. W szkole tej organizowane są zawsze duże oddziały. W klasie 2 tylko jeden oddział jest 24-osobowy i jest to rozwiązanie optymalne z punktu widzenia kosztów organizacji, gdyż nie są w nim dzielone na grupy zajęcia języków obcych (prawo nakazuje podział na grupy na językach obcych dla oddziałów większych niż 24-osobowe). Rozwiązaniem droższym byłoby utworzenie z 26 – osobowego oddziału 2B i 24-osobowego oddziału 2C) dwóch oddziałów po 25 uczniów. Wszystkie podziały na grupy w Gimnazjum nr 1 są zgodne z prawem, a dodatkowo organizowane są zajęcia międzyoddziałowe na zajęciach wychowania fizycznego tam, gdzie grupy samych chłopców lub dziewcząt nie są duże. Podsumowując można stwierdzić, że organizacja oddziałów i podziałów na grupy w Gimnazjum nr 1 z ekonomicznego punktu widzenia jest optymalna.

Tabela 15. Liczebności poszczególnych oddziałów w Gimnazjum nr 1

<input type="checkbox"/> ogólnodostępny	140	134	136
1A	30		
1B	27		
1C	27		
1D	28		
1E	28		
2A		28	
2B		26	
2C		24	
2D		28	
2E		28	
3A			27
3B			27
3C			27
3D			28
3E			27

7.2.2. Gimnazjum nr 2

Tabela 16. Liczebności poszczególnych oddziałów w Gimnazjum nr 2

integracyjny	34	59	48
1A	17		
1B	17		
2A		19	
2B		20	
2C		20	
3A			16
3B			17
3C			15
ogólnodostępny	28	26	51
1C	28		
2C		26	
3D			26
3E			25

W Gimnazjum nr 2 większość oddziałów, to oddziały integracyjne. Zgodnie z prawem powinny one liczyć od 15 do 20 uczniów i wszystkie oddziały mieszczą się w tym zakresie. Oddziały ogólnodostępne w tej szkole są co najmniej 25 osobowe, ale wydaje się, że możliwe byłoby ich oszczędniejsze zorganizowanie, gdyby część uczniów z oddziałów ogólnodostępnych uczyło się w oddziałach integracyjnych. Oddziały 3D i 3E jako większe niż 24 osobowe muszą być dzielone na grupy na wszystkich lekcjach języków obcych. Gdyby jednak trzech uczniów z tych oddziałów umieścić w bardzo małych oddziałach integracyjnych (3A, 3B, 3C) to 3D i 3E byłyby 24 osobowe i nie byłyby w nich wymagane żadne podziały na grupy. Podobnie gdyby czterech uczniów z 28 – osobowego oddziału 1C umieścić w małych, 17 osobowych oddziałach integracyjnych 1A i 1B, to byłyby on 24 osobowy. W sumie takie rozwiązania oznaczałyby oszczędność 19 godzin tygodniowo na podziałach na grupy, co przekłada się na kwotę około 68 000 zł rocznie i 204 000 zł w trakcie trzyletniego okresu pobytu oddziałów w gimnazjum.

7.2.3. Gimnazjum nr 3

Tabela 17. Liczebności poszczególnych oddziałów w Gimnazjum nr 3

ogólnodostępny	26	27	20
1D	26		
2C		27	
3C			20
sportowy	69	51	47
1A	24		
1B	24		
1C	21		
2A		29	
2B		22	
3A			24
3B			23

Gimnazjum nr 3 to szkoła, w której większość oddziałów to oddziały sportowe. Z ekonomicznego punktu widzenia ich wielkości są prawidłowe i nie wymuszają nigdzie niekoniecznych

podziałów na grupy. W praktyce jednak większość zajęć sportowych jest dzielona na grupy, choć prawo tego nie wymaga w oddziałach nie większych niż 26 osobowe. Literalnie zgodnie z prawem w oddziałach sportowych wystarczyłoby zrealizować 80 godzin wychowania fizycznego, a jest ich realizowanych 126. Te dodatkowe 46 godzin to koszt około 170 000 zł rocznie. Warto tu jednak zauważyć, że na każdego ucznia oddziału sportowego miasto dostaje dodatkowo około 1000 zł subwencji oświatowej rocznie.

Gdyby oddziały sportowe były oddziałami ogólnodostępnymi wystarczyłoby zorganizować dla nich 32 godziny wychowania fizycznego tygodniowo (z siedmiu oddziałów tylko jeden jest większy niż 26 osobowy, czyli konieczne jest podzielenie w nim zajęć wychowania fizycznego na dwie grupy). Oznacza to, że dodatkowych godzin zajęć wychowania fizycznego realizowanych jest $126 - 32 = 94$, co kosztuje około 339 000 złotych rocznie. Ponieważ uczniów oddziałów sportowych w Gimnazjum nr 3 jest 167, a na każdego ucznia miasto dostaje około 1000 zł subwencji, dodatkowy roczny koszt ponoszony przez miasto z dochodów własnych na oddziały sportowe w Gimnazjum nr 3 wynosi $339\ 000 - 167\ 000 = 172\ 000$ zł.

7.2.4. Gimnazjum nr 4

Tabela 18. Liczebności poszczególnych oddziałów w Gimnazjum nr 4

<input type="checkbox"/> ogólnodostępny	27	27	68
1A	27		
2A		27	
3A			26
3B			21
3D			21
<input type="checkbox"/> sportowy	54	51	24
1B	27		
1C	27		
2B		26	
2C		25	
3C			24

W gimnazjum nr 4 zwracają uwagę oddziały klasy 3. Teoretycznie możliwe byłoby ich zorganizowanie tak, aby żaden z trzech oddziałów nie był większy niż 24-osobowy i nie wymagał podziałów na grupy na językach. Tak jednak nie zrobiono. Co więcej język angielski w 21-osobowych oddziałach 3B i 3D jest prowadzony częściowo w podziale na grupy (dla dwóch oddziałów zorganizowano 3 grupy).

W oddziałach sportowych realizowane są 72 godziny wychowania fizycznego. To o 44 godziny więcej, niż trzeba by zorganizować w tych oddziałach, gdyby nie były one sportowe. Koszt tych dodatkowych godzin to około 158 000 zł. Dodatkowa subwencja naliczona na uczniów tych oddziałów to około 129 000 zł. Zatem dodatkowy koszt ponoszony przez miasto z dochodów własnych na prowadzenie oddziałów sportowych to $158\ 000 - 129\ 000 = 29\ 000$ zł. Warto zauważyć, że jest to kwota znacznie mniejsza niż w Gimnazjum nr 3.

7.2.5. Szkoła Podstawowa nr 1

Tabela 19. Liczebności poszczególnych oddziałów w Szkole Podstawowej nr 1

integracyjny		26	36	57	28	31	18
1A		13					
1B		13					
2A			19				
2B			17				
3A				20			
3B				18			
3C				19			
4A					14		
4B					14		
5A						16	
5B						15	
6A							18
ogólnodostępny	29		73	36	22	18	15
0A	15						
0B	14						
2C			24				
2D			24				
2E			25				
3D				17			
3E				19			
4C					22		
5D						18	
6C							15
sportowy					23	24	23
4S					23		
5C						24	
6B							23

W organizacji oddziałów w Szkole Podstawowej nr 1 zwracają uwagę niezwykle małe, dwa 13-osobowe oddziały integracyjne w klasie pierwszej. Wytlumaczeniem takiej sytuacji jest jednak fakt, że w tym roku nie ma w szkole żadnego oddziału ogólnodostępnego, ze względu na zmniejszony nabór wynikający z powrotu do poprzedniego wieku rozpoczynania obowiązków szkolnych. Małe są również oddziały przedszkolne (15 i 14 dzieci) oraz oddziały integracyjne klasy czwartej (dwa oddziały po 14 uczniów). Warto zwrócić uwagę, że lekcje języka angielskiego w 14-osobowych oddziałach 4A i 4B (2 razy po 3 godziny) odbywają się w podziale na grupy. Choć jest to zgodne z prawem¹³, to jednak to samo prawo¹⁴ mówi, że oddział integracyjny powinien liczyć od 15 do 20 uczniów, podczas gdy oba wspomniane oddziały są 14 osobowe.

Warto też zauważyć, że wszystkie dodatkowe zajęcia sportowe w oddziałach sportowych, (4S, 5C, 6B, które są mniejsze niż 24 osobowe, czyli zgodnie z prawem nie wymagające

¹³ § 7.2 rozporządzenia o ramach planach nauczania mówi że „2. W oddziałach integracyjnych i oddziałach specjalnych liczących co najmniej 3 uczniów niepełnosprawnych na zajęciach, o których mowa w ust. 1 pkt 1-3, podział na grupy jest obowiązkowy, z tym że grupa oddziałowa, międzyoddziałowa lub międzyklasowa nie może liczyć mniej niż 5 uczniów.”

¹⁴ Rozporządzenie w sprawie ramowych statutów publicznego przedszkola oraz publicznych szkół: „Liczba uczniów w oddziale szkoły integracyjnej oraz w oddziale integracyjnym w szkole ogólnodostępnej powinna wynosić od 15 do 20, w tym od 3 do 5 uczniów niepełnosprawnych.”

żadnych podziałów na grupy) w wymiarze 6 godzin tygodniowo w każdym oddziale odbywają się w podziale na grupy. Przekłada się to na jeden dodatkowy (z punktu widzenia niezbędnych wymogów prawa) etat nauczyciela, czyli około 65 000 zł rocznie. Wszystkich dodatkowych zajęć sportowych w oddziałach sportowych jest 36 godzin. Ich koszt to około 130 000 zł. Jednocześnie na 70 uczniów oddziałów sportowych przysługuje rocznie około 70 000 zł subwencji oświatowe.

Przyglądając się organizacji oddziałów Szkoły Podstawowej nr 1 trzeba zauważyć, że w tej stosunkowo dużej szkole oddziały są dość małe. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest funkcjonowanie w szkole oddziałów trzech różnych typów (integracyjnych, ogólnodostępnych i sportowych), które organizowane są w znacznym stopniu niezależnie, co utrudnia organizację większych oddziałów.

7.2.6. Szkoła podstawowa nr 105

Tabela 20. Liczebności poszczególnych oddziałów w Szkole Podstawowej nr 105

integracyjny					51	14	
4A					25		
4B					26		
5A						14	
ogólnodostępny	34	38	80	88	37	47	
0A	17						
0B	17						
1A		19					
1B		19					
2A			17				
2B			23				
2C			21				
2D			19				
3A				22			
3B				22			
3C				22			
3D				22			
5B						14	
5C						23	
6A							22
6B							25

Przyglądając się liczebnościom oddziałów w Szkole Podstawowej nr 105 trzeba zauważyć, że liczebności wszystkich oddziałów integracyjnych nie mieszczą się w zakresie 15-20 uczniów, jaki jest wymagany prawem dla oddziałów integracyjnych. Oddziały 2A i 4B są większe niż 20, a oddział 5A jest mniejszy niż 15.

Warto zauważyć, że w 14-osobowym oddziale 5A – inaczej niż w analogicznej sytuacji w Szkole Podstawowej nr 1 – nie dokonano podziału na grupy na języku angielskim, co wydaje się zgodne ze zdrowym rozsądkiem, choć można uznać za niezgodne z prawem (oddziały integracyjne powinny być dzielone na grupy, ale powinny też być przynajmniej 15 – osobowe).

Należy też zauważyć, że dla 47 uczniów klasy szóstej utworzono dwa oddziały – 22 i 25 osobowy zamiast 23 i 24 - osobowego. W efekcie w klasie 6B lekcję języka angielskiego (3

godziny tygodniowo) są prowadzone w podziale na grupy, co nie byłoby konieczne, gdyby liczebności tych oddziałów były bardziej do siebie zbliżone.

7.2.7. Szkoła Podstawowa nr 315

Tabela 21. Liczebności poszczególnych oddziałów w Szkole Podstawowej nr 315

ogólnodostępny	18	17	36	41	25	24	19
0A	18						
1A		17					
2A			20				
2B			16				
3A				19			
3B				22			
4A					25		
5A						24	
6A							19
terapeutyczny							9
6B							9

Szkoła Podstawowa nr 315 jest najmniejszą szkołą w mieście, w której praktycznie nie ma możliwości wpływania na wielkości oddziałów poprzez odpowiednią ich organizację. Mimo to oddziały ogólnodostępne w tej szkole z wyjątkiem 16 – osobowego oddziału 2B nie są bardzo małe. Średnia wielkość oddziału ogólnodostępnego w tej szkole jest wprawdzie najniższa w mieście, ale bardzo niewiele niższa niż w znacznie większej Szkole Podstawowej nr 1.

W Szkole Podstawowej nr 315 funkcjonuje bardzo mały, 9 - osobowy oddział terapeutyczny 6B. Maksymalna określona prawem wielkość takiego oddziału to 15 uczniów¹⁵.

¹⁵ § 8. 5. Liczba uczniów w klasie terapeutycznej nie może przekraczać 15. (rozporządzenie w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach)

7.2.8. Szkoła Podstawowa nr 4

Tabela 22. Liczebności poszczególnych oddziałów w Szkole Podstawowej nr 4

<input type="checkbox"/> ogólnodostępny	31	62	148	165	74	81	88
0A	16						
0B	15						
1A		21					
1B		21					
1C		20					
2A			25				
2B			24				
2C			20				
2D			22				
2E			21				
2F			19				
2G			17				
3A				24			
3B				25			
3C				24			
3D				22			
3E				23			
3F				23			
3G				24			
4A					26		
4B					25		
4C					23		
5A						26	
5B						27	
5C						28	
6A							26
6B							23
6C							19
6D							20
<input type="checkbox"/> sportowy					25	27	22
4S					25		
5S						27	
6S							22

Szkoła Podstawowa nr 4, to największa szkoła w mieście, w której najłatwiej jest organizować oddziały stosunkowo duże. Niemniej jednak warto zwrócić uwagę na to, że liczebności tworzonych oddziałów nie zawsze są optymalne z punktu widzenia kosztów organizacji. Oddziały 2A, 3B, 4B i 6A są 25 lub 26 osobowe, choć wszystkie mogłyby być 24 osobowe, gdyż równolegle, na tym samym poziomie funkcjonują oddziały mniejsze niż 24 osobowe. W tym roku szkolnym nie ma to żadnego znaczenia w oddziałach 2A i 3B, ale gdy oddziały te przejdą do klasy wyższych wymusi to organizację zajęć językowych w podziale na grupy, jak to jest w tym roku w 25 osobowym oddziale 4B.

W Szkole Podstawowej nr 4 we wszystkich oddziałach klas 4-6 wszystkie lub część zajęć wychowania fizycznego prowadzone są w podziałach na grupy, pomimo, że większość od-

działów nie liczy więcej niż 26 uczniów. W wyniku takich nieuzasadnionych prawem podziałów na grupy realizowanych jest w sumie 20 godzin wychowania fizycznego tygodniowo (w tym 12 godzin w oddziałach sportowych).

W oddziałach sportowych dodatkowych godzin wychowania fizycznego jest w sumie 36 tygodniowo. Kosztują one około 130 000 zł rocznie, podczas gdy dodatkowej subwencji oświatowej na te oddziały miasto dostaje około 74 000 zł. rocznie.

7.2.9. Szkoła Podstawowa nr 6

Tabela 23. Liczebności poszczególnych oddziałów w Szkole Podstawowej nr 6

<input type="checkbox"/> ogólnodostępny	56	38	141	115	81	57	66
0A	19						
0B	19						
0C	18						
1A		19					
1B		19					
2A			24				
2B			22				
2C			25				
2D			22				
2E			25				
2F			23				
3A				24			
3B				25			
3C				21			
3D				24			
3E				21			
4A					27		
4B					27		
4D					27		
5A						28	
5B						29	
6A							24
6B							25
6D							17
<input type="checkbox"/> sportowy					27	28	27
4C					27		
5C						28	
6C							27

W Szkole Podstawowej nr 6 zorganizowano 4 oddziały 25 osobowe (2C, 2E, 3B, 6B), choć nie było to konieczne. Spowodowało to konieczność prowadzenia lekcji języków obcych w oddziale 6B w podziale na grupy (dodatkowe 3 godziny tygodniowo), a w przyszłości spowoduje takie same podziały w obecnych oddziałach 2C, 2E i 6B.

Dodatkowych godzin wychowania fizycznego w oddziałach sportowych realizowanych jest 36 godzin. Kosztują one około 130 000 zł, podczas gdy dodatkowa subwencja naliczana na uczniów oddziałów sportowych to około 82 000 zł.

7.2.10. Szkoła Podstawowa nr 8

Tabela 24. Liczebności poszczególnych oddziałów w Szkole Podstawowej nr 8

ogólnodostępny	31	51	123	104	78	101	98
0A	15						
0B	16						
1A		17					
1B		17					
1C		17					
2A			24				
2B			24				
2C			25				
2D			25				
2E			25				
3A				19			
3B				21			
3C				22			
3D				19			
3E				23			
4A					28		
4B					23		
4C					27		
5A						25	
5B						25	
5C						26	
5D						25	
6A							23
6B							27
6C							23
6D							25

W Szkole Podstawowej nr 8 oddział 6D jest 25-osobowy, choć mógłby być mniejszy, wskutek czego zajęcia języka angielskiego w wymiarze 4 godzin tygodniowo realizowane są w tym oddziale w podziale na grupy.

Zwracają uwagę bardzo małe oddziały klasy pierwszej, których liczebność wynika z ustawowego ograniczenia liczebności oddziałów do 25, co przy 51 uczniach wymusza organizację trzech oddziałów 17-osobowych. Warto się jednak zastanowić, czy podjęto działania, których celem byłoby ograniczenia liczby uczniów przyjętych do klasy pierwszej tej szkoły, w efekcie których można by otworzyć dwa większe, zamiast trzech mniejszych oddziałów.

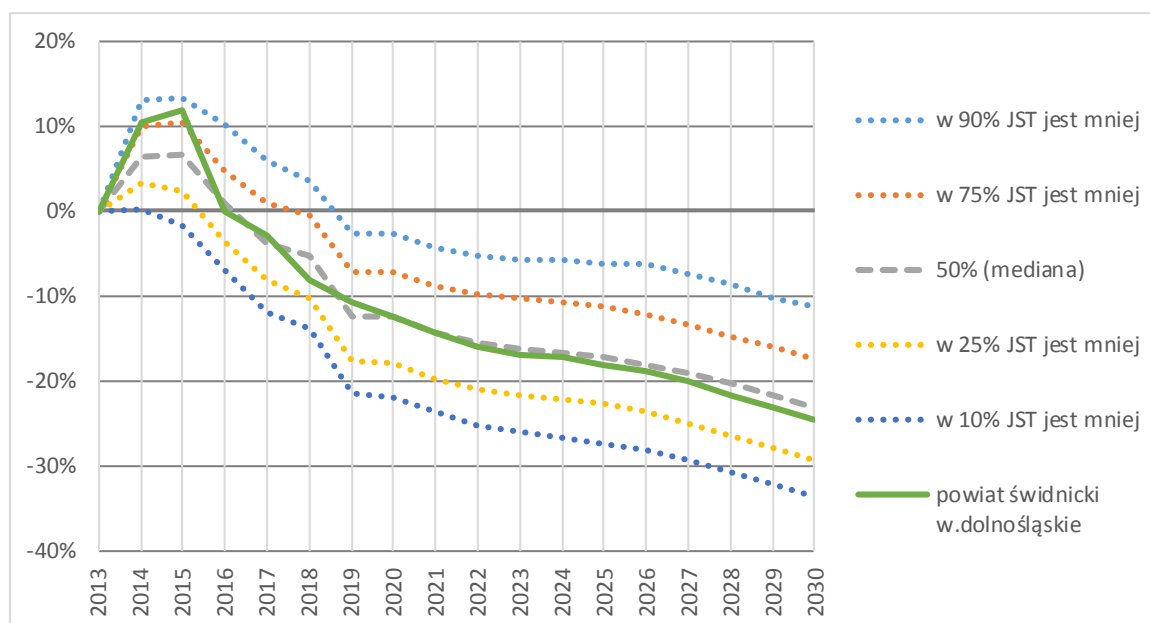
8. Prognoza liczb uczniów

8.1. Ogólny trend demograficzny

Decyzje dotyczące sieci szkół muszą uwzględniać trendy demograficzne oraz prognozy liczb uczniów. Według sporządzonej przez Główny Urząd Statystyczny Prognozy ludności na lata 2014-2050 długofalowe perspektywy demograficzne polskiej oświaty są niekorzystne – liczba uczniów szkół dla dzieci i młodzieży będzie spadać. Zmiany te będą jednak miały zróżnicowany przebieg na różnych obszarach kraju.

Zjawisko to ilustruje wykres 45, które przedstawia prognozę zmian liczby sześciolatków, ale nie w liczbach bezwzględnych, lecz w procentach odnoszonych do stanu z 2013 r., który jest rokiem startowym prognozy GUS. Na wykresie tym widać prognozę dla powiatu świdnickiego, w którym znajduje się miasto Świdnica, na tle wszystkich powiatów ziemskich i miast na prawach powiatu.

Wykres 45. Prognoza zmian liczb sześciolatków w odniesieniu do 2013 r. – powiat świdnicki na tle powiatów ziemskich i miast na prawach powiatu



Z wykresu wynika, że w powiecie świdnickim, po dwóch latach wzrostu liczby dzieci na progu szkoły podstawowej, rozpoczął się spadek, którego tempo będzie zbliżone do mediany

wszystkich powiatów. W efekcie pod koniec lat dwudziestych liczba sześciolatków będzie o ponad 20% niższa niż obecnie.

8.2. Uwarunkowania prognozowania liczb uczniów

Najlepszym źródłem danych bazowych do długofalowej prognozy liczb uczniów w jednostkach oświatowych prowadzonych przez samorząd jest prognoza ludności sporządzana przez Główny Urząd Statystyczny. Jednak prognoza liczb uczniów w szkołach samorządowych powinna brać w rachubę również czynniki nieuwzględniane w prognozie GUS, np. fakt że niektórzy uczniowie uczęszczają do jednostek prowadzonych przez inne podmioty, inni zaś przyjeżdżają spoza terenu JST. Wiele z tych czynników jest trudnych do przewidzenia. Każda prognoza obarczona jest więc ryzykiem błędów związanych ze zmianą trendów demograficznych i ewentualną utratą aktualności przyjętych przy jej budowaniu założeń.

Przy prognozowaniu liczb uczniów należy uwzględnić też wprowadzone w ostatnim czasie i zapowiadane na przyszłość zmiany w systemie edukacji, które będą miały wielki wpływ na organizację oświaty samorządowej. Zmiany te dotyczą:

- odwołania reformy polegającej na obniżeniu wieku rozpoczynania obowiązkowego szkolnego;
- zmiany struktury oświaty, czyli likwidacji gimnazjów, która doprowadzi do skrócenia okresu nauki w szkołach prowadzonych przez gminę do 8 lat.

W momencie przygotowywania prognozy formalnie obowiązywał jeszcze dotychczasowy ustrój szkolny, zgodnie z którym gminy prowadzi sześcioklasowe szkoły podstawowe i trzyletnie gimnazja, jednak wszystko wskazywało na to, że likwidacja gimnazjów jest przesądzona¹⁶.

W związku z tym w prognozie zdecydowaliśmy się założyć, że w roku szkolnym 2017/18 rozpocznie się proces wygaszania gimnazjów i wydłużania czasu nauki w szkole podstawowej do ośmiu lat. W efekcie w roku szkolnym 2019/20 gimnazjów już nie będzie, a w szkołach prowadzonych przez gminę będzie się uczyć już nie 9, lecz tylko 8 klas. Prognoza uwzględnia też powrót do rozpoczynania obowiązkowego szkolnego w wieku 7 lat. Przyjęliśmy przy tym, że poczynając od roku szkolnego 2016/17 naukę w szkole podstawowej rozpoczynać będzie 12,7% kolejnych roczników sześciolatków¹⁷. Warto przy tym zaznaczyć, że przepisy pozostawiają rodzicom swobodę wybierania, czy dziecko ma zacząć naukę w wieku sześciu, czy siedmiu lat. Nie ma jednak żadnych przesłanek, które pozwoliłyby przewidzieć, jakie decyzje rodzice będą w kolejnych latach i czy odsetek sześciolatków w szkole nie ulegnie radykalnym zmianom w przyszłości¹⁸.

Przygotowaliśmy także porównawczy wariant prognozy, który służy do unaocznienia skali zmian i wyliczony został przy założeniu, że utrzymany został obowiązek szkolny dla sześciolatków.

¹⁶ 16 września 2016 r. Ministerstwo Edukacji Narodowej opublikowało projekt ustawy *Prawo oświatowe*, definiującej nowy ustrój szkolny oraz projekt ustawy *Przepisy wprowadzające ustawę Prawo oświatowe*.

¹⁷ Taki procent wynika z oszacowania opartego na informacji o liczbie sześciolatków uczących się obecnie w klasach pierwszych szkół podstawowych prowadzonych przez gminę miejską Świdnica..

¹⁸ Pozostałe założenia do prognozy opisane są w rozdziale „Objaśnienia metodologiczne”.

latków oraz gimnazja. Przyjeliśmy przy tym, że w każdym roku prognozy procent sześciolatków, którzy poszliby do szkoły byłby taki sam, jak przyjęty do kalkulacji dla roku 2015/16, czyli 67,6%.

W zestawieniach podstawowy fragment prognozy opisany jest jako *6-latki w przedszk. bez gimnazjów*, a wariant porównawczy – *6-latki w szkole, gimnazja*.

8.3. Prognoza liczb uczniów w szkołach prowadzonych przez miasto Świdnica

Zamieszczone poniżej zestawienia przedstawiają rzeczywiste zmiany liczb uczniów w latach szkolnych 2007/08-2015/16 oraz prognozę zmian do roku 2030/31¹⁹.

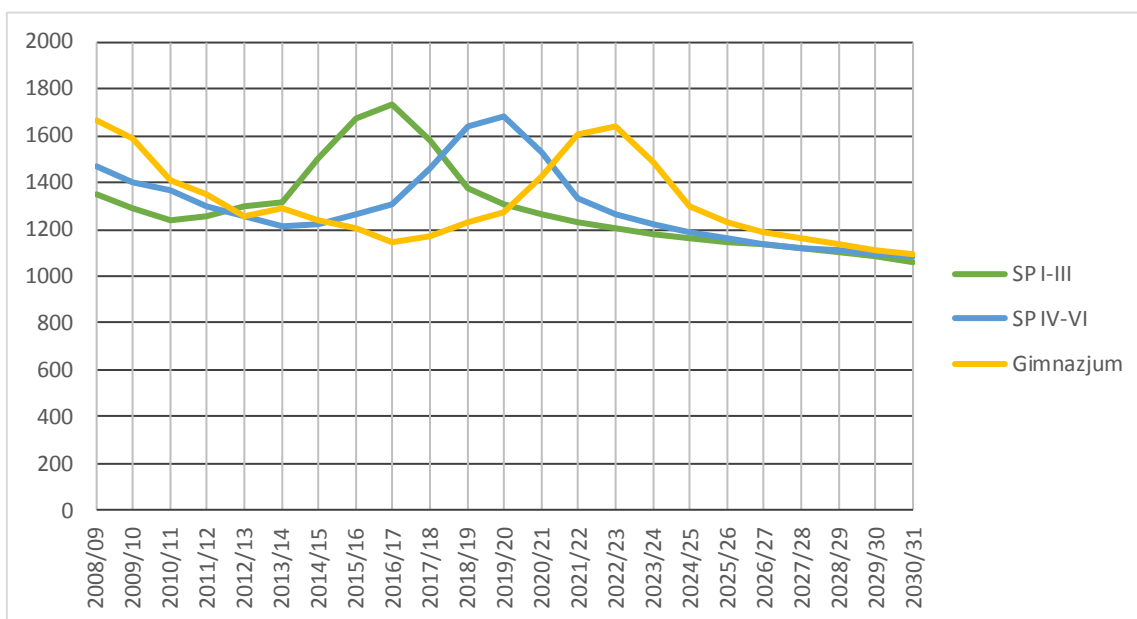
Wykres 46 odzwierciedla prognozowane zmiany liczby uczniów klas pierwszych, wykresy 47 i 48 przedstawiają prognozy zmian liczb uczniów na poszczególnych etapach edukacyjnych, a tabele i pozostałe wykresy zawierają porównania wariantów zmian liczb uczniów szkół prowadzonych przez miasto Świdnica.

Wykres 46. Prognoza liczb uczniów w klasach pierwszych szkół podstawowych



¹⁹ Liczby uczniów w roku szkolnym 2016/17 zostały oszacowane na podstawie danych z projektów arkuszy organizacyjnych na ten rok oraz informacji o rzeczywistej liczbach uczniów w klasach pierwszej szkół podstawowych.

Wykres 47. Prognoza liczb uczniów na poszczególnych etapach edukacyjnych – wariant porównawczy (sześciolatki w szkołach, istnieją gimnazja)



Wykres 48. Prognoza liczb uczniów na poszczególnych etapach edukacyjnych – wariant podstawowy (sześciolatki w szkole, wygaszenie gimnazjów, wydłużenie etapów SP)

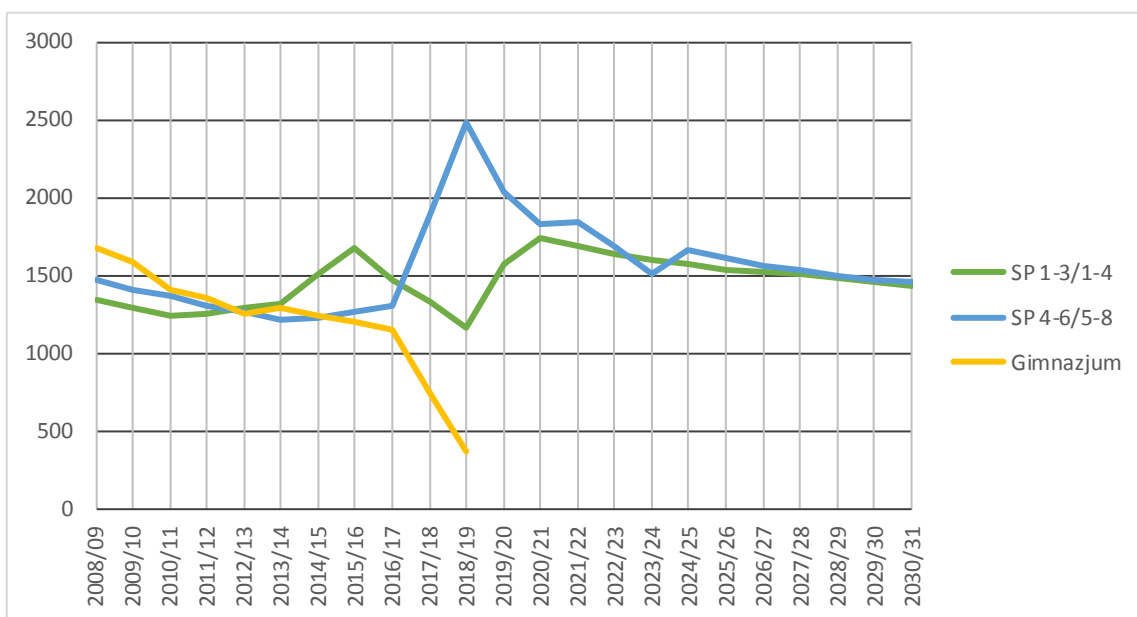


Tabela 25. Porównanie wariantów prognozy liczby uczniów szkół podstawowych

Rok	6-latki w szkole, gimnazja	6-latki w przedszk. bez gimnazjów
2008/09	2 820	2 820
2009/10	2 690	2 690
2010/11	2 611	2 611
2011/12	2 558	2 558
2012/13	2 553	2 553
2013/14	2 528	2 528
2014/15	2 728	2 728
2015/16	2 942	2 942
2016/17	3 047	2 781
2017/18	3 048	3 222
2018/19	3 018	3 640
2019/20	2 988	3 606
2020/21	2 792	3 565
2021/22	2 561	3 527
2022/23	2 468	3 321
2023/24	2 397	3 102
2024/25	2 348	3 231
2025/26	2 309	3 148
2026/27	2 272	3 077
2027/28	2 240	3 030
2028/29	2 210	2 980
2029/30	2 178	2 932
2030/31	2 143	2 888

Wykres 49. Porównanie wariantów prognozy liczby uczniów szkół podstawowych

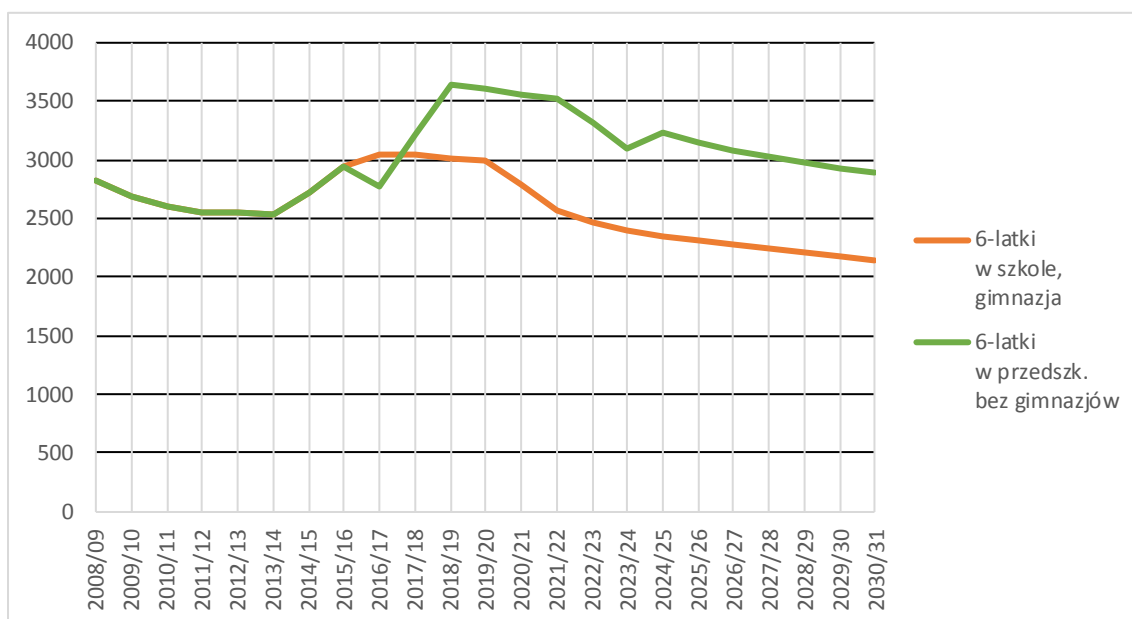


Tabela 26. Porównanie wariantów prognozy liczby uczniów gimnazjów

Rok	6-latki w szkole, gimnazja	6-latki w przedszk. bez gimnazjów
2008/09	1 670	1 670
2009/10	1 589	1 589
2010/11	1 407	1 407
2011/12	1 353	1 353
2012/13	1 255	1 255
2013/14	1 293	1 293
2014/15	1 239	1 239
2015/16	1 202	1 202
2016/17	1 147	1 147
2017/18	1 171	739
2018/19	1 232	364
2019/20	1 276	
2020/21	1 430	
2021/22	1 604	
2022/23	1 640	
2023/24	1 490	
2024/25	1 298	
2025/26	1 233	
2026/27	1 190	
2027/28	1 160	
2028/29	1 135	
2029/30	1 110	
2030/31	1 092	

Wykres 50. Porównanie wariantów prognozy liczby uczniów gimnazjów

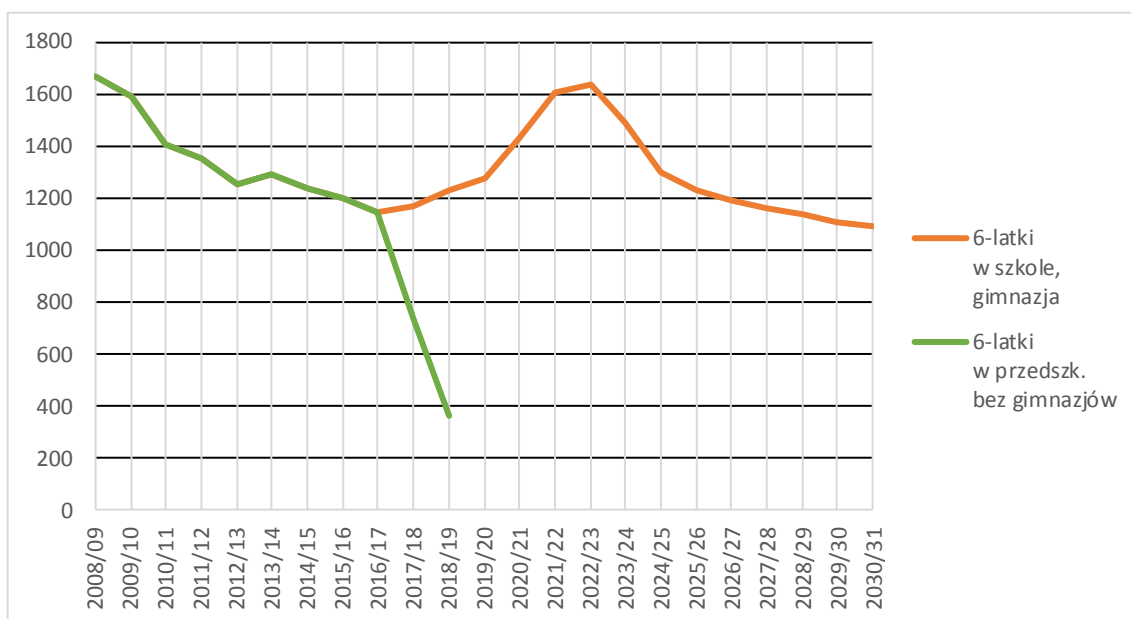
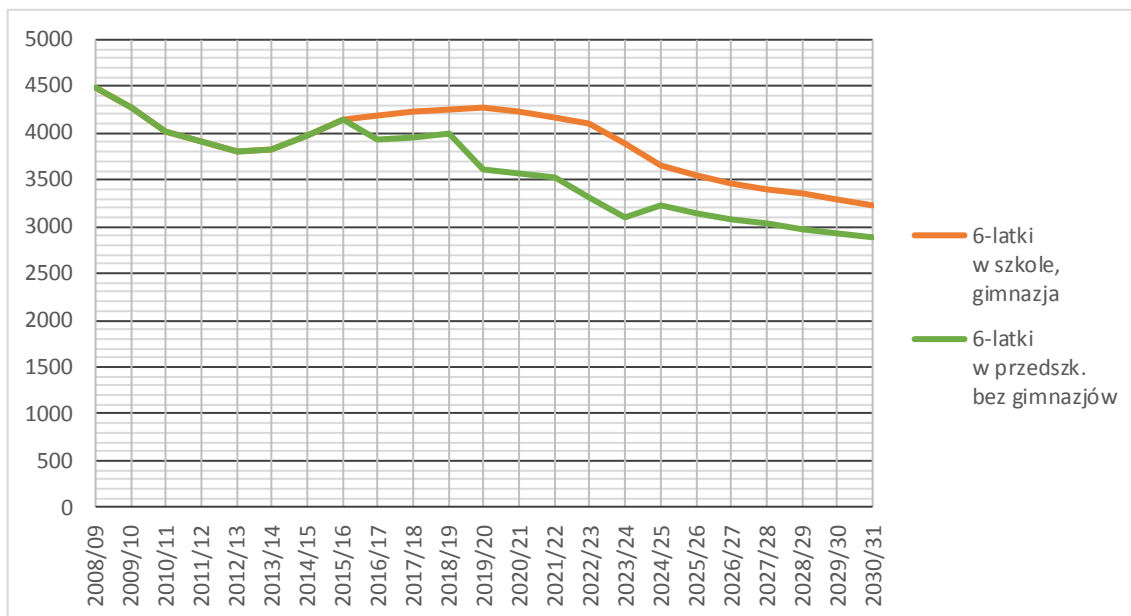


Tabela 27. Porównanie wariantów prognozy łącznej liczby uczniów szkół prowadzonych przez miasto

Rok	6-latki w szkole, gimnazja	6-latki w przedszk. bez gimnazjów
2008/09	4 490	4 490
2009/10	4 279	4 279
2010/11	4 018	4 018
2011/12	3 911	3 911
2012/13	3 808	3 808
2013/14	3 821	3 821
2014/15	3 967	3 967
2015/16	4 144	4 144
2016/17	4 194	3 928
2017/18	4 219	3 962
2018/19	4 251	4 004
2019/20	4 264	3 606
2020/21	4 221	3 565
2021/22	4 165	3 527
2022/23	4 107	3 321
2023/24	3 888	3 102
2024/25	3 646	3 231
2025/26	3 542	3 148
2026/27	3 462	3 077
2027/28	3 400	3 030
2028/29	3 345	2 980
2029/30	3 288	2 932
2030/31	3 235	2 888

Wykres 51. Porównanie wariantów prognozy łącznej liczby uczniów szkół prowadzonych przez miasto



Z oszacowań wynika, że:

- W bieżącym roku szkolnym w szkołach prowadzonych przez miasto Świdnica uczy się prawie o 270 uczniów mniej niż w roku 2015/16. Spadek liczby uczniów spowodowany

jest głównie podniesieniem wieku rozpoczynania obowiązku szkolnego i w mniejszym stopniu wpływem niżu demograficznego na obniżenie liczby gimnazjalistów.

- Gdyby nie obniżono wieku rozpoczynania obowiązku szkolnego, w szkołach prowadzonych przez miasto uczyłoby się obecnie o 50 uczniów więcej niż w poprzednim roku szkolnym, a w następnych latach można by się było spodziewać kolejnych niewielkich wzrostów łącznej liczby uczniów. W wariantcie porównawczym, który zakłada pozostawienie sześciolatków w szkołach i nielikwidowanie gimnazjów, łączna liczba uczniów w miejskich szkołach dopiero w roku szkolnym 2022/23 spadłaby poniżej poziomu z roku 2015/16.
- Zgodnie z wariantem podstawowym, uwzględniającym podniesienie wieku szkolnego i likwidację gimnazjów, w dającej się przewidzieć przyszłości nie nastąpi powrót liczby uczniów do poziomu z roku 2015/16, choć najbliższe dwa lata będą okresem niewielkiego wzrostu.
- W roku szkolnym 2019/20, gdy ze szkół miejskich odejdzie ostatni rocznik gimnazjalistów, liczba uczniów gwałtownie spadnie (z ok. 4 tys. do 3,6 tys.). Następne lata będą okresem kolejnych spadków.
- W ostatnim roku prognozy liczba uczniów spadnie poniżej 2,9 tys. uczniów i będzie o 30% niższa niż w roku szkolnym 2015/16.

Należy podkreślić, że – jeśli nie nastąpi adekwatne zmniejszenie liczby obiektów szkolnych – spadek liczby uczniów zwiększy, już obecnie bardzo dużą i kosztowną, nadwyżkę wolnych miejsc w szkołach.

8.4. Objaśnienia metodologiczne

Prognoza została opracowana na podstawie:

- Prognozy ludności na lata 2014-2050 sporządzonej przez Główny Urząd Statystyczny.
- Danych o liczbie ludności wg pojedynczych roczników z Banku Danych Lokalnych GUS.
- Danych z bazy danych oświatowych Systemu Analiz Samorządowych (SAS), dla której pierwotnym źródłem danych jest system informacji oświatowej (SIO).
- Danych z projektów arkuszy organizacyjnych szkół na rok 2016/17 oraz danych o latach urodzenia uczniów klas pierwszych szkół podstawowych.

W poszczególnych wariantach prognozy przyjęliśmy założenia opisane w podrozdziale *Uwarunkowania prognozowania liczb uczniów* oraz następujące założenia szczegółowe:

- Roczники sześć- i siedmiolatków zamieszkałych w Świdnicy stanowią będą 33,5% wielkości tych roczników na terenach miejskich powiatu świdnickiego wg prognozy liczby ludności na lata 2014-2050 sporządzonej przez GUS.
- Do nauki w szkołach podstawowych przystępować będzie 138,8% roczników, których wielkość wyliczona jest w sposób opisany w poprzednim punkcie²⁰ (stan z 2015 r.).

²⁰ Do szkół prowadzonych przez miasto uczęszcza wiele dzieci spoza Świdnicy.

- Liczby uczniów w klasach II-VIII (w wariantcie porównawczym – II-VI) szkoły podstawowej stanowiąc będą 98,9% uczniów poprzedniej klasy (średnia z lat 2012/13-2014/15).
- Liczba uczniów klasy I gimnazjów stanowiąc będzie 99,9% uczniów klas VI szkół podstawowych (średnia z lat 2012/13-2014/15).
- Liczba uczniów II klasy gimnazjów stanowiąc będzie 97,0% pierwszoklasistów z poprzedniego roku szkolnego (średnia z lat 2012/13-2014/15).
- Liczba uczniów III klasy gimnazjów stanowiąc będzie 96,4% uczniów klas II z poprzedniego roku szkolnego (średnia z lat 2012/13-2014/15).

9. Organizacja przedszkoli prowadzonych przez Miasto Świdnica

9.1. Liczby dzieci i oddziałów przedszkolnych

Miasto Świdnica prowadzi 7 samodzielnych przedszkoli. Zgodnie z projektami arkuszy organizacyjnych w roku szkolnym 2016/17 uczęszcza do nich 812 dzieci. Najmniejszą placówką – 90-osobową – jest PM 16, w którym organizowane są oddziały integracyjne i specjalne. Wszystkie pozostałe przedszkola są przeciętnej wielkości. Ich liczebności wahają się od 100 do 145 dzieci. Do przedszkoli w Świdnicy uczęszczają dzieci w wieku od 3 do 6 lat oraz kilkoro niepełnosprawnych dzieci starszych w przedziale wiekowym 7-10 lat w PM 16.

Poniższe tabele prezentują zestawienia opisujące organizację świdnickich przedszkoli.

Tabela 28. Liczby dzieci w przedszkolach w roku szkolnym 2016/17 w podziale na grupy wiekowe

Nazwa przedszkola	2,5-latki	3-latki	4-latki	5-latki	6-latki	7/10-latki	Suma
PM 1	0	19	41	45	20		125
PM14	0	8	29	41	22		100
PM 15	0	11	40	43	33		127
PM16	0	20	21	22	22	5	90
PM 3	0	6	43	42	34		125
PM 4	0	9	39	31	21		100
PM 6	0	8	49	48	40		145
Suma	0	81	262	272	192	5	812

Tabela 29. Liczby oddziałów przedszkolnych i ich średnie liczebności

Nazwa przedszkola	Liczba oddziałów przedszkolnych	Średnia liczebność oddziału przedszkolnego
PM 1	5	25,00
PM14	4	25,00
PM 15	5	25,40
PM16	6	15,00
PM 3	5	25,00
PM 4	4	25,00
PM 6	6	24,17
Średnia	35	23,20
Średnia (bez PM 16)	29	24,90

Oddziały przedszkolne są zorganizowane optymalnie. Przeciętna liczebność oddziału ogólnodostępnego (po wyłączeniu oddziałów PM 16) wynosi 24,9. Najmniejsze oddziały – średnio 15-osobowe – funkcjonują w PM 16 z oddziałami integracyjnymi i specjalnymi, ale jest to uzasadnione koniecznością zapewnienia potrzeb opiekuńczo-wychowawczych dzieciom niepełnosprawnym, posiadającym orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego.

9.2. Liczby godzin pedagogicznych

W tabeli 30 przedstawiono zestawienie wszystkich godzin nauczycielskich realizowanych w przedszkolach w podziale na zadania. Ze względu na to, że na organizację przedszkola nie mają wpływu pensje nauczycieli, które różnią się w zależności od wieku dzieci w grupie przedszkolnej, nie analizowaliśmy etatów przeliczeniowych nauczycieli, ale liczby ich godzin.

Tabela 30. Liczby godzin pedagogicznych w przedszkolach

	Pedagog specjalny	Rewalidacja	Zajęcia specjalistyczne	Zajęcia z oddziałami	Zniżka godzin - dyrektor	Zniżka godzin - wicedyrektor	Suma
PM 1		6		242	19		267
PM14				185	19		204
PM 15		2		225,5	19		246,5
PM16	100		52	266	22	16	456
PM 3				228	19		247
PM 4		4		188	19		211
PM 6		14		270	21		305
Suma	100	26	52	1605	138	16	1936,5
Udział procentowy	5,2	1,3	2,7	82,9	7,1	0,8	100,0

Z projektów arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2016/17 wynika, że w przedszkolach realizowanych jest 1937 godzin pedagogicznych, z tego 1605 godzin (82,9%) przypada na zajęcia z oddziałami.

Oprócz zajęć z oddziałami, w PM 16 z oddziałami specjalnymi i integracyjnymi realizowane są zajęcia specjalistyczne dla dzieci niepełnosprawnych, w tym m.in. prowadzone przez pedagoga specjalnego, w łącznym wymiarze 152 godzin tygodniowo. W przedszkolach z oddziałami ogólnodostępnymi realizowane są zajęcia rewalidacji, na co łącznie przeznaczonych jest tygodniowo 26 godzin pedagogicznych.

Ponadto, 138 godzin tygodniowo przypada na zniżki godzin dyrektorów. W jednej placówce (PM 16 z oddziałami integracyjnymi) zatrudniony jest wicedyrektor.

O kosztach organizacji przedszkola świadczy w dużym stopniu świadczy liczba godzin zajęć w oddziałach przypadających na jedno dziecko. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym droższa jest organizacja przedszkola. Wartości tego wskaźnika przedstawiono w tabeli 31. Oczywiście wartość tego wskaźnika dla PM16 jest o wiele wyższa, co wynika z o wiele mniejszej liczebności oddziałów integracyjnych i specjalnych w tym przedszkolu. Tabela 32 prezentuje liczby godzin nauczycielskich przypadające na jeden oddział. Wartości tego wskaźnika różnią się o kilka procent pomiędzy przedszkolami typowymi. Najwięcej godzin na oddział przypada w PM1 (48,40), a najmniej w PM6 (45). 3,4 godziny różnicy to około 7%. Nie jest to może różnica bardzo wielka, ale jednak zauważalna. Oczywiście mamy świadomość, że organizacja różnych przedszkoli może się różnić ze względu na liczby dzieci przyprowadzanych do przedszkola wcześniej lub odbieranych później niż większość dzieci, co wymusza dłuższy czas pracy nauczycieli, niemniej jednak wydaje się, że warto skontrolować, czy kilkuprocentowe różnice liczb godzin przypadających na jeden oddział na pewno da się w ten sposób uzasadnić.

Wartości wskaźnika liczby godzin na oddział nie są wysokie na tle innych, analizowanych przez nas samorządów. Oznacza to, że organizacja typowych przedszkoli w Świdnicy w zakresie obowiązków nauczycieli jest racjonalna.

Tabela 31. Liczba godzin zajęć z oddziałami przedszkolnymi przypadająca na jedno dziecko

Nazwa przedszkola	Liczba godzin na dziecko
PM 1	1,94
PM14	1,85
PM 15	1,78
PM16	2,96
PM 3	1,82
PM 4	1,88
PM 6	1,86
Średnia	1,98
Średnia (bez PM 16)	1,85

Tabela 32. Liczba godzin nauczycielskich przypadających na oddział przedszkolny

Nazwa przedszkola	Liczba godzin na oddział
PM 1	48,40
PM14	46,25
PM 15	45,10
PM16	44,33
PM 3	45,60
PM 4	47,00
PM 6	45,00
Suma	45,84
Średnia (bez PM 16)	46,16

9.3. Zatrudnienie pracowników administracji i obsługi w przedszkolach

W tabeli 33 przedstawiono zestawienie etatów administracji i obsługi w przedszkolach. Szczegółowe analizy zatrudnienia pracowników administracji i obsługi zawarto w rozdziale „Diagnoza stanu obecnego organizacji obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej jednostek organizacyjnych Miasta Świdnicy”.

Tabela 33. Etaty administracji i obsługi w przedszkolach

Stanowisko	PM1	PM3	PM4	PM6	PM14	PM15	PM16	Suma
Dozorca, woźny					1,25		5,75	7,00
Główny księgowy	0,50	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	4,00
Intendent	1,00	0,75		1,00	1,00	1,00	1,00	5,75
Kucharz	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	7,00
Pomoc kuchenna	1,50	1,50	1,00	2,00	1,00	1,50	1,00	9,50
Pomoc nauczyciela	1,88	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	10,88
Referent ds.. płac i kadr	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	0,50	3,00
St. Referent ds. kadr			0,25					0,25
St. Referent ds. płac i intendentury			1,00					1,00
Starsza pokojowa	4,00	4,50	3,50	4,50	3,00	3,75	0,00	23,25
Starszy dozorca						0,50		0,50
Starszy konserwator	0,88					1,00		1,88
Woźny-konserwator		1,25	1,00	1,00				3,25
Suma	11,25	11,25	9,50	12,50	9,25	10,75	12,75	77,25

9.4. Wydatki finansowe na funkcjonowanie przedszkoli

Wydatki na funkcjonowanie przedszkoli publicznych, dla których organem prowadzącym jest Miasto Świdnica, wyniosły w 2015 r. blisko 8,9 mln zł. Najwyższa kwota (1,915 mln zł) została przeznaczona na PM 16 z oddziałami specjalnymi i integracyjnymi, co jednak nie oznacza, że prowadzenie tej placówki jest wysokim obciążeniem finansowym dla samorządu. Jest wręcz odwrotnie, gdyż na dzieci z orzeczeniami o niepełnosprawnościach uczęszczające do tej placówki w 2015 r. otrzymano subwencję w wysokości 1,250 mln zł. Wystarczyło to na pokrycie 65% wszystkich wydatków PM 16, dlatego prowadzenie tego przedszkola jest najtańsze z punktu widzenia finansów gminy.

Tabela 34. Wydatki poniesione na funkcjonowanie przedszkoli w 2015 r.

Nazwa przedszkola	Wydatki wykonane 2015 r.	Subwencja z tytułu niepełnosprawności dzieci	Wydatki wykonane pomniejszone o subwencję
PM 1	1 157 799	21 513	1 136 287
PM14	965 071	0	965 071
PM 15	1 204 677	0	1 204 677
PM16	1 915 489	1 250 528	664 960
PM 3	1 195 085	43 025	1 152 060
PM 4	1 057 855	0	1 057 855
PM 6	1 378 706	115 630	1 263 076
Suma	8 874 683	1 430 697	7 443 987

Jednostkowe koszty wychowania przedszkolnego są stosunkowo wyrównane. Średni koszt (po wyłączeniu PM 16) w 2015 r. wyniósł 9,6 tys. zł, widoczne jest jednak pewne zróżnicowanie, np. porównując ze sobą dwa przedszkola o podobnej wielkości (PM 4 i PM 14) koszt jednostkowy różni się o ponad 900 zł.

Tabela 35. Wydatki poniesione na funkcjonowanie przedszkoli w 2015 r.

Nazwa przedszkola	Wydatki wykonane 2015 r.	Liczba dzieci średniorocznie	Wydatki wykonane na jedno dziecko
PM 1	1 157 799	125	9 262
PM14	965 071	100	9 651
PM 15	1 204 677	125	9 637
PM16	1 915 489	96	19 953
PM 3	1 195 085	125	9 561
PM 4	1 057 855	100	10 579
PM 6	1 378 706	148	9 316
Suma	8 874 683	819	10 836
Suma (bez PM 16)	6 959 194	723	9 625

10. Analiza porównawcza organizacji szkół w Świdnicy

10.1. Liczby uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski zajęć realizowanych w typowych oddziałach szkół podstawowych

Najlepszym sposobem porównywania organizacji szkół różnych rozmiarów w kontekście ponoszonych kosztów jest wyznaczanie wskaźnika liczby uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy. W tabeli 36 i 37 przedstawiono wartości takich wskaźników wyznaczone dla wszystkich szkół podstawowych. W obliczeniach uwzględniono zajęcia realizowane z całymi oddziałami ogólnodostępnymi (nie uwzględniono oddziałów integracyjnych, sportowych oraz terapeutycznych), grupami oddziałowymi oraz międzyoddziałowymi. Nie uwzględniono tzw. etatów wsparcia takich jak obowiązki pedagoga, bibliotekarza itp., a także zajęć rewalidacyjnych i nauczania indywidualnego dla uczniów tych oddziałów. Tak wyznaczony wskaźnik pozwala porównać sposób, w jaki organizowane są typowe oddziały ogólnodostępne w poszczególnych szkołach. Wskaźniki wyznaczono osobno dla klas I-III i IV-VI, ze względu na znacząco różne liczby godzin realizowanych na poszczególnych etapach edukacyjnych.

Tabela 36. Liczba uczniów na etat zajęć z oddziałami ogólnodostępnymi klas I-III szkół podstawowych

SP1	17,1
SP105	15,7
SP315	13,8
SP4	17,4
SP6	17,4
SP8	16,9
Łącznie	16,7

Tabela 37. Liczba uczniów na etat zajęć z oddziałami ogólnodostępnymi klas IV-VI szkół podstawowych

SP1	11,1
SP105	12,1
SP315	12,9
SP4	12,7
SP6	13,2
SP8	13,4
Łącznie	12,9

W klasach I-III wskaźnik ten ma najmniejszą wartość dla Szkoły Podstawowej nr 315, co oczywiście wynika z tego, że w szkole tej oddziały I-III są najmniejsze w mieście. Wartości wskaźnika dla pozostałych szkół są do siebie podobne, z wyjątkiem szkoły nr 105, w wypadku której wartość wskaźnika znajduje się pomiędzy wartością dla szkoły nr 315, a wartościami dla pozostałych szkół.

W wypadku klas IV-VI wartości wskaźników liczby uczniów przypadających na jeden etat nauczyciela są bardziej zróżnicowane. Najdrożej ogólnodostępne oddziały IV-VI zorganizowane są w szkole nr 1 (11,1 ucznia na etat), a najtaniej w szkole nr 8 (13,4 ucznia na etat). Różnica pomiędzy tymi skrajnymi wskaźnikami wynosi około 20%. Można zatem powiedzieć, że organizacja oddziałów ogólnodostępnych w szkole nr 1 jest o 20% droższa, niż w szkole nr 8. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest to, że w dość dużej szkole nr 1, oddziałów ogólnodostępnych jest mało (pozostałe oddziały w tej szkole to oddziały integracyjne i sportowe) i w związku z tym trudno jest je optymalnie zorganizować.

Generalnie zróżnicowanie wskaźników liczby uczniów przypadających na jeden etat przeliczeniowy nauczycieli w szkołach podstawowych nie jest duże (w porównaniu z innymi znanymi nam samorządami w których analizowaliśmy organizację szkół).

10.2. Liczby uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski zajęć realizowanych w typowych oddziałach gimnazjalnych

W tabeli 38 przedstawiono analogiczne do omówionych wyżej dla szkół podstawowych wskaźniki porównujące organizację miejskich gimnazjów.

Tabela 38. Liczby uczniów przypadających na jeden nauczycielski etat przeliczeniowy zajęć realizowanych z całymi oddziałami, grupami oddziałowymi oraz grupami międzyoddziałowymi w gimnazjach (oddziały ogólnodostępne²¹)

G1	11,65
G2	11,71
G3	11,58
G4	11,71
Łącznie	11,66

Liczby uczniów przypadających na jeden etat zajęć w oddziałach ogólnodostępnych w gimnazjach bardzo nieznacznie się od siebie różnią, co oznacza, że oddziały ogólnodostępne i zajęcia w nich we wszystkich gimnazjach zorganizowane są bardzo podobnie. Z naszego doświadczenia wynika, że tak niewielkie różnice wartości tego wskaźnika w różnych szkołach zdarzają się bardzo rzadko. Świadczy to o prawidłowym przebiegu procedury zatwierdzania arkuszy organizacyjnych, w wyniku której podział etatów pomiędzy szkoły jest bardzo sprawiedliwy.

²¹ Wyznaczając te wskaźniki uwzględniono fakt funkcjonowania oddziałów „półsportowych”, w których więcej zajęć sportowych mają tylko chłopcy.

10.3. Nauczycielskie etaty wsparcia

Poprzez etaty wsparcia rozumiemy w niniejszym opracowaniu etaty nauczycieli, nie składające się bezpośrednio na zajęcia w oddziałach. Najbardziej typowymi etatami wsparcia są etaty bibliotekarzy, pedagogów szkolnych, wychowawców w świetlicy oraz etaty zniżek kierowniczych.

Przez etat zniżki kierowniczej dyrektora szkoły czy kierownika świetlicy rozumiemy iloraz liczby godzin zniżki nauczyciela i pensum, według którego ta zniżka została określona. W wypadku dyrektora szkoły, który realizuje 3 godziny zajęć z uczniami tygodniowo, czyli ma 15 godzin zniżki, związany z nim etat zniżki to $15/18=0,83$.

W tabeli 39 przedstawiono wymiary etatów wsparcia w poszczególnych szkołach, a w tabeli 40 wskaźniki przedstawiające liczb uczniów przypadających na jeden etat wsparcia w poszczególnych szkołach.

Tabela 39. Etaty wsparcia²²

	biblioteka	doradca zaw.	zniżki godzin	pedagog	psycholog	świetlica	razem
G1	2,00	0,50	1,44	1,00			4,94
G2	2,00	0,50	1,33	1,00			4,83
G3	2,00	0,50	1,11	1,00			4,61
G4	1,50	0,50	1,39	1,00			4,39
SP1	2,00		1,78	1,00	1,00	3,00	8,78
SP105	1,00		1,78	1,00		4,00	7,78
SP315	1,00		1,11	1,00		2,00	5,11
SP4	2,00		2,56	1,00		5,00	10,56
SP6	2,00		2,56	1,00		5,50	11,06
SP8	2,00		2,56	1,00		4,50	10,06
Suma	17,50	2,00	16,61	10,00	1,00	24,00	71,11

²² Aby dane wszystkich szkół były porównywalne, w wypadku Gimnazjum nr 4, w którym dyrektor szkoły nie jest nauczycielem przyjęto, że zniżka dyrektora wynosi 18 godzin.

Tabela 40. Liczby uczniów (łącznie z oddziałami przedszkolnymi) przypadających na jeden etat wsparcia w poszczególnych szkołach

G1	82,92
G2	50,90
G3	52,05
G4	57,19
SP1	52,29
SP105	50,01
SP315	36,98
SP4	68,49
SP6	57,53
SP8	58,28
Suma	58,06

W gimnazjach etatów wsparcia w stosunku do liczby uczniów jest najmniej w Gimnazjum nr 1. W pozostałych gimnazjach liczby uczniów przypadających na jeden etat wsparcia są bardzo podobne.

W wypadku szkół podstawowych najmniej uczniów przypada na jeden etat wsparcia w Szkole Podstawowej nr 315, a najwięcej w Szkole Podstawowej nr 4. Wartość tego wskaźnika dla szkoły nr 4 jest o 85% wyższa, niż w szkole nr 315. Liczby uczniów na etat wsparcia w pozostałych szkołach podstawowych są podobne do siebie.

Tabela 41. Liczby uczniów (łącznie z oddziałami przedszkolnymi) przypadających na jeden etat niżki godzin w poszczególnych szkołach











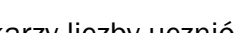
G1	283,85
G2	184,50
G3	216,00
G4	180,72
SP1	258,19
SP105	218,81
SP315	170,10
SP4	282,91
SP6	248,87
SP8	229,30
Suma	248,57

Tabela 42. Liczby uczniów (bez oddziałów przedszkolnych) przypadających na jeden etat bibliotekarza.

G1	205,00
G2	123,00
G3	120,00
G4	167,33
SP1	215,00
SP105	355,00
SP315	171,00
SP4	346,00
SP6	290,00
SP8	277,50
Suma	224,57







Tabela 42 przedstawia liczby uczniów przypadających na jeden etat bibliotekarza w poszczególnych szkołach. Wartości tego wskaźnika różnią się bardzo wyraźnie pomiędzy szkołami. W dwóch szkołach podstawowych (nr 105 i 4) wartość tego wskaźnika wynosi około 350, a w gimnazjach nr 2 i nr 3 około 120, czyli niemal trzy razy mniej.

Tabela 43. Liczby uczniów (bez oddziałów przedszkolnych) przypadających na jeden etat pedagoga.

G1		410
G2		246
G3		240
G4		251
SP1		459
SP105		389
SP315		189
SP4		723
SP6		636
SP8		586
Suma		412,9

Podobnie jak w wypadku bibliotekarzy liczby uczniów przypadających na jeden etat pedagoga (patrz tabela 43) bardzo mocno różnią się pomiędzy poszczególnymi szkołami. Wartość tego wskaźnika dla Szkoły Podstawowej nr 4 jest niemal czterokrotnie wyższa, niż w wypadku Szkoły Podstawowej nr 315.

Tabela 44. Liczby uczniów przypadających na jeden etat w świetlicy.

SP1		143,33
SP105		88,75
SP315		85,50
SP4		138,40
SP6		105,45
SP8		123,33

Mocno zróżnicowane są również liczby uczniów przypadających na jeden etat w świetlicy. Oczywiście liczba etatów świetlicowych nie jest związana wprost z liczbą uczniów w szkole, ale z liczbą uczniów, których rodzice zgłosili zapotrzebowanie na pobyt ich dzieci w świetlicy, niemniej jednak trudno wytłumaczyć, dlaczego w jednej szkole zapotrzebowanie na pobyt w świetlicy miałyby być o połowę wyższe niż w innych, a na to wskazują wskaźniki z tabeli 44.

Zatrudnienie nauczycieli w zakresie etatów wsparcia jest znacznie bardziej zróżnicowane pomiędzy szkołami, niż ma to miejsce w wypadku zajęć realizowanych z uczniami na lekcjach. Wydaje się, że w pewnej mierze wynika ono z przyczyn historycznych i w mniejszym stopniu uzależnione jest od faktycznych potrzeb, które powinny – jak się wydaje – być bardziej skorelowane z liczbą uczniów. W zakresie przydzielania szkołom nauczycielskich etatów wsparcia warto byłoby rozważyć pewną standaryzację opartą na zależności liczby tych etatów od liczby uczniów.

10.4. Zatrudnienie pracowników administracji i obsługi

Poniżej przedstawiamy ogólne informacje dotyczące poziomu zatrudnienia administracji i obsługi w szkołach. Szczegółowe analizy tego zatrudnienia zawarto w rozdziale „Diagnoza stanu obecnej organizacji obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej jednostek organizacyjnych Miasta Świdnicy”.

Zestawienie etatów pracowników administracji i obsługi w poszczególnych placówkach w roku szkolnym 2016/17 przedstawia tabela 45. W tabeli wyróżniono stanowiska pomocy nauczyciela i rehabilitanta, gdyż trudno je zakwalifikować zarówno do stanowisk administracji jak i obsługi szkoły.

Tabela 45. Etaty pracowników administracji i obsługi w placówkach²³

stanowisko	G1	G2	G3	G4	SP1	SP105	SP315	SP4	SP6	SP8	razem
administracja	2,53	2,33	2,13	2,38	3,13	2,88	2,00	3,63	3,38	3,00	27,38
główny księgowy	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	9,55
referent						1,00					1,00
samodzielny referent			1,00					1,50	1,25		3,75
sekretarz szkoły		1,20		1,00		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	7,20
specjalista					1,00				0,13		1,13
specjalista d/s administracyjnych	0,80				1,00						1,80
specjalista d/s BHP	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13		0,13			0,90
specjalista d/s finansowych										1,00	1,00
starszy specjalista	0,80			0,25							1,05
inne					1,50						1,50
pomoc nauczyciela					1,00						1,00
rehabilitant					0,50						0,50
obsługa	10,85	10,55	11,33	9,00	8,25	9,25	8,25	22,00	10,00	10,50	109,98
dozorca		0,50			1,00				0,50	1,00	3,00
kierownik gospodarczy	0,85	1,05	0,75	1,00	0,25	0,75	0,75	1,00	0,50	0,50	7,40
konserwator	1,00	1,00		1,00	1,00	1,00	0,50	4,00	1,00	2,00	12,50
portier		1,00		1,00							2,00
robotnik do pracy lekkiej			0,50			1,00					1,50
sprzątaczką	6,00	6,00	6,50	5,00	3,00	4,50	6,00	11,00	6,00	7,00	61,00
starszy ratownik								3,00			3,00
starszy woźny					1,00						1,00
strażnik	1,00		1,00								2,00
szatniarz	1,00		0,58		2,00	1,00		2,00	1,00		7,58
woźny	1,00	1,00	2,00	1,00		1,00	1,00	1,00	1,00		9,00
Suma końcowa	13,38	12,88	13,46	11,38	12,88	12,13	10,25	25,63	13,38	13,50	138,86

10.4.1. Poziom zatrudnienia pracowników administracji i obsługi łącznie

Aby porównać poziom zatrudnienia pracowników administracji w poszczególnych szkołach wyznaczono wskaźniki liczby uczniów przypadających na jeden etat administracji w poszczególnych szkołach oraz liczb nauczycielskich etatów przeliczeniowych przypadających na jeden etat administracji. W tabeli 46 przedstawiono liczby uczniów przypadających na jeden etat pracowników administracji i obsługi. Z porównań wyłączono stanowiska rehabilitanta, pomocy nauczyciela oraz ratowników, ponieważ występują one tylko w niektórych szkołach i wynikają z ich specyfiki. Wartości wskaźnika liczby uczniów przypadających na jeden etat pracowników administracji i obsługi bardzo mocno różnią się pomiędzy szkołami

²³ W tabeli nie uwzględniono etatu dyrektora nie będącego nauczycielem w Gimnazjum nr 4.

i przyjmują wartość od 17,8 do 48,3. Oczywiście zatrudnienie pracowników administracji i obsługi nie zależy wprost od liczby uczniów, niemniej jednak tak ogromne różnice wartości tego wskaźnika wydają się świadczyć o tym, że zatrudnienia pracowników administracji i obsługi w szkołach wynika w dużej mierze z zasłóci historycznych, i w mniejszym stopniu zależy od realizowanych przez szkoły zadań. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest zapewne także fakt, że część szkół (wszystkie gimnazja oraz Szkoła Podstawowa nr 315) funkcjonują w budynkach wyraźnie za dużych w stosunku do ich potrzeb (warto jednak zauważyć, że dość duże zróżnicowanie tego wskaźnika występuje także pomiędzy szkołami, które w pełni wykorzystują swoje budynki, a także pomiędzy gimnazjami).

Warto oczywiście pamiętać, że Szkołę Podstawową nr 4, trudno porównywać w ten sposób z innymi szkołami, ze względu na funkcjonujący przy niej basen (nawet jeśli nie uwzględnia się etatów ratowników – jak to zrobiono wyliczając wartość wskaźnika).

Tabela 46. Liczby uczniów przypadających na jeden etat administracji i obsługi w szkołach (w tabeli nie uwzględniono ratowników na basenie oraz stanowisk rehabilitanta i pomocy nauczyciela).























G1		30,6
G2		19,1
G3		17,8
G4		22,1
SP1		40,4
SP105		32,1
SP315		18,4
SP4		31,9
SP6		47,6
SP8		43,4
Łącznie		30,7

Tabela 47. Liczby nauczycielskich etatów przeliczeniowych przypadających na jeden etat administracji i obsługi w szkołach (w tabeli nie uwzględniono ratowników na basenie oraz stanowisk rehabilitanta i pomocy nauczyciela).

G1		3,2
G2		2,5
G3		2,3
G4		2,3
SP1		6,0
SP105		4,0
SP315		2,2
SP4		2,8
SP6		4,4
SP8		3,8
Łącznie		3,3

Ze względu na to, że miarą zadań realizowanych przez szkołę jest bardziej liczba prowadzonych w niej zajęć niż liczba uczniów, w tabeli 47 przedstawiono liczbę nauczycielskich etatów przeliczeniowych przypadających na jeden etat administracji i obsługi. Tak wyznaczony

wskaźnik również pokazuje duże zróżnicowanie poziomu zatrudnienia pracowników administracji i obsługi pomiędzy szkołami. Bardzo wysoka wartość tego wskaźnika dla Szkoły Podstawowej nr 1 wynika ze specyfiki szkoły z oddziałami integracyjnymi, w której jest wiele dodatkowych etatów nauczycielskich, w tym przede wszystkim etatów nauczycieli wspierających w oddziałach integracyjnych, które to etaty nie wpływają na zwiększenie liczby zajęć w szkole, a zwiększają całkowitą liczbę etatów w szkole.

10.4.2. Poziom zatrudnienia pracowników administracji w szkołach

Tabela 48. Liczby uczniów przypadających na jeden etat administracji w szkołach























G1		162,1
G2		105,6
G3		112,9
G4		105,5
SP1		146,9
SP105		135,1
SP315		94,5
SP4		199,2
SP6		188,4
SP8		195,3
Łącznie		150,8

Tabela 49. Liczby etatów nauczycielskich przypadających na jeden etat administracji w szkołach

G1		16,8
G2		13,6
G3		14,6
G4		11,0
SP1		21,7
SP105		16,7
SP315		11,3
SP4		17,2
SP6		17,5
SP8		17,0
Łącznie		16,2

Tabele 48 i 49 przedstawiają liczby uczniów oraz nauczycielskich etatów przeliczeniowych przypadających na jeden etat pracowników administracji zatrudnionych w szkole.

Jak widać, wartości obu wskaźników różnią się bardzo mocno pomiędzy szkołami, co pokazuje, że poziom zatrudnienia tej grupy pracowników wydaje się być dość słabo powiązany z ich zadaniami.

11. Koszty utrzymania szkół, a subwencja oświatowa

Subwencja oświatowa jest dochodem gminy i nieuzasadnione jest twierdzenie, że wszystkie bieżące koszty utrzymania konkretnej szkoły powinny być pokryte z subwencji przypadającej na uczniów tej szkoły, ani też nie jest tak, że każdej szkole „należy się” subwencja naliczona na jej uczniów. Niemniej jednak warto jest mieć świadomość, na ile koszty utrzymania szkoły odbiegają od subwencji naliczonej na uczących się w niej uczniów. W tabeli 50 przedstawiono porównanie wysokości kwot wydatków bieżących szkół zaplanowanych na rok 2015 z subwencją naliczoną dla ich uczniów. W wydatkach uwzględniono tylko tzw. wydatki subwencyjne, czyli te, na które teoretycznie powinna być przeznaczona subwencja (czyli nie ma w nich np. wydatków na oddziały przedszkolne, których prowadzenie jest zadaniem własnym gminy oraz wydatków inwestycyjnych).

Tabela 50. Subwencja a wydatki „subwencyjne” w szkołach w roku 2015²⁴.

Szkoła	Subwencja	Wydatki wykonane	Wydatki niesubwencyjne	Wydatki subwencyjne	Kwota dopłaty do subwencji	% dopłaty do subwencji
G 1	2 789 218	4 063 161	241 666	3 821 495	1 032 277	37
G 2	2 821 487	3 801 232	21 780	3 779 452	957 965	34
G 3	1 283 765	2 777 515	21 825	2 755 690	1 471 924	115
G 4	1 794 798	2 589 095	124 489	2 464 606	669 808	37
SP 1	3 493 855	4 407 247	185 034	4 222 213	728 358	21
SP 105	2 671 268	3 982 692	162 509	3 820 183	1 148 915	43
SP 315	1 155 755	1 998 577	96 388	1 902 188	746 434	65
SP 4	4 397 066	5 987 032	168 145	5 818 887	1 421 821	32
SP 6	3 420 239	4 424 069	434 817	3 989 252	569 013	17
SP 8	3 084 186	3 973 666	144 290	3 829 376	745 190	24
Razem	26 911 638	38 004 286	1 600 944	36 403 342	9 491 705	35

W powyższej tabeli najbardziej zwraca uwagę bardzo wysoka procentowa dopłata do subwencji w wypadku Gimnazjum nr 3, znacznie różniąca się od analogicznych dopłat dla pozostałych gimnazjów. Na dużą wartość tego wskaźnika składa się kilka różnych czynników. Po pierwsze w szkole tej liczba uczniów wzrosła pomiędzy wrześniem 2014 roku, a wrześniem 2015 roku, co jest o tyle istotne, że subwencja na rok 2015 naliczana była na podstawie liczby uczniów z września roku 2014, a koszty utrzymania szkoły w roku budżetowym 2015 zależały od jej organizacji w latach szkolnych 2014/15 oraz 2015/16. W pozostałych

²⁴ Należy pamiętać, że suma subwencji naliczanej na uczniów poszczególnych szkół nie jest równa kwocie subwencji otrzymywanej przez miasto, gdyż subwencja naliczana jest także na uczniów szkół niepublicznych oraz niepełnosprawne dzieci w przedszkolach oraz na pewne zajęcia pozaszkolne.

gimnazjach liczba uczniów w tym samym czasie malała, co wpływało na zmniejszenie dopłaty do subwencji, a w efekcie zwiększało różnicę pomiędzy dopłatą do Gimnazjum nr 3 i pozostałymi gimnazjami. Na wysokość dopłaty do subwencji mocno wpłynęło zatrudnienie od września 2015 dwóch nowych trenerów do nowych oddziałów sportowych oraz urlopy zdrowotne nauczycieli. Na większe koszty utrzymania Gimnazjum nr 3 wpływało też niewątpliwie to, że szkoła ta utrzymuje budynek, w którym całe piętro jest wynajmowane, a niezależnie od tego pozostała część budynku jest za duża na potrzeby szkoły (patrz wykres 44). Szkoła wydaje na energię o około 100 000 zł więcej niż inne gimnazja. W Gimnazjum nr 3 jest także największe w mieście zatrudnienie pracowników administracji i obsługi w stosunku do liczby uczniów (patrz tabela 46). Istotny wpływ na wysokość dopłaty do subwencji w wypadku tej szkoły mogła mieć także organizacja oddziałów sportowych, w których dodatkowe zajęcia sportowe w roku szkolnym 2016/17 kosztują o 179 000 zł więcej, niż subwencja naliczana na uczniów oddziałów sportowych²⁵. W gimnazjum nr 4 oddziały sportowe w roku szkolnym 2016/17 są zorganizowane wyraźnie oszczędniej.

Wśród szkół podstawowych największa jest procentowa dopłata do subwencji w Szkole Podstawowej nr 315, co jest dość oczywiste, gdyż niemal wszystkie wskaźniki organizacji przedstawione wyżej pokazują, że jest to szkoła, w której koszty jednostkowe są wysokie.

Warty zauważenie jest fakt, że wśród gimnazjów najmniejsza jest dopłata do subwencji w Gimnazjum nr 2, a wśród szkół podstawowych w Szkole Podstawowej nr 6, czyli w szkołach z oddziałami integracyjnymi. Jest to spowodowane stosunkowo wysoką subwencją naliczaną na uczących się w tych szkołach uczniów niepełnosprawnych. Wysokość subwencji wynikającej z niepełnosprawności uczniów poszczególnych szkół przedstawia tabela 51.

Tabela 51. Udział dodatkowej subwencji naliczonej z tytułu niepełnosprawności uczniów w całkowitej subwencji naliczanej na uczniów szkoły w roku 2015.

	Subwencja	Subwencja z tytułu uczniów niepełnosprawnych	
		kwota w zł	udział w całej subwencji
G 1	2 789 218	171 563	6
G 2	2 821 487	1 098 757	39
G 3	1 283 765	93 042	7
G 4	1 794 798	163 496	9
SP 1	3 493 855	1 335 396	38
SP 105	2 671 268	612 034	23
SP 315	1 155 755	151 664	13
SP 4	4 397 066	179 093	4
SP 6	3 420 239	128 538	4
SP 8	3 084 186	105 412	3
Suma	26 911 638	4 038 994	15

²⁵ W zakresie opracowania nie ma szczegółowej analizy arkuszy organizacyjnych z minionych lat szkolnych, zakładamy jednak, że organizacja oddziałów sportowych w roku 2014/15 i 2015/16 była podobna jak w roku 2016/17.

12. Możliwości zmian sieci oraz organizacji szkół w Świdnicy w kontekście nadchodzącej reformy struktury systemu oświaty w Polsce

Przed ogłoszeniem decyzji rządu o stopniowej likwidacji gimnazjów rozpoczynającej się od roku szkolnego 2017/18 najbardziej oczywistą sugestią zmian w organizacji szkół w Świdnicy byłaby rezygnacja z utrzymywania przynajmniej jednego z budynków gimnazjów, gdyż wszystkich gimnazjalistów można by bez najmniejszego problemu i bez jakiegokolwiek szkody dla nich zmieścić w trzech, a nawet dwóch budynkach obecnych gimnazjów. W chwili gdy piszemy te słowa rozważania na temat sieci gimnazjów nie mają jednak większego sensu, gdyż gimnazja przestaną istnieć. Dlatego też skupimy się poniżej na próbie zaproponowania możliwie optymalnej sieci i organizacji ośmioklasowych szkół podstawowych w Świdnicy.

12.1. Organizacyjne i finansowe skutki likwidacji gimnazjów

Przekształcenie sieci sześcioklasowych szkół podstawowych i gimnazjów w sieć ośmioklasowych szkół podstawowych, z przyczyn czysto logiczno-matematycznych sprawia, że znacznie trudniej jest organizować oddziały o sensownej wielkości. Obecnie w Świdnicy uczniowie szkół podstawowych uczą się w oddziałach o średniej liczebności 21,91 ucznia na oddział. Po sześciu latach nauki uczniowie ci przechodząc do gimnazjów trafiają do znacznie większych oddziałów o średniej liczebności 24,4. Po przekształceniu szkół podstawowych sześcioklasowych w ośmioklasowe ich uczniowie pozostaną w tych samych mniejszych i co za tym idzie droższych oddziałach przez 8 lat, co sprawi, że kształcenie uczniów klas VII i VIII będzie droższe niż wcześniej kształcenie uczniów klas I i II gimnazjów, w których organizowano większe oddziały niż w sześcioklasowych szkołach podstawowych.

Jeśli wszystkie obecne szkoły podstawowe w mieście przekształcą się w szkoły ośmioklasowe i to samo zrobi się z gimnazjami, to w efekcie zmniejszą się obwody obecnych szkół podstawowych, gdyż konieczne będzie utworzenie ich kosztem obwodów dla szkół podstawowych powstających zamiast obecnych gimnazjów. W efekcie średnia wielkość obwodu szkoły podstawowej w mieście zmniejszy się. Zmniejszenie obwodów szkół podstawowych będzie natomiast nieuchronnie prowadziło do zmniejszania się średniej liczebności otwieranych w nich oddziałów, gdyż niemal zawsze im mniejsza jest liczba uczniów przyjmowanych do szkoły podstawowej, tym mniejsze powstają w niej oddziały, co spowodowane jest ustawowym ograniczeniem liczby uczniów w oddziale do 25. W efekcie szkoła, w obwodzie której jest 51 pierwszoklasistów musi utworzyć trzy oddziały 17 osobowe, w wypadku 26 kandydatów dwa oddziały 13 osobowe, a gdy w obwodzie jest 76 uczniów muszą powstać

4 oddziały 19 osobowe. Obecnie średnia liczebność wszystkich oddziałów w mieście (łącznie w szkołach podstawowych i w gimnazjach) to 22,59 uczniów. Gdyby sieć obecnych szkół przekształcić w sieć ośmioklasowych szkół podstawowych tworząc jedną szkołę w każdym z obecnych budynków szkolnych, średnia liczebność oddziałów w tych szkołach byłaby – z przedstawionych wyżej przyczyn – mniejsza niż obecna średnia liczebność oddziału szkoły podstawowej (która wynosi obecnie dla wszystkich oddziałów 21,91, ale dla oddziałów 1-3, przy których organizacji obowiązywał ustawowy zakaz otwierania oddziałów większych niż 25 osobowe, już tylko 21,07).

Jeżeli założymy, że z omówionych wyżej przyczyn średnia liczebność oddziału w docelowych ośmioklasowych szkołach podstawowych zmniejszy się do 20,5 ucznia na oddział²⁶, to będzie to oznaczało, że średnia liczebność oddziału w mieście zmniejszy się o około 2 uczniów na oddział, czyli o około 9%. Ponieważ średnia liczebność oddziału bardzo mocno wpływa na koszty jednostkowe kształcenia ucznia, można powiedzieć, że o niewiele mniejszy procent zwiększą się jednostkowe koszty kształcenia ucznia.

Zakładając, że koszty jednostkowe kształcenia zwiększą się z omówionych wyżej przyczyn o 7%, będzie to oznaczało, tzw. wydatki subwencyjne (czyli wydatki na bieżące utrzymanie szkół) które wynoszą w Świdnicy około 43 mln złotych w wyniku wdrożenia reformy wzrosną do 46,01 mln zł. Oznacza to, że dopłata do subwencji wzrosłaby z obecnych około 10 mln zł do około 13,1 mln, czyli o 31%. Oczywiście należy pamiętać, że po pełnym wdrożeniu reformy spadnie o około 1/9 liczba uczniów w mieście, co sprawi, że zmniejszy się zarówno subwencja jak i dopłata do niej, niemniej jednak w wyniku przedstawionego wyżej mechanizmu wdrożenie reformy może wpłynąć istotnie na zwiększenie procentowej i kwotowej dopłaty do subwencji, która jest prawdziwą miarą finansowego obciążenia miasta z tytułu prowadzenia szkół.

Warto też pamiętać, że niekorzystna prognoza demograficzna dodatkowo wpłynie na zmniejszanie się liczb uczniów przyjmowanych do szkół, co również przyczyniać się będzie do zmniejszania się wielkości oddziałów i zwiększania dopłaty do subwencji.

12.2. Sugestie dotyczące organizacji sieci ośmioklasowych szkół podstawowych w Świdnicy

Aby uniknąć zbyt dużego zwiększenia wysokości dopłat do subwencji w wyniku zmiany struktury szkolnictwa należałoby próbować tak zorganizować sieć szkół w mieście, aby sprawić, że średnie liczebności oddziałów zmaleją możliwie najmniej (całkowite ograniczenie tego zjawiska wydaje się niemożliwe). Można to osiągnąć na jeden z dwóch sposobów. Pierwszym z nich jest nietworzenie nowych ośmioklasowych szkół podstawowych we wszystkich obecnych budynkach gimnazjów, a drugim organizacja szkół ośmioklasowych w dwóch budynkach, tak aby szkół było mniej, a tym samym aby miały one większe obwody.

Biorąc pod uwagę fakt, że już dziś w budynkach świdnickich szkół jest o około 30 oddziałów mniej, niż mogłoby się w nich zmieścić bez konieczności prowadzenia zajęć na dwie zmiany, a docelowo, za 4 lata, po całkowitej likwidacji gimnazjów liczba ta zwiększy się do około 50,

²⁶ Niestety nie da się tej wielkości w sposób jednoznaczny wyznaczyć, gdyż wiele tu zależy od losowego układu liczb dzieci określonego rocznika w obwodzie szkoły

należy bardzo poważnie zastanowić się nad rezygnacją z wykorzystywania wszystkich budynków szkolnych projektując nową sieć ośmioklasowych szkół podstawowych. Teoretycznie najprościej byłoby nie tworzyć szkół podstawowych we wszystkich budynkach istniejących gimnazjów. Biorąc jednak bo uwagę fakt, że gimnazja dysponują lepszymi obiektami niż niektóre szkoły podstawowe, rozwiązanie takie nie wydaje się najrozsądniejsze.

Warto zatem zastanowić się nad tym, czy nie należałoby przekazać jednego lub dwóch budynków gimnazjalnych szkołom podstawowym, które dysponują gorszymi obiektami i zrezygnować z wykorzystywania ich poprzednich obiektów. W ten sposób można by nie zamykając żadnej szkoły podstawowej zrezygnować z wykorzystywania najmniej funkcjonalnych budynków szkół podstawowych.

Proponujemy przekazanie pięknego budynku obecnego Gimnazjum nr 4 oddalonej od niego o 1,5 km Szkole Podstawowej nr 315. Szkoła Podstawowa nr 315 jest obecnie najdroższą szkołą podstawową w mieście, mającą kłopoty z naborem i dysponującą budynkiem dużo większym niż jej potrzeby, w którym nie ma sali gimnastycznej (szkoła dysponuje salą gimnastyczną w odrębnym, budynku do którego trzeba iść ulicami miasta). Po przekazaniu Szkole Podstawowej nr 315 budynku Gimnazjum nr 4 należałoby docelowo zrezygnować z wykorzystywania jej budynku. W okresie przejściowym, do czasu odejścia ze szkoły ostatnich oddziałów klasy trzeciej gimnazjum można rozważyć wykorzystywanie obu budynków, gdyż jeden może być trochę za mały dla uczniów obu szkół. Po ukończeniu nauki przez oddziały klasy trzeciej gimnazjum, budynek Gimnazjum nr 4 będzie wystarczająco duży dla dwuciągowej, ośmioklasowej szkoły podstawowej. Obwód Szkoły Podstawowej nr 315 w nowym budynku należałoby powiększyć w stosunku do obecnego obwodu kosztem części obwodu Szkoły Podstawowej nr 6. Za rezygnacją z wykorzystywania jako budynku szkolnego obecnego budynku Szkoły Podstawowej nr 315 przemawia również to, że zarówno lokalizacja, jak i konstrukcja tego budynku sprawiają, że nadaje się on lepiej od innych budynków szkolnych do wykorzystania na cele inne niż oświatowe.

Proponujemy również przekazanie budynku obecnego Gimnazjum nr 3 Szkole Podstawowej nr 105 i utworzenie w ten sposób szkoły funkcjonującej w dwóch budynkach. Dzięki takiemu rozwiązaniu nie trzeba będzie zmieniać obwodu Szkoły Podstawowej nr 105, co musiałoby mieć miejsce, gdyby w budynku Gimnazjum nr 3 powstała nowa szkoła podstawowa. W efekcie nie zmniejszy się zatem wielkość oddziałów w tej szkole, co jest niemal nieuniknione, gdy obwód szkoły się zmniejsza. Po całkowitym wygaszeniu gimnazjów i ewentualnym zrezygnowaniu z wynajmowania pomieszczeń w budynku Gimnazjum nr 3 szkole prywatnej, można by pomyśleć w przyszłości o rezygnacji z wykorzystywania budynku obecnej Szkoły Podstawowej nr 105, zwłaszcza w kontekście niekorzystnych prognoz demograficznych.

W zachodniej części miasta proponujemy przekazanie budynku Gimnazjum nr 1 Szkole Podstawowej nr 4. W budynku Szkoły Podstawowej nr 4 mogłyby uczyć się klasy młodsze, a w budynku gimnazjum klasy starsze. Warto tu zauważyć, że oba budynki są od siebie oddalone o zaledwie 350 metrów i nie ma pomiędzy nimi ruchliwej ulicy.

W budynku Gimnazjum nr 2 proponujemy otworzyć nową szkołę podstawową. Powstała tak siódma szkoła podstawowa wpłynie na zmniejszenie się obwodów innych szkół, a w konsekwencji na zmniejszenie się średniej liczebności oddziałów w mieście, niemniej jednak nie

można zrezygnować z otwarcia nowej szkoły podstawowej w tym budynku, jeżeli nie chcemy doprowadzić do dwuzmianowości dla części oddziałów.

W rezultacie wszystkich proponowanych zmian w mieście pozostałoby 7 szkół podstawowych wykorzystujących 9, a w przyszłości może tylko 8 z obecnych dziesięciu budynków szkolnych.

Chcielibyśmy zwrócić uwagę, że propozycja rezygnacji z wykorzystania jednego lub dwóch budynków szkolnych to nie tylko ograniczenie kosztów prowadzenia szkół o koszty utrzymania tych budynków, ale przede wszystkim sposób na ograniczenie zmniejszania się średniej liczebności oddziałów, co ma decydujący wpływ na koszty funkcjonowania oświaty w mieście.

13. Diagnoza stanu obecnego organizacji obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej jednostek organizacyjnych Miasta Świdnicy

13.1. Wprowadzenie

Na dzień dzisiejszy w Mieście Świdnica funkcjonuje rozproszony model obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej jednostek organizacyjnych podległych Miastu. Oznacza to, że za realizację wszystkich zadań z tego zakresu odpowiedzialni są kierownicy poszczególnych jednostek. Analizie poddano zadania wspierające realizację zadań statutowych, tj. zadania z zakresu:

- 1) Obsługi księgowej,
- 2) Obsługi płacowej,
- 3) Obsługi kadrowej,
- 4) Obsługi kasowej,
- 5) Obsługi porządkowej, w której zakres zaliczamy:
 - sprzątanie,
 - konserwacje,
 - drobne remonty i naprawy,
 - utrzymanie terenów zewnętrznych,
 - dozór, monitoring i ochronę
 - obsługę szatni
- 6) BHP,
- 7) Obsługi informatycznej.

Na podstawie zakresów obowiązków oraz rozmów z kierownikami i pracownikami podzielono zadania realizowane przez poszczególne stanowiska wg powyższego. Często nazwa stanowiska nie odzwierciedla rzeczywistego zakresu obowiązków dlatego dokładnie to przeanalizowaliśmy i w całym rozdziale 12 tego opracowania posługujemy się faktycznie wykonywanymi zadaniami, a nie stanowiskami. W każdym podrozdziale przedstawiamy rzeczywisty wykaz etatów realizujących poszczególne zadania oraz na jakich stanowiskach te zadania są realizowane. Do poszczególnych zadań przypisano etaty oraz wynagrodzenie wraz z pochodnymi (koszty osobowe). Na tej podstawie można porównać zatrudnienie

i koszty osobowe w poszczególnych jednostkach. Jednak te dane nie pozwalają ocenić czy są one zbyt niskie czy może zbyt wysokie. Bezwzględne kwoty dotyczące kosztów obsługi jednostek nie odzwierciedlają poziomu obciążenia jednostki tymi kosztami. Takiej informacji mogą dostarczyć wskaźniki odnoszące poniesione koszty do wielkości, które mogą być uznane za miarę wielkości tych kosztów. Zawarte w podrozdziałach tabele pn. „wskaźniki kosztowe obsługi” pokazują porównanie kosztów obsługi w poszczególnych jednostkach przy użyciu różnych wskaźników. Są to:

- koszt obsługi przypadający na jeden etat przeliczeniowy nauczyciela w przypadku jednostek oświatowych i na pracownika merytorycznego w przypadku pozostałych,
- koszt obsługi przypadający na jeden etat przeliczeniowy pracowników administracji i obsługi,
- koszt obsługi przypadający na etat przeliczeniowy pracowników ogółem,
- koszt obsługi przypadający na jednego pracownika,
- koszt obsługi przypadający na jednego ucznia.

13.2. Organizacja obsługi księgowej jednostek organizacyjnych

13.2.1. Porównanie zatrudnienia

Tabela 52. Rzeczywisty wykaz etatów zajmujących się obsługą księgową

Jednostka	Etaty
PM 1	0,5
PM 3	0,75
PM 4	0,75
PM 6	0,5
PM 14	0,5
PM 15	0,5
PM 16	0,5
SP 1	1
SP 4	1
SP 6	1
SP 8	1
SP 105	0,75
SP 315	0,75
G 1	0,8
G 2	1
G 3	0,875
G 4	1
ŻM 1	0,5
MDK	1
SM	0,75
ŚOSiR	2,25
MOPS	3,125
MZN	3,85
Muzeum	0,75
MBP	0,85
ŚOK	1,25
UM	9
Razem	36,5

Łącznie w analizowanych jednostkach zadania z zakresu księgowości wykonywane są na 36,5 etatach. Tabela 53 pokazuje na jakich stanowiskach zadania księgowości są wykonywane. Każda jednostka zatrudnia głównego księgowego. W jednostkach MOPS, Muzeum, MZN, ŚOK, ŚOSiR oraz UM zatrudniają pracowników na dodatkowych stanowiskach.

Tabela 53. Stanowiska realizujące zadania z zakresu księgowości

Jednostka	Etaty
G 1	0,8
główny księgowy	0,8
G 2	1
główny księgowy	1
G 3	0,875
główny księgowy	0,875
G 4	1
główny księgowy	1
MBP	0,85
główny księgowy	0,75
starszy księgowy	0,1
MDK	1
główny księgowy	1
MOPS	3,125
główny księgowy	1
główny specjalista ds. kadr i płac księgowy	0,125
podinspektor	1
Muzeum	0,75
główny księgowy	0,25
księgowy	0,5
MZN	3,85
główny księgowy	0,85
specjalista ds. księgowych	0
starszy księgowy	3
PM 1	0,5
główny księgowy	0,5
PM 14	0,5
główny księgowy	0,5
PM 15	0,5
główny księgowy	0,5
PM 16	0,5
główny księgowy	0,5
PM 3	0,75
główny księgowy	0,75
PM 4	0,75
główny księgowy	0,75
PM 6	0,5
główny księgowy	0,5
SM	0,75
główny księgowy	0,75
SP 1	1
główny księgowy	1
SP 105	0,75
główny księgowy	0,75
SP 315	0,75
główny księgowy	0,75
SP 4	1
główny księgowy	1
SP 6	1
główny księgowy	1
SP 8	1
główny księgowy	1
ŚOK	1,25
główny księgowy	0,75
księgowy-kasjer	0,5
ŚOSiR	2,25
główny księgowy	1
starsza księgowy	1
starsza księgowy-kasjer	0,25
UM	9
kierownik	1
inspektor/podinspektor	8
ŻM 1	0,5
główny księgowy	0,5
Suma końcowa	36,5

13.2.2. Koszty obsługi

Tabela 54. Roczne koszty osobowe obsługi księgowej

Jednostka	Koszty osobowe
PM 1	31 036
PM 3	47 082
PM 4	44 534
PM 6	28 037
PM 14	31 896
PM 15	32 437
PM 16	28 098
SP 1	67 338
SP 4	60 464
SP 6	72 234
SP 8	68 904
SP 105	35 289
SP 315	54 945
G 1	50 218
G 2	61 174
G 3	63 681
G 4	61 241
ŻM 1	33 972
MDK	65 986
SM	48 260
ŚOSiR	144 777
MOPS	168 628
MZN	248 581
Muzeum	35 282
MBP	45 872
ŚOK	76 147
UM	536467
Razem	2 242 580

Na realizowanie zadań z zakresu księgowości Miasto wydaje rocznie 2 242 580 zł. Najwyższe koszty ponosi UM jednak nie oznacza to, że są one zbyt wysokie. MZN ponosi również jedno z wyższych kosztów i analizując wskaźniki kosztowe z tabeli 55 widzimy, że MZN osiąga najwyższy wskaźnik kosztów na pracowników ogółem. Najniższe koszty ponoszą PM 6 i PM 16 co również potwierdzają wskaźniki z tabeli 55. Najniższy wskaźnik kosztów na pracowników ogółem występuje w SP 105 a jednak koszty osobowe nie należą do najniższych. Należy przeanalizować obciążenie pracą i porównać je z ponoszonymi kosztami.

Tabela 55. Wskaźniki kosztowe obsługi księgowej

Jednostka	Koszt obsługi księgowej przypadający na:				
	etat przeliczeniowy nauczyciela	etat pracownika administracji i obsługi	etat przeliczeniowy pracowników ogółem	pracowników ogółem	ucznia
PM 1	2 781	2 756	1 384	1 194	248
PM 3	4 280	3 843	2 025	1 883	377
PM 4	5 431	4 688	2 516	2 227	445
PM 6	2 380	2 113	1 119	904	193
PM 14	3 948	3 448	1 841	1 679	319
PM 15	3 337	3 017	1 585	1 248	255
PM 16	1 439	2 204	871	803	312
SP 1	1 246	5 230	1 006	962	147
SP 4	907	2 359	655	636	84
SP 6	1 364	5 504	1 093	990	114
SP 8	1 478	5 104	1 146	1 077	118
SP 105	879	2 909	675	619	91
SP 315	2 747	5 360	1 816	1 526	291
G 1	1 255	3 753	941	897	122
G 2	1 631	4 750	1 214	1 133	249
G 3	2 230	4 759	1 518	1 300	265
G 4	2 668	4 947	1 733	1 494	244
ŻM 1	1 998	2 427	1 096	1 062	340
MDK	3 678	6 138	2 300	1 941	68
SM	1 462	16 087	1 341	1 341	0
ŚOSiR	0	2 413	2 413	2 262	0
MOPS	3 059	2 148	1 262	2 480	0
MZN	0	6 542	6 542	6 542	0
Muzeum	7 428	6 415	3 442	3 207	0
MBP	1 610	4 475	1 184	1 092	0
ŚOK	10 086	6 346	3 895	3 461	0
UM	0	2 359	2 359	2 322	0
średnia	3 435	3 308	1 685	1 655	373

13.2.3. Obciążenie zadaniami

Ustalając obciążenie pracowników zadaniami księgowości należy wziąć pod uwagę przede wszystkim liczbę dekretów księgowych, poziom wydatków oraz ilość rozdziałów klasyfikacji budżetowej. Ustalając obciążenie posłużono się informacjami uzyskanymi z jednostek oraz sprawozdaniami budżetowymi lub sprawozdaniami z wykonania planu finansowego w przypadku instytucji kultury, za rok 2015. Wszystkie dane przeliczono na etat obsługi księgowej.

Tabela 56. Obciążenie zadaniami w zakresie obsługi księgowej

Jednostka	Dekrety na etat	Wydatki na etat
PM 1	14 262	2 534 518
PM 3	13 849	1 750 271
PM 4	4 045	1 534 640
PM 6	27 510	3 021 216
PM 14	7 934	2 117 860
PM 15	21 618	2 634 512
PM 16	15 378	4 019 556
SP 1	5 206	4 407 247
SP 4	8 604	6 041 034
SP 6	10 707	4 451 714
SP 8	10 091	4 007 297
SP 105	8 608	5 341 368
SP 315	11 097	2 691 919
G 1	7 696	5 108 149
G 2	6 043	3 841 335
G 3	6 755	3 264 141
G 4	6 071	2 617 131
ŻM 1	9 960	2 753 092
MDK	10 703	1 730 827
SM	6 657	2 995 711
ŚOSiR	7 865	2 468 355
MOPS	8 633	7 746 762
MZN	50 511	4 313 462
Muzeum	5 944	919 503
MBP	10 205	2 777 535
ŚOK	15 582	2 610 404
UM	13 082	12 269 150
Średnia	14 808	5 897 282

Powyższa tabela obrazuje poziom obciążenia zadaniami w poszczególnych jednostkach. Biorąc pod uwagę ilość dekretów księgowych na etat widzimy, iż w MZN jest ono największe - 50 511 dekretów na etat. Widzimy teraz skąd najwyższe wskaźniki kosztowe pokazane w tabeli Tabela 55. Natomiast najniższe obciążenie występuje w PM 4 - 4 045 dekretów na etat oraz w SP 1 - 5 206 co wcale nie pokrywa się ze wskaźnikami kosztów z tabeli 48. Tabela 56 pokazuje jak bardzo zróżnicowane jest obciążenie zadaniami z zakresu księgowości w poszczególnych jednostkach. Od 4 tys. do 50 tys. Średnia prawie 15 tys. 22 jednostki nie uzyskują średniego obciążenia. W tabeli 57 pokazujemy odniesienie obciążenia do kosztów. W przypadku dużego obciążenia pracą wydatki na etat obsługi księgowej też powinny być wyższe. Najwyższe koszty na etat obsługi księgowej uzyskuje SP 315 - 73 260 zł rocznie na etat przy obciążeniu poniżej średniej - 11 097 dekretów na etat. Jedne z najwyższych kosztów uzyskują również SP 6 i G 3, których obciążenie zadaniami jest jednym z najniższych. Oznacza to, że zróżnicowanie kosztów osobowych na etat nie jest jednoznaczne z ilością wykonywanych zadań.

Tabela 57. Koszty obsługi księgowej a obciążenie

Jednostka	Dekrety na etat	Wydatki na etat	Koszty osobowe na etat
PM 1	14 262	2 534 518	62 072
PM 3	13 849	1 750 271	62 776
PM 4	4 045	1 534 640	59 379
PM 6	27 510	3 021 216	56 074
PM 14	7 934	2 117 860	63 792
PM 15	21 618	2 634 512	64 874
PM 16	15 378	4 019 556	56 196
SP 1	5 206	4 407 247	67 338
SP 4	8 604	6 041 034	60 464
SP 6	10 707	4 451 714	72 234
SP 8	10 091	4 007 297	68 904
SP 105	8 608	5 341 368	47 052
SP 315	11 097	2 691 919	73 260
G 1	7 696	5 108 149	62 773
G 2	6 043	3 841 335	61 174
G 3	6 755	3 264 141	72 778
G 4	6 071	2 617 131	61 241
ŻM 1	9 960	2 753 092	67 944
MDK	10 703	1 730 827	65 986
SM	6 657	2 995 711	64 347
ŚOSiR	7 865	2 468 355	64 346
MOPS	8 633	7 746 762	53 961
MZN	50 511	4 313 462	64 566
Muzeum	5 944	919 503	47 043
MBP	10 205	2 777 535	53 967
ŚOK	15 582	2 610 404	60 917
UM	13 082	12 269 150	59 607
Średnia	14 808	5 897 282	61 441

13.3. Organizacja obsługi płacowej jednostek organizacyjnych

13.3.1. Porównanie zatrudnienia

Tabela 58. Rzeczywisty wykaz etatów obsługi płacowej

Jednostka	Etaty
PM 1	0,25
PM 3	0,25
PM 4	0,25
PM 6	0,25
PM 14	0,25
PM 15	0,25
PM 16	0,25
SP 1	0,5
SP 4	0,75
SP 6	0,5
SP 8	0,75
SP 105	0,75
SP 315	0,5
G 1	0,6
G 2	0,25
G 3	0,5
G 4	0,25
ŻM 1	0,375
MDK	0,375
SM	0,25
ŚOSiR	0,5
MOPS	0,5
MZN	0,45
Muzeum	0,25
MBP	0,5
ŚOK	0,25
UM	2
Razem	12,55

Zadania z zakresu płac są wykonywane przez pracowników zatrudnionych łącznie na 12,55 etatu. Tabela 59 pokazuje na jakich stanowiskach są te zadania wykonywane. W części jednostek są to głównie księgowi, sekretarze, intendenci lub pracownicy ds. płac i kadr.

Tabela 59. Stanowiska realizujące zadania z zakresu płac

Jednostka	Etaty
G 1	0,6
starszy specjalista ds. finansowych	0,6
G 2	0,25
sekretarz szkoły	0,25
G 3	0,5
samodzielny referent	0,5
G 4	0,25
starszy specjalista ds. płac	0,25
MBP	0,5
główny księgowy	0,25
starszy księgowy	0,25
MDK	0,375
referent administracyjny	0,375
MOPS	0,5
główny specjalista ds. kadr i płac	0,5
Muzeum	0,25
główny księgowy	0,25
MZN	0,45
starszy specjalista ds. kadr i płac	0,45
PM 1	0,25
specjalista ds. płac i kadr	0,25
PM 14	0,25
referent ds. płac i kadr	0,25
PM 15	0,25
referent ds. płac i kadr	0,25
PM 16	0,25
specjalista ds. płac i kadr	0,25
PM 3	0,25
referent ds. płac	0,25
PM 4	0,25
Intendent	0,25
PM 6	0,25
referent ds. płac i kadr	0,25
SM	0,25
główny księgowy	0,25
SP 1	0,5
specjalista ds. płac i kadr	0,5
SP 105	0,75
referent ds. kadr i płac	0,75
SP 315	0,5
sekretarz szkoły	0,5
SP 4	0,75
samodzielny referent ds. finansowych	0,75
SP 6	0,5
sekretarz szkoły	0,5
SP 8	0,75
specjalista ds. płac i kadr	0,75
ŚOK	0,25
główny księgowy	0,25
ŚOSiR	0,5
starsza księgowo-kasjer	0,5
UM	2
inspektor	2
ŻM 1	0,375
referent ds. kadr i płac	0,375
Suma końcowa	12,55

13.3.2. Koszty obsługi

Tabela 60. Roczne koszty obsługi płacowej

Jednostka	Koszty osobowe
PM 1	10 517
PM 3	10 277
PM 4	11 265
PM 6	7 066
PM 14	11 683
PM 15	8 270
PM 16	10 385
SP 1	25 044
SP 4	17 969
SP 6	28 484
SP 8	44 171
SP 105	32 168
SP 315	24 868
G 1	32 737
G 2	13 371
G 3	26 240
G 4	6 704
ŻM 1	12 347
MDK	15 835
SM	16 087
ŚOSiR	23 408
MOPS	31 096
MZN	28 421
Muzeum	17 102
MBP	23 234
ŚOK	15 863
UM	115 289
Razem	619 899

Roczne wydatki na obsługę płac wynoszą 619 899 zł. Najwyższe koszty ponosi UM (podobnie jak w przypadku księgowości) a najniższe G 4. Koszty są bardzo zróżnicowane. Jednak tak jak poprzednio nie oznacza to że są za wysokie lub za niskie. Z tabeli 61 wynika, że w UM wskaźniki kosztowe nie należą do najwyższych, natomiast w G 4 są najniższe.

Tabela 61. Wskaźniki kosztowe obsługi płacowej

Jednostka	Koszt obsługi płacowej przypadający na:				
	etat przeliczeniowy nauczyciela	etat pracownika administracji i obsługi	etat przeliczeniowy pracowników ogółem	pracowników ogółem	ucznia
PM 1	942	934	469	404	84
PM 3	934	839	442	411	82
PM 4	1 374	1 186	636	563	113
PM 6	600	532	282	228	49
PM 14	1 446	1 263	674	615	117
PM 15	851	769	404	318	65
PM 16	532	815	322	297	115
SP 1	463	1 945	374	358	55
SP 4	270	701	195	189	25
SP 6	538	2 170	431	390	45
SP 8	947	3 272	735	690	75
SP 105	801	2 652	615	564	83
SP 315	1 243	2 426	822	691	132
G 1	818	2 447	613	585	80
G 2	357	1 038	265	248	54
G 3	919	1 961	626	536	109
G 4	292	542	190	164	27
ŻM 1	726	882	398	386	123
MDK	883	1 473	552	466	16
SM	487	5 362	447	447	0
ŚOSiR	0	390	390	366	0
MOPS	564	396	233	457	0
MZN	0	748	748	748	0
Muzeum	3 600	3 109	1 668	1 555	0
MBP	815	2 267	600	553	0
ŚOK	2 101	1 322	811	721	0
UM	0	507	507	499	0
średnia	950	914	466	457	103

13.3.3. Obciążenie zadaniami

Tabela 62. Obciążenie zadaniami w zakresie obsługi płacowej (pracownicy)

Jednostka	Ilość pracowników na etat
PM 1	104
PM 3	100
PM 4	80
PM 6	124
PM 14	76
PM 15	104
PM 16	140
SP 1	140
SP 4	127
SP 6	146
SP 8	85
SP 105	76
SP 315	72
G 1	93
G 2	216
G 3	98
G 4	164
ŻM 1	85
MDK	91
SM	144
ŚOSiR	128
MOPS	136
MZN	84
Muzeum	44
MBP	84
ŚOK	88
UM	116
Średnia	108

Badając obciążenie zadaniami w zakresie płac należy przede wszystkim brać pod uwagę liczbę pracowników, która ma bezpośrednie odniesienie do ilości pracy - czyli osób dla których należy naliczyć wynagrodzenia. Tabela 62 pokazuje jak wygląda w poszczególnych jednostkach obciążenie na podstawie ilości pracowników na etat obsługi płacowej. Zróżnicowanie jest bardzo duże, od 44 pracowników na etat w Muzeum do 216 w G 2. Średnia wynosi 108 i nie osiąga jej 16 jednostek. Ponownie, tak jak w przypadku obsługi księgowej obciążenie zadaniami nie jest równomierne. Należy również brać pod uwagę ilość sporządzanych list płac na etat. Obrazuje to tabela 63. Ilość ta wynosi od 2 list płac do 42 list na etat miesięcznie.

Tabela 63. Obciążenie zadaniami w zakresie obsługi płacowej (listy płac)

Jednostka	ilość list płac na etat
PM 1	20
PM 3	16
PM 4	16
PM 6	20
PM 14	12
PM 15	20
PM 16	20
SP 1	20
SP 4	9
SP 6	42
SP 8	12
SP 105	12
SP 315	20
G 1	13
G 2	24
G 3	12
G 4	40
ŻM 1	5
MDK	21
SM	12
ŚOSiR	24
MOPS	24
MZN	16
Muzeum	8
MBP	2
ŚOK	8
UM	13
średnia	16

Tabela 64. Koszt obsługi płacowej a obciążenie

Jednostka	ilość list płac na etat	ilość pracowników na etat	koszty osobowe na etat
PM 1	20	104	42 066
PM 3	16	100	41 108
PM 4	16	80	45 061
PM 6	20	124	28 262
PM 14	12	76	46 732
PM 15	20	104	33 080
PM 16	20	140	41 540
SP 1	20	140	50 087
SP 4	9	127	23 959
SP 6	42	146	56 968
SP 8	12	85	58 895
SP 105	12	76	42 891
SP 315	20	72	49 735
G 1	13	93	54 561
G 2	24	216	53 485
G 3	12	98	52 480
G 4	40	164	26 816
ŻM 1	5	85	32 926
MDK	21	91	42 226
SM	12	144	64 347
ŚOSiR	24	128	46 816
MOPS	24	136	62 192
MZN	16	84	63 157
Muzeum	8	44	68 408
MBP	2	84	46 468
ŚOK	8	88	63 452
UM	13	116	57 645
średnia	16	108	49 394

Najniższe koszty osobowe na etat obsługi płacowej wykazuje SP 4 – 23 959 zł, a najwyższe Muzeum – 68 408 zł na etat w którym obciążenie zadaniami należy do najniższych. Ponownie widzimy, iż wynagrodzenie nie jest adekwatne do wykonywanych zadań.

13.4. Organizacje obsługi kadrowej jednostek organizacyjnych

13.4.1. Porównanie zatrudnienia

Tabela 65. Rzeczywisty wykaz etatów obsługi kadrowej

Jednostka	Etaty
PM 1	0,25
PM 3	0,25
PM 4	0,25
PM 6	0,25
PM 14	0,25
PM 15	0,25
PM 16	0,25
SP 1	0,5
SP 4	0,5
SP 6	0,25
SP 8	0,25
SP 105	0,25
SP 315	0,25
G 1	0,2
G 2	0,25
G 3	0,25
G 4	0,125
ŻM 1	0,125
MDK	0,125
SM	0,25
ŚOSiR	0,25
MOPS	0,375
MZN	0,25
Muzeum	0,25
MBP	0,125
ŚOK	0,25
UM	2
Razem	8,575

Zadania z zakresu kadr wykonywane są na łącznie 8,575 etatach. Tabela 66 pokazuje na jakich stanowiskach te zadania są realizowane.

Tabela 66. Stanowiska realizujące zadania z zakresu kadr

Jednostka	Etaty
G 1	0,2
starszy specjalista ds. finansowych	0,2
G 2	0,25
sekretarz szkoły	0,25
G 3	0,25
główny księgowy	0,125
samodzielny referent	0,125
G 4	0,125
sekretarz szkoły	0,125
MBP	0,125
kierownik administracyjno-gospodarczy	0,125
MDK	0,125
referent administracyjny	0,125
MOPS	0,375
główny specjalista ds. kadr i płac	0,375
Muzeum	0,25
księgowa	0,25
MZN	0,25
starszy specjalista ds. kadr i płac	0,25
PM 1	0,25
specjalista ds. płac i kadr	0,25
PM 14	0,25
referent ds. płac i kadr	0,25
PM 15	0,25
referent ds. płac i kadr	0,25
PM 16	0,25
specjalista ds. płac i kadr	0,25
PM 3	0,25
główny księgowy	0,25
PM 4	0,25
główny księgowy	0,25
PM 6	0,25
referent ds. płac i kadr	0,25
SM	0,25
inspektor	0,25
SP 1	0,5
specjalista ds. płac i kadr	0,5
SP 105	0,25
referent ds. kadr i płac	0,25
SP 315	0,25
główny księgowy	0,25
SP 4	0,5
samodzielny referent ds. kadrowych	0,5
SP 6	0,25
sekretarz szkoły	0,25
SP 8	0,25
specjalista ds. płac i kadr	0,25
ŚOK	0,25
kierownik administracyjny	0,25
ŚOSiR	0,25
specjalista ds. kadr	0,25
UM	2
inspektor	2
ŻM 1	0,125
referent ds. kadr i płac	0,125
Suma końcowa	8,575

13.4.2. Koszty obsługi

Tabela 67. Roczne koszty obsługi kadrowej

Jednostka	Koszty osobowe
PM 1	10 517
PM 3	10 627
PM 4	9 899
PM 6	7 066
PM 14	11 683
PM 15	8 270
PM 16	10 385
SP 1	25 044
SP 4	19 532
SP 6	14 242
SP 8	14 724
SP 105	10 723
SP 315	18 315
G 1	10 912
G 2	13 371
G 3	15 657
G 4	7 120
ŻM 1	4 116
MDK	5 278
SM	9 685
ŚOSiR	13 140
MOPS	23 322
MZN	15 789
Muzeum	9 090
MBP	6 135
ŚOK	13 382
UM	126 841
Razem	444 865

Łączne koszty obsługi kadrowej wynoszą 444 865 zł. Najwyższe koszty ponosi UM a najniższe ŻM. Analizując tabelę 68 widzimy, że faktycznie wskaźniki kosztowe są najniższe w ŻM. Jednak najwyższe występują w Muzeum podobnie jak w przypadku obsługi płacowej.

Tabela 68. Wskaźniki kosztowe obsługi kadrowej

Jednostka	Koszt obsługi kadrowej przypadający na:				
	etat przeliczeniowy nauczyciela	etat pracownika administracji i obsługi	etat przeliczeniowy pracowników ogółem	pracowników ogółem	ucznia
PM 1	942	934	469	404	84
PM 3	966	868	457	425	85
PM 4	1 207	1 042	559	495	99
PM 6	600	532	282	228	49
PM 14	1 446	1 263	674	615	117
PM 15	851	769	404	318	65
PM 16	532	815	322	297	115
SP 1	463	1 945	374	358	55
SP 4	293	762	212	206	27
SP 6	269	1 085	216	195	22
SP 8	316	1 091	245	230	25
SP 105	267	884	205	188	28
SP 315	916	1 787	605	509	97
G 1	273	816	204	195	27
G 2	357	1 038	265	248	54
G 3	548	1 170	373	320	65
G 4	310	575	202	174	28
ŻM 1	242	294	133	129	41
MDK	294	491	184	155	5
SM	293	3 228	269	269	0
ŚOSiR	0	219	219	205	0
MOPS	423	297	175	343	0
MZN	0	416	416	416	0
Muzeum	1 914	1 653	887	826	0
MBP	215	599	158	146	0
ŚOK	1 772	1 115	684	608	0
UM	0	558	558	549	0
średnia	681	656	334	328	74

13.4.3. Obciążenie zadaniami

Tabela 69. Obciążenie zadaniami w zakresie obsługi kadrowej

Jednostka	Ilość pracowników na etat
PM 1	104
PM 3	100
PM 4	80
PM 6	124
PM 14	76
PM 15	104
PM 16	140
SP 1	140
SP 4	190
SP 6	292
SP 8	256
SP 105	228
SP 315	144
G 1	280
G 2	216
G 3	196
G 4	328
ŻM 1	256
MDK	272
SM	144
ŚOSiR	256
MOPS	181
MZN	152
Muzeum	44
MBP	336
ŚOK	88
UM	116
średnia	158

Najlepiej obciążenie pracą na stanowiskach ds. kadr pokazuje liczba pracowników dla których trzeba przygotować umowy, świadectwa, aneksy i inne dokumenty kadrowe. Najwyższy wskaźnik pracowników na etat kadrowy występuje w MBP – 336 a najniższy w Muzeum – 44, w którym wskaźniki kosztowe były najwyższe.

Tabela 70. Koszt obsługi kadrowej a obciążenie

Jednostka	Ilość pracowników na etat	Koszty osobowe na etat
PM 1	104	42 066
PM 3	100	42 508
PM 4	80	39 596
PM 6	124	28 262
PM 14	76	46 732
PM 15	104	33 080
PM 16	140	41 540
SP 1	140	50 087
SP 4	190	39 065
SP 6	292	56 968
SP 8	256	58 895
SP 105	228	42 891
SP 315	144	73 260
G 1	280	54 561
G 2	216	53 485
G 3	196	62 629
G 4	328	56 963
ŻM 1	256	32 926
MDK	272	42 226
SM	144	38 741
ŚOSiR	256	52 561
MOPS	181	62 192
MZN	152	63 157
Muzeum	44	36 360
MBP	336	49 083
ŚOK	88	53 526
UM	116	63 421
średnia	158	51 879

Z powyższej tabeli wynika, iż wynagrodzenie nie odbiega już tak bardzo od obciążenia pracą. Koszt osobowy na etat jest zróżnicowany jednak wyłączając skrajne wartości rośnie wraz ze wzrostem obciążenia.

13.5. Organizacja obsługi kasowej jednostek organizacyjnych

13.5.1. Porównanie zatrudnienia

Tabela 71. Rzeczywisty wykaz etatów obsługi kasowej

Jednostka	Etaty
PM 1	0,25
PM 3	0,25
PM 4	0,25
PM 6	0,25
PM 14	0,25
PM 15	0,25
PM 16	0,25
SP 1	0,25
SP 4	0,25
SP 6	0,125
SP 8	0,1
SP 105	0,1
SP 315	0,1
G 1	0,1
G 2	0,1
G 3	0,1
G 4	0,1
ŻM 1	0,25
MDK	0,2
SM	0,1
ŚOSiR	0,25
MOPS	0
MZN	0,2
Muzeum	0,25
MBP	0,15
ŚOK	0,5
Razem	4,975

W analizowanych jednostkach nie ma odrębnych stanowisk ds. kasy. Realizują je w przed-szkolach intendeneci, a w pozostałych jednostkach pracownicy na różnych stanowiskach. Pokazuje to tabela 72. W większości jednostek nie występuje typowa obsługa gotówkowa. Jedynie pogotowie kasowe do dokonywania drobnych zakupów. Wyodrębniono łącznie 4,975 etatu. W MOPS nie występuje obrót gotówkowy

Tabela 72. Stanowiska realizujące zadania z zakresu obsługi kasy

Jednostka	Etaty
G 1	0,1
specjalista ds. administracyjnych	0,1
G 2	0,1
kierownik gospodarczy	0,1
G 3	0,1
samodzielny referent	0,1
G 4	0,1
sekretarz szkoły	0,1
MBP	0,15
starszy księgowy	0,15
MDK	0,2
starszy referent	0,2
Muzeum	0,25
księgową	0,25
MZN	0,2
starszy specjalista ds. kadr i płac	0,2
PM 1	0,25
Intendent	0,25
PM 14	0,25
Intendent	0,25
PM 15	0,25
Intendent	0,25
PM 16	0,25
Intendent	0,25
PM 3	0,25
starszy intendent	0,25
PM 4	0,25
Intendent	0,25
PM 6	0,25
Intendent	0,25
SM	0,1
inspektor	0,1
SP 1	0,25
specjalista administracyjny	0,25
SP 105	0,1
kierownik gospodarczy	0,1
SP 315	0,1
sekretarz szkoły	0,1
SP 4	0,25
samodzielny referent ds. finansowych	0,25
SP 6	0,125
sekretarz szkoły	0,125
SP 8	0,1
sekretarz szkoły	0,1
ŚOK	0,5
księgową-kasjer	0,5
ŚOSiR	0,25
starsza księgową-kasjer	0,25
ŻM 1	0,25
Intendent	0,25
Suma końcowa	4,975

13.5.2. Koszty obsługi

Tabela 73. Roczne koszty obsługi kasowej

Jednostka	Koszty osobowe
PM 1	9 841
PM 3	10 868
PM 4	11 265
PM 6	9 999
PM 14	8 982
PM 15	8 870
PM 16	9 580
SP 1	11 993
SP 4	5 990
SP 6	7 121
SP 8	5 654
SP 105	5 294
SP 315	4 974
G 1	5 116
G 2	5 395
G 3	5 248
G 4	5 696
ŻM 1	10 463
MDK	8 385
SM	3 874
ŚOSiR	11 704
MOPS	0
MZN	12631,4
Muzeum	9 090
MBP	5 499
ŚOK	28 558
Razem	222 089

Roczne koszty osobowe obsługi kasowej wynoszą około 222 tys. zł. Porównując wydatki ponoszone w poszczególnych jednostkach widzimy, że są one zróżnicowane. W przypadku obsługi gotówkowej nie analizujemy zatrudnienia i wydatków ponoszonych w UM. Specyfika działalności ŚOK powoduje to, iż wydatki te są w tej jednostce najwyższe. Najniższe wydatki ponosi SM. Analizując tabelę 74 również można zauważyć, że wskaźniki kosztowe najwyższe są w ŚOK. Najniższe występują w SP 4. Analizując tylko przedszkola widzimy, że wskaźnik kosztów obsługi kasowej na ucznia jest zróżnicowany. Wynosi od 69 zł na ucznia w PM 6 do 113 w PM 4. W tym przypadku zasadne jest porównywanie, ponieważ opłaty za pobyt w przedszkolach i za wyżywienie są przyjmowane w gotówce. I ilość zadań zależy przede wszystkim od ilości dzieci.

Tabela 74. Wskaźniki kosztowe obsługi kasowej

Jednostka	Koszt obsługi kasowej przypadający na:				
	etat przeliczeniowy nauczyciela	etat pracownika administracji i obsługi	etat przeliczeniowy pracowników ogółem	pracowników ogółem	ucznia
PM 1	882	874	439	379	79
PM 3	988	887	467	435	87
PM 4	1 374	1 186	636	563	113
PM 6	849	754	399	323	69
PM 14	1 112	971	518	473	90
PM 15	913	825	433	341	70
PM 16	491	751	297	274	106
SP 1	222	931	179	171	26
SP 4	90	234	65	63	8
SP 6	134	543	108	98	11
SP 8	121	419	94	88	10
SP 105	132	436	101	93	14
SP 315	249	485	164	138	26
G 1	128	382	96	91	12
G 2	144	419	107	100	22
G 3	184	392	125	107	22
G 4	248	460	161	139	23
ŻM 1	615	747	338	327	105
MDK	467	780	292	247	9
SM	117	1 291	108	108	0
ŚOSiR	0	195	195	183	0
MOPS	0	0	0	0	0
MZN	0	332	332	332	0
Muzeum	1 914	1 653	887	826	0
MBP	193	536	142	131	0
ŚOK	3 782	2 380	1 461	1 298	0
UM	0	0	0	0	0
średnia	340	328	167	164	37

13.5.3. Obciążenie zadaniami

Tabela 75. Obciążenie zadaniami w zakresie obsługi kasowej

Jednostka	ilość pozycji RK na etat
PM 1	1 532
PM 3	2 360
PM 4	2 784
PM 6	1 904
PM 14	2 880
PM 15	4 180
PM 16	1 304
SP 1	56
SP 4	1 788
SP 6	1 528
SP 8	1 570
SP 105	3 600
SP 315	1 740
G 1	2 380
G 2	2 330
G 3	1 130
G 4	1 540
ŻM 1	2 080
MDK	1 230
SM	1 450
ŚOSiR	10 148
MOPS	0
MZN	690
Muzeum	1 972
MBP	4 853
ŚOK	8 896
średnia	3 130

Porównując obciążenie pracą we wszystkich jednostkach jako odniesienie bierzemy ilość pozycji w raportach kasowych w przeliczeniu na jeden etat pracownika realizującego te zadania. W przedszkolach i żłobku dodatkowo należy wziąć pod uwagę liczbę dzieci na etat. Przedstawia to tabela 76. Najwyższa liczba uczniów na etat występuje w PM 6 a według tabeli 74 najniższe wskaźniki kosztowe występują właśnie w tym przedszkolu. Najniższa liczba uczniów na etat występuje w PM 16, w którym wskaźnik kosztowy jest jednym z najwyższych.

Tabela 76. Obciążenie zadaniami obsługi kasowej (uczeń)

Jednostka	Ilość uczniów na etat
PM 1	500
PM 3	500
PM 4	400
PM 6	580
PM 14	400
PM 15	508
PM 16	360
średnia	464

Tabela 77. Koszty obsługi kasowej a obciążenie

Jednostka	Ilość pozycji RK na etat	Koszty osobowe na etat
PM 1	1 532	39 365
PM 3	2 360	43 473
PM 4	2 784	45 061
PM 6	1 904	39 997
PM 14	2 880	35 928
PM 15	4 180	35 480
PM 16	1 304	38 320
SP 1	56	47 970
SP 4	1 788	23 959
SP 6	1 528	56 968
SP 8	1 570	56 544
SP 105	3 600	52 937
SP 315	1 740	49 735
G 1	2 380	51 161
G 2	2 330	53 949
G 3	1 130	52 480
G 4	1 540	56 963
ŻM 1	2 080	41 851
MDK	1 230	41 923
SM	1 450	38 741
ŚOSiR	10 148	46 816
MOPS	0	0
MZN	690	63 157
Muzeum	1 972	36 360
MBP	4 853	36 660
ŚOK	8 896	57 115
średnia	3 130	44 641

Widzimy, że obciążenie pracą z zakresu obsługi kasy jest również bardzo zróżnicowane. Wskaźniki kosztowe nie pokrywają się z nakładami pracy. Dlatego należy sprawdzić jaka zależność występuje pomiędzy obciążeniem pracą a kosztami osobowymi na etat pracownika zajmującego się obsługą kasową. Obrazują to tabele Tabela 77 i 78. Najwyższe koszty osobowe na etat ponosi MZN - 63 157 zł na etat przy jednym z najniższych obciążeń czyli 690 pozycji w raporcie kasowym rocznie na etat. Ponownie możemy zaobserwować, że wysokość wynagrodzenia nie jest proporcjonalna do obciążenia pracą.

Tabela 78. Koszty obsługi kasowej PM a obciążenie

Jednostka	Ilość uczniów na etat	Koszty osobowe na etat
PM 1	500	39 365
PM 3	500	43 473
PM 4	400	45 061
PM 6	580	39 997
PM 14	400	35 928
PM 15	508	35 480
PM 16	360	38 320
średnia	464	39 661

13.6. Organizacja obsługi porządkowej jednostek organizacyjnych

Na wstępie należy zaznaczyć, iż przez obsługę porządkową rozumiemy zadania związane ze sprzątnięciem, konserwacjami drobnymi naprawami i porządkowaniem terenów zewnętrznych, zadania kierowników gospodarczych, obsługę szatni, dozór i ochronę obiektów. Ponieważ w przedszkolach zadania z zakresu utrzymania czystości w obiektach należą do pokojowych a w żłobku do salowych, których zakres obowiązków obejmuje przede wszystkim wsparcie nauczyciela wyłączono część etatu na realizację zadań związanych ze sprzątnięciem. Trudno te zadania rozgraniczyć. Dlatego wyłączyliśmy część etatu tylko w celu porównania i ustalenia obciążenia pracą. Przez etaty gospodarcze rozumiemy konserwatorów, robotników do prac ciężkich oraz dozorców i woźnych jeśli w ich zakresie obowiązków występują prace związane z utrzymaniem czystości na zewnątrz obiektów lub drobne naprawy i konserwacje. Z analizy wyłączamy obsługę porządkową Świdnickiego Ośrodka Sportu i Rekreacji. Specyfika wykonywanych zadań nie pozwala na porównanie wykonywanych zadań z innymi jednostkami.

13.6.1. Porównanie zatrudnienia

Tabela 79. Rzeczywisty wykaz etatów obsługi porządkowej

Jednostka	Łącznie etaty	Łącznie etaty porządkowe bez kierownika
PM 1	1,88	1,88
PM 3	2,50	2,50
PM 4	1,44	1,44
PM 6	2,32	2,32
PM 14	2,00	2,00
PM 15	2,44	2,44
PM 16	3,05	3,05
SP 1	8,25	8,00
SP 4	14,25	13,25
SP 6	10,00	9,50
SP 8	10,50	10,00
SP 105	9,15	8,50
SP 315	8,25	7,50
G 1	10,85	10,00
G 2	10,45	9,50
G 3	10,75	10,00
G 4	9,00	8,00
ŻM 1	4,00	4,00
MDK	6,50	6,00
SM	0,00	0,00
ŚOSiR	0,00	0,00
MOPS	2,50	2,50
MZN	1,00	1,00
Muzeum	3,00	3,00
MBP	7,25	6,75
ŚOK	5,00	5,00
UM	11,25	10,25
Razem	157,57	148,37

W 157,57 etatach realizujących zadania porządkowe mieszczą się również etaty kierownicze w ilości 9,2 etatu łącznie we wszystkich jednostkach. Tabele Tabela 80 i 81 pokazują ile w tych etatach jest obsługi sprzątającej, a ile gospodarczej i na jakich stanowiskach te zadania są wykonywane. Pozostałe etaty to obsługa szatni (6,3 etatu) i pracownicy sprawujący w części lub całości zakresu dozór i ochronę (5,3 etatu). Etaty do obsługi szatni są utrzymywane tylko w 5 jednostkach (SP 4, SP 6, SP 105, G 1 i MBP). O ile w MBP jest to uzasadnione to w pozostałych jednostkach oświatowych wykorzystuje się szafki. Gdyby zakupiono szafki do pozostałych szkół to rocznie można zaoszczędzić około 138 tys. zł na wynagrodzeniach (koszty osobowe w szkołach).

Tabela 80. Stanowiska realizujące zadania z zakresu sprzątnia

Jednostka	Etaty
G 1	6,2
sprzątaczką	6
szatniarka	0,2
G 2	6
sprzątaczką	6
G 3	7
sprzątaczką	7
G 4	5
sprzątaczką	5
MBP	4,25
sprzątaczką	4,25
MDK	3,5
sprzątaczką	3,5
MOPS	1,5
sprzątaczką	1,5
Muzeum	2
bileterka	1
rzemieślnik	1
PM 1	1
starsza pokojowa	1
PM 14	0,75
starsza pokojowa	0,75
PM 15	0,9375
starsza pokojowa	0,9375
PM 16	1,3
woźna oddziałowa	1,3
PM 3	1,25
starsza pokojowa	1,25
PM 4	0,9375
starsza pokojowa	0,9375
PM 6	1,4375
starsza pokojowa	1,4375
SP 1	5
sprzątaczką	5
SP 105	5,5
robotnik do pracy lekkiej	1
sprzątaczką	4,5
SP 315	6
sprzątaczką	6
SP 4	7
sprzątaczką	7
SP 6	6,5
sprzątaczką	6
szatniarka	0,5
SP 8	7
sprzątaczką	7
ŚOK	3
pracownik gospodarczy	3
UM	7,25
sprzątaczką	7,25
ŻM 1	3
salowa	2
sprzątaczką	1
Suma końcowa	93,3125

Tabela 81. Stanowiska realizujące zadania obsługi gospodarczej

Jednostka	Etaty
G 1	3,05
kierownik gospodarczy	0,85
konserwator	1
pracownik ochrony	0,2
woźny	1
G 2	3,45
dozorca	0,5
kierownik gospodarczy	0,95
konserwator	1
woźny	1
G 3	2,75
kierownik gospodarczy	0,75
woźny	2
G 4	3
kierownik gospodarczy	1
konserwator	1
woźny	1
MBP	1
kierownik administracyjno-gospodarczy	0,5
specjalista ds. technicznych	0,5
MDK	1,5
kierownik gospodarczy	0,5
konserwator	0,5
woźny	0,5
MOPS	1
konserwator	1
Muzeum	1
rzemieślnik	1
MZN	1
starszy konserwator	1
PM 1	0,88
starszy konserwator	0,88
PM 14	1,25
woźny	1,25
PM 15	1,5
starszy dozorca	0,5
starszy konserwator	1
PM 16	1,75
dozorca	0,75
konserwator	1
PM 3	1,25
konserwator	1
woźna	0,25
PM 4	0,5
woźny	0,5
PM 6	0,88
konserwator	0,88
SP 1	3,25
dozorca	1
kierownik gospodarczy	0,25
konserwator	1
woźny	1
SP 105	2,65
kierownik gospodarczy	0,65
robotnik do pracy lekkiej	1
woźny	1
SP 315	2,25
kierownik gospodarczy	0,75
konserwator	0,5
woźny	1
SP 4	5,25
kierownik gospodarczy	1
konserwator	3,25
woźny	1
SP 6	3
dozorca	0,5
kierownik gospodarczy	0,5
konserwator	1
woźny	1
SP 8	3,5
dozorca	1
kierownik gospodarczy	0,5
konserwator	2
SOK	2
rzemieślnik	2
UM	4
kierownik gospodarczy	1
konserwator	3
ZM 1	1
konserwator	1
Suma końcowa	52,66

13.6.2. Koszty obsługi

Tabela 82. Roczne koszty obsługi porządkowej

Jednostka	Koszty roczne (osobowe+usługi+materiały)
PM 1	95 314
PM 3	102 544
PM 4	57 075
PM 6	128 033
PM 14	69 866
PM 15	96 695
PM 16	111 247
SP 1	301 839
SP 4	511 549
SP 6	341 593
SP 8	414 987
SP 105	321 458
SP 315	273 291
G 1	376 319
G 2	373 652
G 3	389 085
G 4	335 724
ŻM 1	145 093
MDK	218 999
SM	14 100
ŚOSiR	0
MOPS	111 368
MZN	140 660
Muzeum	111 229
MBP	256 034
ŚOK	270 789
UM	674 339
Razem	6 242 880

W kwocie 6 242 880 zł mieszczą się koszty osobowe, zakup środków czystości i materiałów do drobnych napraw i konserwacji oraz usługi remontowe i usługi monitoringu i ochrony. Trudno po wysokości kosztów ocenić czy jednostki ponoszą koszty w odpowiedniej wysokości. W tym celu należy przeanalizować wskaźniki kosztowe oraz obciążenie pracą mierzone między innymi ilością m² powierzchni na etat, ilością pracowników na m² oraz np. ilością uczniów na m².

Tabela 83. Wskaźniki kosztowe obsługi porządkowej

Jednostka	Koszt obsługi porządkowej przypadający na:				
	etat przeliczeniowy nauczyciela	etat pracownika administracji i obsługi	etat przeliczeniowy pracowników ogółem	pracowników ogółem	uczniów
PM 1	8 541	8 465	4 251	3 666	763
PM 3	9 322	8 371	4 410	4 102	820
PM 4	6 960	6 008	3 225	2 854	571
PM 6	10 869	9 648	5 111	4 130	883
PM 14	8 647	7 553	4 032	3 677	699
PM 15	9 948	8 995	4 724	3 719	761
PM 16	5 699	8 725	3 447	3 178	1 236
SP 1	5 583	23 444	4 509	4 312	658
SP 4	7 673	19 959	5 542	5 385	708
SP 6	6 450	26 026	5 169	4 679	537
SP 8	8 901	30 740	6 903	6 484	708
SP 105	8 008	26 501	6 150	5 640	826
SP 315	13 665	26 663	9 034	7 591	1 446
G 1	9 406	28 125	7 048	6 720	918
G 2	9 964	29 010	7 417	6 919	1 519
G 3	13 623	29 080	9 277	7 941	1 621
G 4	14 628	27 118	9 503	8 188	1 338
ŻM 1	8 535	10 364	4 680	4 534	1 451
MDK	12 207	20 372	7 633	6 441	224
SM	427	4 700	392	392	0
ŚOSiR	0	0	0	0	0
MOPS	2 020	1 419	833	1 638	0
MZN	0	3 702	3 702	3 702	0
Muzeum	23 417	20 223	10 852	10 112	0
MBP	8 984	24 979	6 607	6 096	0
ŚOK	35 866	22 566	13 851	12 309	0
UM	0	2 965	2 965	2 919	0
średnia	9 563	9 208	4 691	4 607	1 038

13.6.3. Obciążenie zadaniami

Analizując obciążenie pracą pracowników porządkowych bierzemy pod uwagę przede wszystkim ilość metrów powierzchni wewnętrznej i terenów zewnętrznych wymagających utrzymania. Należy również wziąć pod uwagę specyfikę budynków i terenów oraz ich stan techniczny. Jednak nie można pominąć ilości uczniów i pracowników. Mają oni duży wpływ na obciążenie zadaniami. Dlatego poniżej pokażemy kilka wskaźników obrazujących obciążenie pracą. Tabela 84 pokazuje obciążenie na m² powierzchni wewnętrznej dla etatów sprząających oraz zewnętrznej dla etatów gospodarczych. Natomiast tabela 85 pokazuje ilu uczniów występuje na m² powierzchni. Oczywiście o uczniach możemy mówić tylko w jednostkach oświatowych i żłobku. Wskaźniki pokazujące ilość pracowników na m² powierzchni obrazuje tabela 86.

Tabela 84. Obciążenie zadaniami obsługi porządkowej (powierzchnia)

Jednostka	m ² wewnętrzne/etat sprzątnia	m ² zewnątrzne/etat gospodarczy	m ² łącznie/etat porządkowy	m ² łącznie/etat porządkowy bez kierownika
PM 1	818	732	778	778
PM 3	443	4 366	2 012	2 012
PM 4	756	936	819	819
PM 6	304	1 035	582	582
PM 14	787	4 121	2 871	2 871
PM 15	959	3 470	2 504	2 504
PM 16	308	4 931	2 961	2 961
SP 1	697	2 319	1 336	1 378
SP 4	1 003	2 547	1 431	1 539
SP 6	256	3 171	1 118	1 177
SP 8	646	4 363	1 885	1 979
SP 105	720	2 820	1 250	1 345
SP 315	381	2 338	915	1 006
G 1	545	3 393	1 265	1 373
G 2	671	3 624	1 582	1 740
G 3	517	5 335	1 701	1 829
G 4	590	5 071	2 018	2 270
ŻM 1	363	2 687	944	944
MDK	566	735	474	514
SM	0	0	0	0
ŚOSiR	0	0	0	0
MOPS	1 067	2 941	1 816	1 816
MZN	0	880	2 128	2 128
Muzeum	935	0	623	623
MBP	814	684	571	614
ŚOK	1 047	0	628	628
UM	1 270	3 827	2 179	2 392
Średnia	700	3 055	1 432	1 520

Tabela 84 pokazuje jak bardzo obciążenie pracą jest zróżnicowane. Powierzchnia wewnętrzna w m² na etat sprzątnia wynosi od 256 (SP 6) do 1 270 (UM). SM i MZN nie zatrudniają osób sprzątnających. Zadania wykonuje w przypadku Straży Miejskiej UM a w przypadku MZN firma zewnętrzna.

Podobnie sytuacja wygląda w przypadku powierzchni zewnętrznej od 684 m²/etat do 5 335 m² na etat.

Porównując koszty osobowe na etat, które obrazuje tabela 87 widzimy, że zróżnicowanie nie jest duże. Wysokość kosztów wynosi od 26 tys. zł na etat rocznie do 42 tys. zł w UM. Przy czym pracownicy UM są najbardziej obciążeni (1 270 m² powierzchni zew./etat). Jedne z najwyższych kosztów ponosi również ŚOK (prawie 40 tys. zł) ale w tym przypadku obciążenie pracą jest również najwyższe.

Tabela 85. Obciążenia zadaniami obsługi porządkowej (uczniowie)

Jednostka	uczniowie/m ² łącznie	uczeń/m ² wewnętrzne
PM 1	0,09	0,15
PM 3	0,02	0,19
PM 4	0,08	0,14
PM 6	0,11	0,33
PM 14	0,02	0,17
PM 15	0,02	0,14
PM 16	0,01	0,23
SP 1	0,04	0,13
SP 4	0,04	0,10
SP 6	0,06	0,38
SP 8	0,03	0,13
SP 105	0,03	0,10
SP 315	0,03	0,08
G 1	0,03	0,12
G 2	0,01	0,06
G 3	0,01	0,07
G 4	0,01	0,09
ŻM 1	0,03	0,09
MDK	0,32	0,49
Średnia	0,03	0,09

Tabela 86. Obciążenie zadaniami obsługi porządkowej (pracownicy)

Jednostka	pracownicy/m ² łącznie	pracownicy/m ² wewnętrzne
PM 1	0,0178	0,032
PM 3	0,0050	0,038
PM 4	0,0170	0,028
PM 6	0,0230	0,071
PM 14	0,0033	0,032
PM 15	0,0043	0,029
PM 16	0,0039	0,088
SP 1	0,0064	0,020
SP 4	0,0047	0,014
SP 6	0,0065	0,044
SP 8	0,0032	0,014
SP 105	0,0050	0,014
SP 315	0,0048	0,016
G 1	0,0041	0,017
G 2	0,0033	0,013
G 3	0,0027	0,014
G 4	0,0023	0,014
ŻM 1	0,0085	0,029
MDK	0,0110	0,017
SM	0,0845	0,085
ŚOSiR	0,0000	0,000
MOPS	0,0150	0,043
MZN	0,0179	0,030
Muzeum	0,0059	0,006
MBP	0,0101	0,012
ŚOK	0,0070	0,007
UM	0,0094	0,025
Średnia	0,0060	0,021

Tabela 87. Koszty obsługi porządkowej na etat

Jednostka	Koszty osobowe na etat	
	sprzątanie	gospodarcze
PM 1	32 778	34 118
PM 3	32 583	33 621
PM 4	30 340	32 262
PM 6	33 868	35 070
PM 14	33 179	28 810
PM 15	30 099	34 918
PM 16	36 124	28 858
SP 1	33 858	35 722
SP 4	31 819	36 112
SP 6	31 001	32 697
SP 8	30 567	42 805
SP 105	32 233	37 803
SP 315	27 690	39 476
G 1	31 144	36 882
G 2	32 178	38 370
G 3	31 373	39 843
G 4	32 844	38 353
ŻM 1	30 005	36 322
MDK	30 323	35 659
SM	0	0
ŚOSiR	0	0
MOPS	32 357	36 084
MZN	0	43 860
Muzeum	31 177	32 384
MBP	26 049	45 278
ŚOK	39 825	46 731
UM	42 771	56 958
razem	32 353	38 739

Tabela 88. Koszty obsługi porządkowej na m² powierzchni

Jednostka	Koszty osobowe /m ²	Koszty łączne/m ²
PM 1	43	65
PM 3	16	20
PM 4	38	48
PM 6	59	95
PM 14	11	12
PM 15	13	16
PM 16	11	12
SP 1	26	27
SP 4	23	25
SP 6	28	31
SP 8	18	21
SP 105	27	28
SP 315	34	36
G 1	26	27
G 2	22	23
G 3	20	21
G 4	17	18
ŻM 1	33	38
MDK	69	71
SM	0	33
ŚOSiR	0	0
MOPS	19	25
MZN	21	66
Muzeum	51	60
MBP	50	62
ŚOK	68	86
UM	22	28
Średnia	24	28

Porównując koszty ponoszone na utrzymanie m² obserwujemy, iż wysokość kosztów osobowych jest proporcjonalna do wysokości kosztów ogółem. Najdroższy jest m² w PM 6 a najtańszy w PM 14 i PM 16. Odnosząc to do obciążenia pracą widzimy w tabeli 84, iż ponosząc najniższe koszty na utrzymanie 1m² w PM 14 i PM 16 pracownicy są najbardziej obciążeni pracą. Natomiast obciążenie PM 4 jest jednym z najniższych, co wyraźnie obrazuje tabela 91.

Tabela 89. Obciążenie zadaniami a koszty na etaty sprzątnia i gospodarcze

Jednostka	m ² wewnętrzne/etat sprzątnia	Koszty osobowe na etat sprzątnia	m ² zewnątrzne/etat gospodarczy	Koszty osobowe na etat gospodarczy
PM 1	818	32 778	732	34 118
PM 3	443	32 583	4 366	33 621
PM 4	756	30 340	936	32 262
PM 6	304	33 868	1 035	35 070
PM 14	787	33 179	4 121	28 810
PM 15	959	30 099	3 470	34 918
PM 16	308	36 124	4 931	28 858
SP 1	697	33 858	2 319	35 722
SP 4	1 003	31 819	2 547	36 112
SP 6	256	31 001	3 171	32 697
SP 8	646	30 567	4 363	42 805
SP 105	720	32 233	2 820	37 803
SP 315	381	27 690	2 338	39 476
G 1	545	31 144	3 393	36 882
G 2	671	32 178	3 624	38 370
G 3	517	31 373	5 335	39 843
G 4	590	32 844	5 071	38 353
ŻM 1	363	30 005	2 687	36 322
MDK	566	30 323	735	35 659
SM	0	0	0	0
ŚOSiR	0	0	0	0
MOPS	1 067	32 357	2 941	36 084
MZN	0	0	880	43 860
Muzeum	935	31 177	0	32 384
MBP	814	26 049	684	45 278
ŚOK	1 047	39 825	0	46 731
UM	1 270	42 771	3 827	56 958
Średnia	700	32 353	3 055	38 739

Tabela 90. Obciążenie zadaniami a koszty na etat łącznie

Jednostka	m ² łącznie/etat porządkowy	Koszty osobowe na etat porządkowy	m ² łącznie/etat porządkowy bez kierownika	Koszty osobowe na etat porządkowy bez kierownika
PM 1	778	33 405	778	33 405
PM 3	2 012	32 998	2 012	32 998
PM 4	819	31 009	819	31 009
PM 6	582	34 325	582	34 325
PM 14	2 871	30 449	2 871	30 449
PM 15	2 504	33 065	2 504	33 065
PM 16	2 961	31 955	2 961	31 955
SP 1	1 336	34 592	1 378	34 314
SP 4	1 431	33 420	1 539	32 005
SP 6	1 118	31 524	1 177	31 692
SP 8	1 885	34 646	1 979	33 660
SP 105	1 250	33 872	1 345	32 414
SP 315	915	30 904	1 006	28 827
G 1	1 265	32 979	1 373	31 002
G 2	1 582	34 281	1 740	32 314
G 3	1 701	33 950	1 829	32 222
G 4	2 018	34 447	2 270	31 282
ŻM 1	944	31 584	944	31 584
MDK	474	32 868	514	32 297
SM	0	0	0	0
ŚOSiR	0	0	0	0
MOPS	1 816	33 848	1 816	33 848
MZN	2 128	43 860	2 128	43 860
Muzeum	623	31 580	623	31 580
MBP	571	28 422	614	26 891
ŚOK	628	42 588	628	42 588
UM	2 179	47 815	2 392	44 255
Średnia	1 432	34 429	1 520	33 141

Tabela 91. Obciążenie zadaniami a koszty na m²

Jednostka	m2/etat porządkowy	Koszty osobowe /m ²	Koszty łączne/m ²
PM 1	778	43	65
PM 3	2 012	16	20
PM 4	819	38	48
PM 6	582	59	95
PM 14	2 871	11	12
PM 15	2 504	13	16
PM 16	2 961	11	12
SP 1	1 336	26	27
SP 4	1 431	23	25
SP 6	1 118	28	31
SP 8	1 885	18	21
SP 105	1 250	27	28
SP 315	915	34	36
G 1	1 265	26	27
G 2	1 582	22	23
G 3	1 701	20	21
G 4	2 018	17	18
ŻM 1	944	33	38
MDK	474	69	71
SM	0	0	33
ŚOSiR	0	0	0
MOPS	1 816	19	25
MZN	2 128	21	66
Muzeum	623	51	60
MBP	571	50	62
ŚOK	628	68	86
UM	2 179	22	28
Średnia	1 432	24	28

13.7. Organizacja obsługi kuchni jednostek organizacyjnych

13.7.1. Porównanie zatrudnienia

Tabela 92. Rzeczywisty wykaz etatów obsługi kuchni

Jednostka	Etaty łączne	Kuchnia	Intendent
PM 1	3,25	2,50	0,75
PM 3	3	2,50	0,50
PM 4	2,5	2,00	0,50
PM 6	3,13	2,50	0,63
PM 14	2,75	2,00	0,75
PM 15	3,25	2,50	0,75
PM 16	2,75	2,00	0,75
ŻM 1	4,75	4,00	0,75
Razem	25,38	20,00	5,38

Zatrudnienie w kuchni jest w poszczególnych jednostkach porównywalne. Należy pamiętać o tym, iż z etatu intendentów zostały wyłączone zadania realizowane w zakresie obsługi kasy lub innych zadań. Wskazana tutaj część etatu pokazuje zakres zadań związanych z obsługą wyżywienia.

13.7.2. Koszty obsługi

Tabela 93. Roczne koszty obsługi kuchni

Jednostka	Koszty osobowe łączne	Koszty osobowe kucharz	Koszty osobowe intendent
PM 1	110 117	80 593,00	29 523,75
PM 3	105 827	84 090,00	21 736,67
PM 4	91 889	69 358,00	22 530,50
PM 6	104 137	78 939,00	25 197,85
PM 14	96 164	69 218,00	26 945,78
PM 15	96 611	70 001,00	26 610,00
PM 16	96 964	68 224,00	28 740,00
ŻM 1	138 443	107 055,00	31 388,25
Razem	840 151	627 478,00	212 672,80

Łączny koszt obsługi kuchni wynosi 840 151 zł rocznie (koszty osobowe).

Tabela 94. Wskaźniki kosztowe obsługi kuchni

Jednostka	Koszt obsługi kuchni przypadający na:				
	etat przeliczeniowy nauczyciela	etat pracownika administracji i obsługi	etat przeliczeniowy pracowników ogółem	pracowników ogółem	ucznia
PM 1	9 867	9 779	4 912	4 235	881
PM 3	9 621	8 639	4 552	4 233	847
PM 4	11 206	9 672	5 191	4 594	919
PM 6	8 840	7 848	4 157	3 359	718
PM 14	11 901	10 396	5 549	5 061	962
PM 15	9 939	8 987	4 720	3 716	761
PM 16	4 967	7 605	3 005	2 770	1 077
ŻM 1	8 144	2 082	4 466	4 326	1 384
średnia	8 710	9 031	4 434	3 926	921

Wskaźniki kosztowe z wyłączeniem PM 16 są porównywalne.

13.7.3. Obciążenie zadaniami

Tabela 95. Obciążenie zadaniami obsługi kuchni (kucharz)

Jednostka	Ilość posiłków na etat kucharza	Koszt osobowy na etat
PM 1	150	32 237
PM 3	150	33 636
PM 4	150	34 679
PM 6	174	31 576
PM 14	150	34 609
PM 15	151	28 000
PM 16	137	34 112
ŻM 1	55	26 764
Średnia	133	31374

Zróżnicowanie obciążenia pracą pracowników kuchni w przedszkolach jest niewielkie. Inne jest w ŻM jednak jego specyfika jest inna. Koszty osobowe na etat nie są bardzo zróżnicowane. ŻM ponosi najniższe koszty przy najniższym obciążeniu. Niższe koszty ponosi również PM 15 przy podobnym obciążeniu co pozostałe jednostki.

Tabela 96. Obciążenie zadaniami obsługi kuchni (intendent)

Jednostka	Ilość posiłków na etat intendenta	Koszt osobowy na etat
PM 1	500	39 365
PM 3	750	43 473
PM 4	600	45 061
PM 6	690	39 997
PM 14	400	35 928
PM 15	504	35 480
PM 16	364	38 320
ŻM 1	292	41 851
Średnia	493	39530

Również w przypadku pracy intendenta w ŻM występuje najniższe obciążenie. Jednak koszty nie są najniższe. Ilość posiłków na etat intendenta wynosi os 292 w ŻM do 750 w PM 3. Natomiast najwyższe koszty ponosi PM 4.

13.8. Organizacja obsługi BHP oraz informatycznej jednostek organizacyjnych

13.8.1. Koszty obsługi BHP

Jednostka	Etaty	Koszty osobowe	Koszty usług	Razem koszty
PM 1	0	0	550	550
PM 3	0	0	0	0
PM 4	0	0	250	250
PM 6	0	0	1 428	1 428
PM 14	0	0	0	0
PM 15	0	0	0	0
PM 16	0	0	0	0
SP 1	0,125	5 855	0	5 855
SP 4	0,13	4 542	0	4 542
SP 6	0,125	5 438	5 307	10 745
SP 8	0	0	4 200	4 200
SP 105	0,13	4 681	2 956	7 637
SP 315	0	0	2 400	2 400
G 1	0,13	4 869	0	4 869
G 2	0,13	5 245	0	5 245
G 3	0,13	7 122	3 475	10 597
G 4	0,13	5 293	0	5 293
ŻM 1	0	0	1 500	1 500
MDK	0	0	0	0
SM	0	0	5 250	5 250
ŚOSiR	0	0	8 000	8 000
MOPS	0	0	7 200	7 200
MZN	0,1	6 316	0	6 316
Muzeum	0	0	3 600	3 600
MBP	0	0	6 700	6 700
ŚOK	0	0	9 500	9 500
Razem	1,13	49 361	62 316	111 677

Powyższa tabela pokazuje zatrudnienie na stanowisku ds. BHP oraz ponoszone koszty. 9 jednostek zatrudnia pracownika natomiast pozostałe zlecają usługi na zewnątrz. Łączne koszty wynoszą 111 677 zł.

13.8.2. Koszty obsługi informatycznej

Jednostka	Etaty	Koszty osobowe	Koszty usług	Razem koszty
PM 1	0	0	2 963	2 963
PM 3	0	0	4 100	4 100
PM 4	0	0	3 130	3 130
PM 6	0	0	5 160	5 160
PM 14	0	0	3 400	3 400
PM 15	0	0	3 400	3 400
PM 16	0	0	5 316	5 316
SP 1	0	0	3 600	3 600
SP 4	0	0	9 000	9 000
SP 6	0	0	4 788	4 788
SP 8	0	0	13 015	13 015
SP 105	0	0	5 200	5 200
SP 315	0	0	3 950	3 950
G 1	0	0	16 000	16 000
G 2	0	0	3 000	3 000
G 3	0	0	10 000	10 000
G 4	0	0	3 100	3 100
ŻM 1	0	0	2 500	2 500
MDK	0,25	6 063	0	6 063
SM	0	0	800	800
ŚOSiR	0	0	10 000	10 000
MOPS	0,5	20 126	1 000	21 126
MZN	0	0	41 000	41 000
Muzeum	0	0	1 100	1 100
MBP	1	39 306	0	39 306
ŚOK	0	0	6 800	6 800
Razem	1,75	65 495	162 322	227 817

Tylko 3 jednostki zatrudniają informatyków łącznie na 1,75 etatu. Pozostałe jednostki zlecają usługi na zewnątrz lub tak jak w przypadku szkół korzystają z pomocy nauczycieli.

14. Zapotrzebowanie na etaty obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej wszystkich jednostek

Dane zawarte w tabelach powyżej posłużyły do wyliczenia etatyacji za pomocą autorskiej metody wypracowanej w firmie VULCAN. Metoda została wypracowana na podstawie analizy obciążenia zadaniami pracowników służb wielu jednostek pracujących zarówno w modelu rozproszonym, jak i scentralizowanym.

Według tej metody, liczba niezbędnych w danej jednostce etatów księgowych jest sumą części etatów wynikających z następujących parametrów:

- **Parametr określający wielkość części etatu należnego każdej jednostce**

Jest to fragment etatu, który przypisany jest do jednostki z tytułu samej konieczności prowadzenia jej księgowości i związanych z tym obowiązków, takich jak: przygotowywanie sprawozdań budżetowych i finansowych, rozliczanie należności i zobowiązań, weryfikacja i kontrola dokumentów źródłowych itp. Parametr ten został wyznaczony w wysokości 0,1 etatu na jednostkę oświatową.

- **Parametr określający liczbę dekretów księgowych zaksięgowanych w danym roku przypadających na jeden etat**

Praca księgowych polega głównie na tworzeniu dokumentów księgowych na podstawie zewnętrznych i wewnętrznych dokumentów źródłowych oraz wykonywaniu innych czynności księgowych. Parametr ten został wyznaczony w wymiarze 25 000 dekretów na jeden etat w skali roku.

- **Parametry związane z wielkością planu finansowego jednostki**

Wielkość planu finansowego ma bezpośredni wpływ na ilość pracy księgowej. Duża szkoła posiada na przykład większy majątek, co wpływa na większe obciążenie służb księgowych w przypadku rozliczania inwentaryzacji.

Parametr ten zwiększa zatrudnienie, jeśli wielkość planu finansowego jednostki przekracza próg, który został określony na 3 mln PLN. Wtedy na kwotę planu przekraczającą określony próg przypada część etatu w wymiarze 0,1.

Liczba niezbędnych danej jednostce etatów kadrowo – płacowych jest sumą części etatów wynikających z następujących parametrów:

- **Parametr określający wielkość części etatu należnego każdej jednostce**

Jest to fragment etatu, który przypisany jest do jednostki z tytułu samej konieczności obsługi płac jej pracowników i związanych z tym obowiązków, takich jak przygotowywanie list płac, przygotowywanie deklaracji podatkowych i ZUS, rozliczenia z ZUS i US, rozliczenia z tytułu potrąceń z wynagrodzeń (komornik, alimenty, KZP, PZU) itp. Parametr ten został określony na 0,1 etatu na jednostkę.

- **Parametr określający wielkość części etatu należnego każdej jednostce**

Jest to fragment etatu, który przypisany jest do jednostki z tytułu samej konieczności prowadzenia obsługi kadrowej jej pracowników i związanych z tym obowiązków, takich jak: prowadzenie kartoteki pracowniczej, kierowanie pracowników na badania okresowe, rejestracja czasu pracy, wystawianie świadectw pracy itp. Parametr ten został określony na 0,1 etatu na jednostkę.

- **Parametr określający liczbę zatrudnionych osób przypadających na jeden etat obsługi płacowej i kadrowej**

Wiele czynności wykonywanych przez osobę odpowiedzialną za prowadzenie kadr i płac zależy wprost od liczby zatrudnionych osób. Są to takie czynności jak np.: rozliczanie nieobecności pracowników (L4, urlopy taryfowe, urlopy bezpłatne itp.), rozliczanie godzin ponadwymiarowych, premii, nagród, różnorodnych innych dodatków, przygotowywanie zaświadczeń dla pracowników itd. W jednostkach zawierane są też umowy zlecenia i o dzieło, których obsługa płacowa wymaga dodatkowej pracy. W ustalaniu zapotrzebowania ujęto ilość wypłat z tytułu tych umów.

Podsumowując, zamieszczone poniżej zestawienie zawierają wyliczenie zapotrzebowania na etaty pracowników jednostek opierające się na następujących parametrach:

- Część etatu księgowości przypadająca na jedną jednostkę – **0,1**.
- Liczba dekretów księgowych przypadająca na jeden etat – **25 000**.
- Próg wielkości planu finansowego do ustalenia zwiększenia zatrudnienia z tego tytułu – **3 mln zł**.
- Część etatu przypadająca na jednostkę wielkości planu finansowego po przekroczeniu progu – **0,1**.
- Część etatu obsługi płacowej przypadająca na jedną jednostkę – **0,1**.
- Część etatu obsługi kadrowej przypadająca na jedną jednostkę – **0,1**.
- Liczba zatrudnionych pracowników przypadająca na jeden etat obsługi kadrowej – **400**
- Liczba zatrudnionych pracowników przypadająca na jeden etat obsługi płacowej - **300**
- Liczba posiłków przypadająca na jeden etat kuchni (kucharz)– **150**
- Liczba posiłków przypadająca na jeden etat intendenta – **500**
- Powierzchnia wewnętrzna przypadająca na jeden etat sprzątający – **800**
- Powierzchnia zewnętrzna przypadająca na jeden etat gospodarczy – **4500**

- Ilość pozycji raportów kasowych na etat -

W tabelach poniżej prezentowane jest zapotrzebowanie na etaty obsługi finansowej, administracyjnej i organizacyjnej jednostek ustalone przy zastosowaniu powyższych parametrów.

Tabela 97. Zapotrzebowanie na etaty obsługi księgowej

Jednostka	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica
PM 1	0,50	0,39	0,11
PM 3	0,75	0,52	0,23
PM 4	0,75	0,22	0,53
PM 6	0,50	0,65	-0,15
PM 14	0,50	0,26	0,24
PM 15	0,50	0,53	-0,03
PM 16	0,50	0,51	-0,01
SP 1	1,00	0,51	0,49
SP 4	1,00	0,64	0,36
SP 6	1,00	0,73	0,27
SP 8	1,00	0,60	0,40
SP 105	0,75	0,56	0,19
SP 315	0,75	0,53	0,22
G 1	0,80	0,45	0,35
G 2	1,00	0,44	0,56
G 3	0,88	0,44	0,44
G 4	1,00	0,34	0,66
ŻM 1	0,50	0,30	0,20
MDK	1,00	0,53	0,47
SM	0,75	0,30	0,45
ŚOSiR	2,25	0,81	1,44
MOPS	3,13	2,18	0,95
MZN	3,85	8,38	-4,53
Muzeum	0,75	0,28	0,47
MBP	0,85	0,45	0,40
ŚOK	1,25	0,88	0,37
UM	9,00	9,81	-0,81
Razem	36,50	32,22	4,28
jednostki oświatowe i żłobek	14,68	9,14	5,53

Tabela 98. Zapotrzebowanie na etaty obsługi płaconej

Jednostka	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica
PM 1	0,25	0,19	0,06
PM 3	0,25	0,16	0,09
PM 4	0,25	0,15	0,10
PM 6	0,25	0,20	0,05
PM 14	0,25	0,12	0,13
PM 15	0,25	0,19	0,06
PM 16	0,25	0,22	0,03
SP 1	0,5	0,41	0,09
SP 4	0,75	0,40	0,35
SP 6	0,5	0,58	-0,08
SP 8	0,75	0,40	0,35
SP 105	0,75	0,37	0,38
SP 315	0,5	0,32	0,18
G 1	0,6	0,35	0,25
G 2	0,25	0,30	-0,05
G 3	0,5	0,28	0,22
G 4	0,25	0,34	-0,09
ŻM 1	0,375	0,15	0,23
MDK	0,375	0,27	0,10
SM	0,25	0,18	0,07
ŚOSiR	0,5	0,45	0,05
MOPS	0,5	0,47	0,03
MZN	0,45	0,27	0,18
Muzeum	0,25	0,08	0,17
MBP	0,5	0,16	0,34
ŚOK	0,25	0,11	0,14
UM	2	1,27	0,73
Razem	12,55	8,38	4,17
jednostki oświatowe i żłobek	7,85	5,39	2,46

Tabela 99. Zapotrzebowanie na etaty obsługi kadrowej

Jednostka	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica
PM 1	0,25	0,17	0,09
PM 3	0,25	0,16	0,09
PM 4	0,25	0,15	0,10
PM 6	0,25	0,18	0,07
PM 14	0,25	0,15	0,10
PM 15	0,25	0,17	0,09
PM 16	0,25	0,19	0,06
SP 1	0,50	0,28	0,23
SP 4	0,50	0,34	0,16
SP 6	0,25	0,38	-0,13
SP 8	0,25	0,26	-0,01
SP 105	0,25	0,24	0,01
SP 315	0,25	0,19	0,06
G 1	0,20	0,24	-0,04
G 2	0,25	0,24	0,02
G 3	0,25	0,22	0,03
G 4	0,13	0,20	-0,08
ŻM 1	0,13	0,18	-0,06
MDK	0,13	0,19	-0,06
SM	0,25	0,19	0,06
ŚOSiR	0,25	0,26	-0,01
MOPS	0,38	0,27	0,11
MZN	0,25	0,20	0,06
Muzeum	0,25	0,13	0,12
MBP	0,13	0,21	-0,08
ŚOK	0,25	0,16	0,10
UM	2,00	0,78	1,22
Razem	8,58	6,29	2,29
jednostki oświatowe i żłobek	4,83	4,11	0,72

Tabela 100.Zapotrzebowanie na etaty obsługi kasowej

Jednostka	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica
PM 1	0,25	0,11	0,14
PM 3	0,25	0,15	0,10
PM 4	0,25	0,16	0,09
PM 6	0,25	0,13	0,12
PM 14	0,25	0,17	0,08
PM 15	0,25	0,24	0,01
PM 16	0,25	0,09	0,16
SP 1	0,25	0,00	0,25
SP 4	0,25	0,09	0,16
SP 6	0,13	0,04	0,09
SP 8	0,10	0,03	0,07
SP 105	0,10	0,07	0,03
SP 315	0,10	0,03	0,07
G 1	0,10	0,05	0,05
G 2	0,10	0,05	0,05
G 3	0,10	0,02	0,08
G 4	0,10	0,03	0,07
ŻM 1	0,25	0,13	0,12
MDK	0,20	0,05	0,15
SM	0,10	0,03	0,07
ŚOSiR	0,25	0,51	-0,26
MOPS	0,00	0,00	0,00
MZN	0,20	0,03	0,17
Muzeum	0,25	0,10	0,15
MBP	0,15	0,15	0,00
ŚOK	0,50	0,89	-0,39
Razem	4,98	3,34	1,63
jednostki oświatowe i żłobek	3,53	1,64	1,88

Tabela 101.Zapotrzebowanie na etaty obsługi porządkowej (sprzątanie)

Jednostka	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica	Etaty Szatnia
PM 1	1,00	1,22	-0,22	0,00
PM 3	1,50	1,03	0,47	0,00
PM 4	0,94	1,09	-0,15	0,00
PM 6	1,44	0,75	0,69	0,00
PM 14	0,75	0,94	-0,19	0,00
PM 15	0,94	1,32	-0,39	0,00
PM 16	1,30	1,00	0,30	0,00
SP 1	5,00	4,36	0,64	0,00
SP 4	7,00	8,78	-1,78	2,00
SP 6	6,50	4,58	1,92	0,50
SP 8	7,00	8,15	-1,15	0,00
SP 105	5,50	4,95	0,55	1,00
SP 315	6,00	3,86	2,14	0,00
G 1	6,20	4,23	1,97	0,80
G 2	6,00	5,53	0,47	0,00
G 3	7,00	5,52	1,48	0,00
G 4	5,00	3,69	1,31	0,00
ŻM 1	3,00	1,36	1,64	0,00
MDK	3,50	2,98	0,53	0,00
SM	0,00	0,53	-0,53	0,00
ŚOSiR	0,00	0,00	0,00	0,00
MOPS	1,50	2,00	-0,50	0,00
MZN	0,00	1,56	-1,56	0,00
Muzeum	2,00	2,34	-0,34	0,00
MBP	4,25	4,32	-0,07	2,00
ŚOK	3,00	3,93	-0,93	0,00
UM	7,25	11,51	-4,26	0,00
Razem	93,56	91,51	2,05	6,30
jednostki oświatowe i żłobek	75,56	65,33	10,24	4,30
Razem bez przedszkoli i żłobka	82,70	82,80	-0,10	6,30

Ponieważ część obowiązków sprzątanania wykonują osoby zatrudnione do obsługi szatni pokazujemy w ostatniej kolumnie te etaty.

Tabela 102.Zapotrzebowanie na etaty porządkowe (gospodarcze)

Jednostka	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica	Ochrona	Kierownik
PM 1	0,88	0,25	0,63	0,00	0,00
PM 3	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
PM 4	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00
PM 6	0,88	0,25	0,63	0,00	0,00
PM 14	1,25	1,25	0,00	0,00	0,00
PM 15	1,50	1,00	0,50	0,00	0,00
PM 16	1,75	2,00	-0,25	0,00	0,00
SP 1	3,00	2,25	0,75	0,00	0,25
SP 4	4,25	3,50	0,75	0,00	1,00
SP 6	2,50	2,25	0,25	0,00	0,50
SP 8	3,00	4,00	-1,00	0,00	0,50
SP 105	2,00	2,00	0,00	0,00	0,65
SP 315	1,50	1,25	0,25	0,00	0,75
G 1	2,20	2,25	-0,05	0,80	0,85
G 2	2,50	2,75	-0,25	1,00	0,95
G 3	2,00	3,75	-1,75	1,00	0,75
G 4	2,00	3,25	-1,25	1,00	1,00
ŻM 1	1,00	0,75	0,25	0,00	0,00
MDK	1,00	0,75	0,25	1,50	0,50
SM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ŚOSiR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MOPS	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
MZN	1,00	0,75	0,25	0,00	0,00
Muzeum	1,00	0,50	0,50	0,00	0,00
MBP	0,50	1,00	-0,50	0,00	0,50
ŚOK	2,00	0,50	1,50	0,00	0,00
UM	3,00	4,00	-1,00	0,00	1,00
Razem	43,21	42,75	0,46	5,30	9,20
jednostki oświatowe i żłobek	34,71	35,00	-0,29	5,30	7,70

Ponieważ

Tabela 103.Zapotrzebowanie na etaty obsługi kuchni (kucharz)

Jednostka	Etaty obecne kucharz	Zapotrzebowanie	Różnica
PM 1	2,50	2,5	0,00
PM 3	2,50	2,5	0,00
PM 4	2,00	2	0,00
PM 6	2,50	2,9	-0,40
PM 14	2,00	2	0,00
PM 15	2,50	2,52	-0,02
PM 16	2,00	1,82	0,18
ŻM 1	4,00	1,46	2,54
Razem	20	17,7	2,3

Tabela 104. Zapotrzebowanie na etatu obsługi kuchni (intendent)

Jednostka	Etaty obecne intendent	Zapotrzebowanie	Różnica
PM 1	0,75	0,75	0,00
PM 3	0,50	0,75	-0,25
PM 4	0,50	0,6	-0,10
PM 6	0,63	0,87	-0,24
PM 14	0,75	0,6	0,15
PM 15	0,75	0,756	-0,01
PM 16	0,75	0,546	0,20
ŻM 1	0,75	0,438	0,31
Razem	5,38	5,31	0,07

Tabela 105. Łączne zapotrzebowanie na etaty we wszystkich jednostkach z wyłączeniem UM

Zadanie	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica
księgowość	27,50	22,41	5,09
płace	10,55	7,11	3,44
kadry	6,58	5,51	1,07
kasa	4,98	3,34	1,63
porządkowe	115,66	110,04	5,62
kucharz	20,00	17,70	2,30
intendent	5,38	5,31	0,07
Razem	190,64	171,43	19,21

W zapotrzebowaniu na etaty porządkowe w tabeli 105 nie uwzględniono etatów sprzątających w przedszkolach i żłobkach.

Tabela 106. Łączne zapotrzebowanie na etaty obsługi w jednostkach oświatowych

Zadanie	Etaty obecne	Zapotrzebowanie	Różnica
księgowość	14,68	9,14	5,53
płace	7,85	5,39	2,46
kadry	4,83	4,11	0,72
kasa	3,53	1,64	1,88
porządkowe	102,41	92,98	9,43
kucharz	20,00	17,70	2,30
intendent	5,38	5,31	0,07
Razem	158,67	136,27	22,39

W zapotrzebowaniu na etaty nie uwzględniono w tabeli 99 etatów sprzątających w przedszkolach i żłobku.

15. Analiza możliwości i kosztów funkcjonowania wspólnej obsługi

15.1. Podstawy prawne

Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. 2015 poz. 1045), zwana dalej ustawą zmieniającą wprowadziła znaczące zmiany w organizowaniu wspólnej obsługi jednostek organizacyjnych podlegających jednostce samorządu terytorialnego, które wejdą w życie 1 stycznia 2016 roku. Celem zmiany zgodnie z uzasadnieniem do projektu jest zwiększenie samodzielności i elastyczności działania JST.

Do tej pory na podstawie art. 5 ust 9 ustawy o systemie oświaty organy prowadzące szkoły i placówki mogły tworzyć jednostki obsługi ekonomiczno-administracyjnej szkół i placówek lub organizować wspólną obsługę administracyjną, finansową i organizacyjną prowadzonych szkół i placówek. Wspólna obsługa mogła być prowadzona:

- 1) przez organ prowadzący – wydzielona komórka organizacyjna urzędu,
- 2) przez odrębną jednostkę powołaną w tym celu.

Za całość gospodarki finansowej jednostki odpowiedzialny był kierownik jednostki (dyrektor szkoły lub placówki). W związku z powyższym odpowiedzialność za sporządzenie planu finansowego spoczywała na dyrektorze jednostki. On również ponosił odpowiedzialność za jego prawidłowe wykonywanie. Odpowiedzialność kierownika jednostki znalazła swoje odzwierciedlenie w zapisach art. 39 ust. 1 pkt 5 ustawy o systemie oświaty.

Z dniem 1 stycznia 2016 r. kwestie organizacji obsługi ekonomiczno-administracyjnej samorządowych jednostek oświatowych wychodzą spod jurysdykcji ustawy o systemie oświaty i będą regulowane przepisami ustawy o samorządzie gminnym. Ustawa o samorządzie gminnym na mocy artykułów 10a do 10d pozwala z dniem 1 stycznia 2016 r. zapewnić wspólną obsługę administracyjną, finansową i organizacyjną:

- 1) jednostkom organizacyjnym gminy zaliczanym do sektora finansów publicznych,
- 2) gminnym instytucjom kultury,
- 3) innym zaliczanym do sektora finansów publicznych gminnym osobom prawnym utworzonym na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorstw, instytutów badawczych, banków i spółek prawa handlowego.

Tę obsługę będą mogły prowadzić: urząd gminy, inna jednostka organizacyjna gminy, jednostka organizacyjna związku międzygminnego albo jednostka organizacyjna związku powiatowo gminnego, zwane jednostkami obsługującymi.

W odniesieniu do jednostek budżetowych, to w jakiej formie może być prowadzona wspólna obsługa i w jakim zakresie określi rada gminy lub powiatu w swojej uchwale i nadanym tej jednostce statucie. Natomiast w przypadku instytucji kultury kierownik po poinformowaniu Burmistrza zawiera porozumienie z kierownikiem jednostki obsługującej, które określi zakres powierzonych zadań.

Zmianie ulega zakres odpowiedzialności: **ile zadań tyle odpowiedzialności**. Kierownik jednostki obsługującej będzie odpowiedzialny za gospodarkę finansową oraz rachunkowość i sprawozdawczość jednostki obsługiwanej w zakresie obowiązków powierzonych uchwałą lub zawartym porozumieniem. Zakres wspólnej obsługi nie może obejmować kompetencji kierowników jednostek zaliczanych do sektora finansów publicznych do dysponowania środkami publicznymi oraz zaciągania zobowiązań, a także sporządzania i zatwierdzania planu finansowego oraz przeniesień wydatków w tym planie. W przypadku powierzenia obowiązków z zakresu rachunkowości i sprawozdawczości jednostek obsługiwanych są one przekazywane w całości. Ponadto wprowadzono nowe zapisy do ustawy o finansach publicznych, które nareszcie pozwalają aby głównym księgowym jednostek objętych wspólną obsługą był pracownik jednostki obsługującej.

W zakresie zadań realizowanych wspólnie może znajdować się nie tylko prowadzenie rachunkowości i gospodarki finansowej jednostek oświatowych, sporządzanie sprawozdawczości, ale również np.:

- organizowanie wspólnych zamówień publicznych,
- prowadzenie obsługi kadrowej,
- prowadzenie obsługi płacowej,
- zapewnienie obsługi prawnej,
- sprzątanie,
- prowadzenie spraw socjalnych pracowników jednostek oświatowych w ramach połączonego funduszu świadczeń socjalnych.

Informacja o tym, że obsługę administracyjną, finansową i księgową danej jednostki sprawuje wyodrębniona jednostka obsługująca, powinna się również znaleźć w statutach obsługiwanych jednostek.

Należy też pamiętać, że do skutecznego powierzenia jednostce obsługi niektórych zadań nie wystarczą zapisy w statutach jednostek. Na przykład:

- powierzenie obowiązków dyrektora szkoły z zakresu rachunkowości innej osobie, np. kierownikowi jednostki obsługującej musi być potwierdzone na piśmie – zgodnie z postanowieniami art. 4 ust. 5 ustawy z 29 września 1994 r. o rachunkowości²⁷,

²⁷ Dz. U. z 2013 r. poz. 330 i 613 oraz z 2014 r. poz. 768.

- powierzenie jednostce obsługującej przeprowadzania postępowań i udzielania zamówień publicznych na rzecz obsługiwanych jednostek należy do kompetencji organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego (w tym wypadku będzie to zarząd gminy), zgodnie z postanowieniami art. 16 ust. 4 ustawy z 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych²⁸.

W warunkach wspólnej obsługi bardzo istotne jest uregulowanie zagadnień związanych z pełnieniem obowiązków głównych księgowych poszczególnych jednostek. Stosuje się tutaj dwa rozwiązania:

- obowiązki głównych księgowych wszystkich obsługiwanych jednostek oświatowych powierza się głównemu księgowemu wyodrębnionej jednostki obsługi,
- obowiązki głównych księgowych obsługiwanych jednostek obsługi powierza się jednemu lub kilku wyznaczonym pracownikom księgowości jednostki obsługi (w tym drugim wypadku każda jednostka oświatowa jest przypisana do jednej z wyznaczonych osób).

Oczywiście osoba pełniąca obowiązki głównego księgowego jednostki budżetowej musi mieć kwalifikacje określone w prawodawstwie. Powierzenie obowiązków głównego księgowego odbywa się na mocy art. 54 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych²⁹, najlepiej w formie pisemnego upoważnienia, zawierającego:

- wskazanie strony przekazującej i strony przyjmującej obowiązki,
- szczegółowy wykaz powierzanych obowiązków,
- oświadczenie strony przyjmującej o przyjęciu odpowiedzialności za realizację powierzonych obowiązków wraz ze wskazaniem daty przyjęcia tych obowiązków.

Osoba pełniąca obowiązki głównego księgowego musi spełniać warunki przewidziane w art. 54 ust. 1 ustawy o finansach publicznych.

Szczególnie istotny wpływ na zadania poszczególnych pracowników jednostki obsługi mają zasady rachunkowości (polityka rachunkowości), w tym przede wszystkim zasady obiegu i kontroli dowodów księgowych. Struktura jednostki musi zapewnić prawidłowy obieg dokumentów. Instrukcja w tym zakresie powinna określać co najmniej:

- sposób i terminy wystawiania dowodów księgowych przez poszczególne komórki (osoby),
- osoby uprawnione do podpisywania dokumentów (wzory podpisów),
- komórki organizacyjne (osoby) uprawnione do przyjmowania dokumentów od kontrahentów,
- tryb kontroli dowodów księgowych (osoby uprawnione),
- tryb i terminy przekazywania dowodów pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

²⁸ Dz. U. z 2013 r. poz. 907 z późn. zmianami.

²⁹ Dz. U. z 2013 r. poz. 885 z późn. zmianami.

W celu uniknięcia sporów kompetencyjnych dobrze jest zawrzeć porozumienia między dyrektorami jednostek obsługiwanych a kierownikiem jednostki obsługującej, które będą regulowały tryb i zasady współpracy przy realizowaniu zadań.

Porozumienia takie mogą np. regulować następujące kwestie:

- zasady i terminy opracowywania projektów planów finansowych jednostek i projektów ich zmian oraz ich przedkładania do zatwierdzenia przez kierowników jednostek oświatowych,
- sporządzanie sprawozdawczości budżetowej i finansowej,
- przekazywanie szczegółowych informacji dyrektorom szkół o stanie realizacji planów finansowych ich jednostek,
- tryb i terminy przekazywania i zatwierdzania dokumentów księgowych,
- obieg dokumentów, w tym finansowo-płacowych,
- sposób przeprowadzania i rozliczenia inwentaryzacji,
- prowadzenie ksiąg inwentarzowych,
- prowadzenie obsługi kasowej,
- zasady i terminy dokonywania bieżących konserwacji i remontów,
- zakres prac porządkowych.

Zatem w praktyce dokumentami określającymi pracę jednostki prowadzącej wspólną obsługę są najczęściej:

- uchwała,
- statut określający zadania realizowane przez tę jednostkę,
- regulamin organizacyjny,
- polityka rachunkowości wraz z załącznikami,
- porozumienia pomiędzy dyrektorem jednostki obsługującej a dyrektorami jednostek obsługiwanych,
- regulamin wynagradzania pracowników jednostki,
- zarządzenie w sprawie funkcjonowania i koordynacji kontroli zarządczej,
- zarządzenie w sprawie polityki bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych,
- zarządzenie o okresowych ocenach pracowników,
- uregulowania związane z BHP,
- przydziały czynności dla wszystkich pracowników jednostki.

15.2. Wskazanie możliwych form prowadzenia wspólnej obsługi

Wariant I – prowadzenie wspólnej obsługi przez wydział UM dla jednostek oświatowych i żłobka w zakresie księgowości i płac.

Proponowana etatyzacja:

1. Kierownik Wydziału – 1 etat
2. Księgowość – 8,65 etatu
3. Płace - 5,5 etatu

Łącznie - 15,5 etatu. Z tabeli 106 wynika zapotrzebowanie na 14,53 etatu. Różnica wynika z konieczności zatrudnienia kierownika wydziału, który w części 0,5 etatu będzie pełnił obowiązki nadzorujące pracę podległych pracowników oraz w 0,5 etatu obowiązki głównego księgowego jednostek oświatowych i żłobka. Różnica w wysokości 0,47 wynika z zaokrągleń.

Wariant II – prowadzenie wspólnej obsługi przez odrębną jednostkę budżetową dla wszystkich jednostek w zakresie księgowości, płac i kadr.

Proponowana etatyzacja:

1. Dyrektor jednostki – 1 etat
2. Główny księgowy – 1 etat
3. Księgowość – 21,75 etatu
4. Płace – 7 etatów

5. Kadry – 5 etatów

Ilość etatów różni się od zapotrzebowania przedstawionego w tabeli 105, z której wynika, że do realizacji tych zadań potrzebnych jest 35 etatów. Z proponowanej struktury wynika, iż tych etatów będzie 35,75. Wynika to z konieczności zatrudnienia dyrektora jednostki, który powinien nadzorować kadry jednostek obsługiwanych. Jednak w części etatu tj. 0,5 będzie pełnił funkcję kierowniczą i zarządzającą jednostką. Natomiast główny księgowy będzie głównym księgowym jednostki obsługującej. Będzie odpowiedzialny za rachunkowość i sprawozdawczość oraz płace pracowników. Zgodnie z przyjętymi wcześniej parametrami te obowiązki będą stanowiły 0,25 etatu. Pozostałe 0,75 etatu zostanie przeznaczone na zadania w zakresie księgowości dla jednostek obsługiwanych. Czyli zwiększenie w stosunku do zapotrzebowania wyniesie – 0,75 etatu.

Wariant III – prowadzenie wspólnej obsługi przez odrębną jednostkę budżetową (MZO) w zakresie:

- 1) Księgowości, płac, kadr, gospodarczej, informatycznej, BHP i zamówień publicznych dla wszystkich jednostek,
- 2) Sprzątanie dla wszystkich jednostek z wyłączeniem przedszkoli i żłobka.

Proponowana etatyzacja

1. Dyrektor – 1 etat

1.1. Główny księgowy – 1 etat

1.1.1. Płace – 7,5 etatu

1.1.2. Księgowość -22 etaty

1.2. Kierownik administracyjno-gospodarczy – 1 etat

1.2.1. Sprzątanie – 71,25

1.2.2. Gospodarcze – 38,75

1.2.3. Zamówienia publiczne – 1 etat

1.2.4. Informatyk – 2,5 etatu

1.3. Kadry – 5,8 etatów

1.4. BHP – 2 etaty

Łącznie 153,80 etaty. Z informacji zawartych w tabeli 105 wynika, iż do realizacji tych zadań potrzebne są 145,07 etatu. Różnice wynikają z:

- potrzeby zatrudnienia w wymiarze pełnego etatu osoby pełniącej funkcję Dyrektora MZO. Dyrektor nie będzie bezpośrednio realizował zadań wspólnej obsługi,
- główny księgowy MZO oprócz realizacji zadań wspólnej obsługi będzie odpowiadał za rachunkowość i sprawozdawczość MZO – zadania te zostały wycenione na 0,50 etatu, oraz będzie pełnił funkcję głównego księgowego jednostek obsługiwanych,

- kierownik administracyjno-gospodarczy nie będzie realizował bezpośrednio zadań porządkowych. Będzie pełnił funkcje kierownicze i nadzorujące,
- zatrudnienia osoby ds. płac MZO – 0,4 etatu,
- zatrudnienia osoby ds. kadr MZO – 0,3 etatu,
- zatrudnienia informatyka – 2,5 etatu,
- zatrudnienia specjalisty ds. BHP – 2 etaty,
- zatrudnienia specjalisty ds. zamówień publicznych – 1 etat.

W przypadku obsługi porządkowej i kuchni pracownicy będą zatrudnieni w MZO, jednak miejscem wykonywania pracy będzie wskazana jednostka. Pozwoli to na większą elastyczność w przypadku zwolnień czy urlopów. Dyrektor MZO będzie mógł przesuwac czasowo pracowników do wykonywania obowiązków w innym miejscu. Także w siedzibie MZO nie będą potrzebne pomieszczenia dla tych pracowników. Natomiast trzeba znaleźć lokal, który zmieści około 46 osób czyli co najmniej 280 m² pomieszczeń biurowych i socjalnych.

16. Analiza kosztów funkcjonowania poszczególnych rozwiązań

W kalkulacji efektów finansowych dla wszystkich modeli przyjęliśmy następujące założenia:

1. Stały koszt wynagrodzeń w kolejnych latach (bez podwyżek wynagrodzeń).
2. Średni koszt miesięcznego wynagrodzenia z pochodnymi wynosi:
 - na stanowisku Dyrektora MZO - 9 000 zł.
 - na stanowisku głównego księgowego - 7 200 zł
 - na stanowisku kierownika - 7 000 zł.
 - na stanowiskach księgowości, płac i kadr – 5 200 zł
 - na stanowiskach porządkowych – 2 600 zł.
3. Pracownicy na stanowisku ds. BHP i informatyka będą uzyskiwać nie wyższe wynagrodzenie niż łączne koszty ponoszone przez jednostki w chwili obecnej.
4. Koszt zatrudnienia specjalisty ds. zamówień publicznych nie podwyższy kosztów ogółem ponieważ jednostki zatrudniają takich pracowników, którzy w analizie zostali ujęci w obsłudze gospodarczej

Koszty osobowe wynikają ze średnich wynagrodzeń ustalonych na podstawie ponoszonych dotychczas kosztów.

W kalkulacji kosztów nie uwzględniono kosztów odpraw oraz wyposażenia nowej jednostki ponieważ są to koszty jednorazowe. Należy również do kosztów stałych doliczyć koszty utrzymania nowej jednostki. W przypadku gdy to będzie lokal miasta to będą to tylko koszty energii i wody.

W chwili obecnej koszty obsługi analizowanego zakresu wynoszą łącznie 9 975 881 zł. Ostatnia kolumna tabeli 107 oznacza różnicę kosztów proponowanego wariantu do kosztów modelu obecnego.

Tabela 107. Porównanie kosztów funkcjonowania wspólnej obsługi w różnych modelach

Model obsługi	Zakres obsługi		Szacowany koszt roczny	Roczny koszt ogółem	Różnica do modelu obecnego		
	wspólnej	rozproszonej					
Wariant I	księgowość jo	X	938 566	9 499 022	-476 860		
	płace jo	X	349 400				
	x	księgowość	767 547				
	X	płace	155 210				
	X	kadry	318 024				
		kasa	222 089				
	X	informatyczna	227 817				
	X	bhp	111 677				
	X	porządkowa	5 568 541				
X	kuchnia	840 151					
Wariant II	dyrektor	x	106 600	9 451 975	-523 906		
	księgowość	x	1 563 900				
	płace	x	473 200				
	kadry	x	338 000				
		kasa	222 089				
	x	informatyczna	227 817				
	X	bhp	111 677				
	X	porządkowa	5 568 541				
	X	kuchnia	840 151				
Wariant III	dyrektor	X	106 600	8 850 986	-1 124 896		
	księgowość	X	1 580 800				
	Kierownik administracyjno-gospodarczy	x	91 000				
	płace	x	507 000				
	kadry	x	392 080				
	porządkowa	x	4 486 806				
	Informatyczna	x	130 000				
	bhp	x	93 600				
	zamówienia publiczne	x	52 000				
	x	sprzątanie PM i ŻM	348 859				
	x	kuchnia	840 151				
	x	kasa	222 089				

Najbardziej oszczędny wydaje się Wariant III czyli utworzenie odrębnej jednostki obsługującej jednostki organizacyjne w szerokim zakresie wskazanym powyżej. Jednak w przypadku Miasta Świdnicy nie tylko to jest ważne. Bardzo ważne jest ujednoczenie procedur oraz osiągnięcie lepszej efektywności organizacyjnej. Ale przede wszystkim zapewnienie ciągłości pracy poprzez zapewnienie zastępowalności. W wypadku wprowadzenia wariantu III trzeba się liczyć z dużym oporem dyrektorów jednostek, którzy nie wyobrażają sobie odebrania im bezpośredniego nadzoru nad pracownikami obsługi porządkowej. Mogłoby to być mocno rewolucyjne rozwiązanie, co w kontekście i tak ogromnych zmian w oświacie wynikających z likwidacji gimnazjów wydaje się rozwiązaniem trudnym do wdrożenia w najbliższych latach. Znaczną część oszczędności wynikająca z organizacji wg wariantu III można osiągnąć poprzez standaryzację zatrudnienia obsługi porządkowej w poszczególnych jednostkach bez centralizowania obsługi tych zadań oraz rezygnację z zatrudniania szatniarek dzięki zakupowi szafek.

17. Mocne i słabe strony

Mocne strony – z punktu widzenia organu prowadzącego:

- Scentralizowanie obsługi w jednej, wyodrębnionej jednostce.
- Poprawa procesów zarządczych i kontrolnych w zakresie finansów.
- Ujednolicenie procesów co wpłynie na rzetelność i przejrzystość.
- Zapewnienie jednolitości informacji, raportów, sprawozdań itp.
- Szybki dostęp do ujednoliconych informacji (wszystkie dane są w jednej jednostce; nie ma ryzyka braku dostępności do tych danych, np. z powodu absencji pracownika).
- Łatwiejsze – w porównaniu z modelem rozproszonym (obecnie funkcjonującym) – wdrażanie innych zmian organizacyjnych, procesowych itp.
- Łatwiejsze niż w modelu rozproszonym usuwanie błędów.
- Łatwiejsza i szybsza, niż w aktualnej strukturze, reakcja na zmiany w prawie.
- Zapewnienie zastępowalności pracowników.
- Zapewnienie elastyczności w rozkładzie zadań i obowiązków pomiędzy pracownikami.
- Stworzenie warunków dla pracy zespołowej.
- Oszczędności finansowe.

Mocne strony – z punktu widzenia pracowników:

- Mniejsza odpowiedzialność za realizację zadań.
- Polepszenie warunków pracy.

Mocne strony – z punktu widzenia dyrektorów jednostek oświatowych:

- Brak konieczności zatrudniania pracowników.
- Brak konieczności realizacji działań, mających na celu dostosowywanie infrastruktury technicznej i lokalowej.
- Brak konieczności przygotowywania informacji finansowych na potrzeby Miasta (odciążenie obowiązków służbowych bez zmniejszenia wynagrodzenia).
- Mniejsza odpowiedzialność.

Słabe strony – z punktu widzenia organu prowadzącego:

- Zwiększenie odpowiedzialności w zakresie zarządzania.
- Konieczność przeprowadzenia zmian organizacyjnych, polegających na:
 - likwidacji aktualnych stanowisk,
 - utworzeniu nowej jednostki organizacyjnej podlegającej Prezydentowi,
 - przygotowaniu wymaganych dokumentów (statut, regulamin wynagradzania, opis zakresów czynności i obowiązków pracowników na stanowiskach MZO, inne),

- określeniu nowych stanowisk pracy, kompetencji i zadań do nich przypisanych,
- przygotowaniu siedziby dla nowej jednostki organizacyjnej,
- przygotowaniu stanowisk pracy,
- przeprowadzeniu procesu rekrutacji na nowe stanowiska.
- Konieczność dostosowania dokumentacji wewnętrznej w zakresie objętym zmianami.

Słabe strony – z punktu widzenia pracowników:

- Obniżenie pozycji zawodowej i prawdopodobne pogorszenie warunków płacowych dla niektórych pracowników.
- Opór i obawy obecnych pracowników przed zmianą (trudny i ważny czynnik społeczny).
- Zmniejszenie stabilności zatrudnienia (czynnik demotywujący).
- Dostosowanie się do nowych warunków organizacyjnych i zadaniowych (może się to wiązać z koniecznością nabycia nowych kompetencji).
- Konieczność opanowania nowych procedur wynikających ze zmian organizacyjnych.

Słabe strony – z punktu widzenia dyrektorów jednostek obsługiwanych:

- Utrudniony dostęp do pełnej informacji o finansach (dostęp do bieżącej informacji finansowej może zostać zapewniony przy zastosowaniu nowego systemu księgowego z dostępem przez Internet).
- Konieczność terminowego dostarczania dokumentów finansowych i innych (np. faktury, rachunki, dokumentacja płacowa) do jednostki zewnętrznej.