



## MODEL 50/50

# Raport z ewaluacji modelu zatrudnienia asystentów międzykulturowych we współpracy pomiędzy Gminą Wrocław a Fundacją Ukraina

Wrocław, wrzesień 2024



# STRESZCZENIE I NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI

Fundacja Ukraina od 2018 roku zatrudnia asystentki i asystentów międzykulturowych. Są to osoby pracujące na terenie szkół, których zadaniem jest wspieranie uczniów i uczennic z doświadczeniem migracji w procesie adaptacji i edukacji, jak również praca z rodzicami, nauczycielami i całym środowiskiem szkolnym.

Do końca roku 2023 Fundacja zatrudniała asystentki i asystentów jako jedyny pracodawca, delegujący ich do pracy w różnych szkołach na podstawie umów podpisanych z placówkami. Od stycznia 2024 rozpoczęła program zatrudnienia w porozumieniu z Departamentem Edukacji Urzędu Miejskiego Wrocławia, dzieląc się odpowiedzialnością za zatrudnienie 34 asystentek i asystentów międzykulturowych w tzw. modelu 50/50.

W ramach tego modelu wszyscy pracownicy mieli zapewnione dwie umowy na pół etatu - w szkole jako pomoc nauczyciela i w Fundacji Ukraina jako asystenci międzykulturowi.

**Celem tego rozwiązania było zabezpieczenie ciągłości pracy asystentek i asystentów przez cały rok szkolny, podniesienie poziomu ich wynagrodzeń oraz utrzymanie liczby zatrudnionych osób w skali miasta, przy ograniczeniu grantów otrzymywanych przez Fundację.**

Niniejszy raport przedstawia wnioski z ewaluacji modelu 50/50 po pierwszym semestrze jego funkcjonowania.

# Najważniejsze konkluzje z ewaluacji modelu 50/50:

1

Zarówno asystenci, jak i dyrektorzy szkół wyrazili pozytywne opinie o modelu 50/50. Doceniano szczególnie możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia dzięki współpracy z Fundacją oraz zapewnienie ciągłości zatrudnienia, w tym podczas wakacji, co zwiększało stabilność finansową asystentek i asystentów.

2

Podczas realizacji modelu 50/50 pojawiły się problemy organizacyjne. Model 50/50 wiązał się z koniecznością rozliczania się z obowiązków w dwóch miejscach pracy, co powodowało zamieszanie i dodatkowe obciążenia administracyjne. W różnych szkołach odnotowano także odmienne sposoby naliczania wynagrodzeń i organizacji pracy w dni wolne od zajęć dydaktycznych w różnych szkołach. Pojawiły się też trudności w planowaniu urlopów.

3

Dla niektórych szkół zatrudnienie asystentek i asystentów od początku stycznia było wyzwaniem organizacyjnym.

4

W niektórych szkołach asystenci byli kierowani do zadań niezwiązanych z ich głównymi obowiązkami, np. do opieki nad dziećmi z niepełnosprawnością. Brak jednolitych wytycznych w kwestii określenia obowiązków asystentek i asystentów prowadził do nieporozumień i i mógł skutkować niewłaściwym wykorzystaniem ich kompetencji.

5

Model 50/50 stwarzał szkołom możliwości rozwoju poprzez dodatkowe szkolenia dla pracowników, kursy językowe i programy integracyjne dla uczniów. Zatrudnienie asystentów międzykulturowych wzbogaciło zespół nauczycielski o dodatkowe kompetencje.

6

Choć model 50/50 przyniósł wiele korzyści, to jego charakter (czyli uzależnienie od finansowania grantowego) rodzi obawy o przyszłą stabilność zatrudnienia asystentów. Model jest rozwiązaniem tymczasowym, a ostatecznym celem powinno być przekazanie pełnej odpowiedzialności za zatrudnienie asystentek i asystentów instytucjom publicznym.



# SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE I NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI	2
SPIS TREŚCI	5
1. Wstęp	6
2. Zakres ewaluacji i metody badawcze	8
3. Wyniki ewaluacji	10
3.1 Rozpoczęcie zatrudnienia	10
3.2 Monitorowanie pracy asystentów	12
3.3 Współpraca ze szkołami	13
3.4 Ogólna ocena modelu 50/50	16
3.5. Kontynuacja modelu 50/50	18
4. Ogólne perspektywy modelu 50/50	24
Dodatkowe wnioski z kontynuacji modelu we wrześniu 2024 r.	28
5. Wnioski i rekomendacje	29
Informacje o realizatorach	32



# 1. Wstęp

Fundacja Ukraina od 2018 roku zatrudnia asystentki i asystentów międzykulturowych<sup>1</sup>, którzy wspierają uczniów z doświadczeniem migracji w procesie adaptacji i nauki, a także współpracują z rodzicami, nauczycielami i społecznością szkolną. Od stycznia 2024 roku, w partnerstwie z Departamentem Edukacji Urzędu Miejskiego Wrocławia, Fundacja wdrożyła innowacyjny program zatrudnienia asystentów na zasadzie wspólnej odpowiedzialności, w tzw. modelu 50/50, obejmującym 34 osoby pracujące w 20 szkołach<sup>2</sup>. Każda z osób pracowała w jednej szkole, zatrudniona na dwóch umowach o pracę w wymiarze połowy etatu – przez szkołę jako pomoc nauczyciela<sup>3</sup>, a przez Fundację Ukraina jako asystent międzykulturowy. Model 50/50 miał na celu utrzymanie ciągłości pracy asystentek i asystentów przez cały rok szkolny w kontekście ograniczenia grantów Fundacji, jak również zwiększenie liczby zatrudnionych osób w skali miasta. Wynagrodzenia na obu połowach etatu różniły się od siebie – wyższa pensja z Fundacji Ukraina pozwoliła asystentom zachować korzystniejsze wynagrodzenie, niż gdyby pracowali tylko jako pomoc nauczyciela.

Model 50/50 zakładał bliską współpracę pomiędzy Departamentem Edukacji Urzędu Miejskiego Wrocławia a Fundacją Ukraina, opartą na niesformalizowanym porozumieniu. Model 50/50 odpowiadał częściowo na kluczowe problemy, które pojawiały się w ostatnich latach w kontekście zatrudnienia asystentów międzykulturowych i pomocy nauczyciela. Pierwszym problemem są niskie zarobki – pomoc nauczyciela otrzymuje wynagrodzenie na poziomie płacy minimalnej (choć istnieją dodatki, np. regulaminowe, stażowe). Zatrudnienie przez Fundację pozwalało na zwiększenie pensji drugą połową etatu.<sup>4</sup> Kolejnym problemem jest krótkoterminowość zatrudnienia pomocy nauczyciela. Osoby zatrudnione na tym stanowisku podpisują umowy wygasające z końcem czerwca. Pozostają zatem bez pracy w okresie wakacyjnym, co oznacza brak bezpieczeństwa finansowego, wymusza konieczność szukania dodatkowej pracy i utrudnia uzyskanie karty pobytu w Polsce.

---

1. Wprowadzona w raporcie kategoria „asystentów międzykulturowych” obejmuje asystentki i asystentów zatrudnionych w tej roli. Rodzaj męskoosobowy został wykorzystany dla skrócenia formy i ułatwienia lektury. Wśród 34 osób, które pracowały w roli asystentów międzykulturowych, był tylko jeden mężczyzna. W dalszym tekście pojawiają się cytaty wypowiedzi osób badanych – zazwyczaj kobiet. Dlatego też przy cytatach pojawia się forma „asystentki” (wówczas, gdy cytata odnosi się do kobiet), natomiast w kontekście całej grupy pracowników wykorzystana jest forma „asystenci”.

2. W niektórych szkołach pracowało 2-4 asystentów.

3. Osoby te były zatrudnione na podstawie art. 165 pkt. 8 Prawa Oświatowego jako pomoc nauczyciela dla uczniów niemówiących w języku polskim w wystarczającym stopniu.

4. W roku 2024 założyliśmy, że asystenci nie mogą zarabiać mniej niż 4200 zł netto miesięcznie, sumując oba wynagrodzenia.

Podpisanie umowy na pół etatu z Fundacją pozwoliło na zorganizowanie pracy podczas wakacji bez utraty ciągłości zatrudnienia. Trzecim problemem jest brak przygotowania merytorycznego do pracy w charakterze pomocy nauczyciela. Ponadto, dyrektorzy placówek mogą nie mieć wiedzy o tym, jak organizować pracę takiej osoby. Zatrudnienie w Fundacji pozwala na włączenie asystenta do programu szkoleń, jak również wspieranie dyrektorów szkół poprzez wskazywanie dobrych praktyk we włączaniu asystentów do społeczności szkolnej. Czwartym problemem jest brak standardów pracy asystentów, wypracowanych sposobów monitorowania ich działań oraz wspierania w rozwiązywaniu bieżących trudności. Zatrudnienie w Fundacji pozwoliło na uczestnictwo w regularnych spotkaniach w gronie asystentów, superwizję z psychologiem oraz monitorowanie pracy poprzez wypełnianie co miesiąc tzw. kart wsparcia. Jednocześnie, podkreślić należy, że zatrudnienie przez organizacje pozarządowe ma charakter doraźny i docelowo powinno być w przyszłości zastąpione przez systemowe rozwiązania zapewniające stabilne i dobrze wynagradzane miejsca pracy dla asystentów międzykulturowych<sup>5</sup>.

Wskazane zalety modelu zatrudnienia, łączącego etat szkolny z etatem w Fundacji, były kluczowym motywem do rozpoczęcia realizacji tej formuły. Aby zrozumieć wady i zalety tego modelu, poddano go ewaluacji. Na jej podstawie podjęto decyzję o kontynuowaniu modelu w roku szkolnym 2024/25. Niniejszy raport przedstawia wyniki tej ewaluacji.

---

5. Działania na rzecz poprawy tej sytuacji są podejmowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, m.in. poprzez wpisanie do Prawa Oświatowego nowego stanowiska - asystenta międzykulturowego (art. 165 ust. 8a).



## 2. Zakres ewaluacji i metody badawcze

Ewaluacja dotyczyła okresu od 1 stycznia do 21 czerwca 2024 r., czyli czasu, gdy realizowany był model 50/50. Ewaluacja miała charakter ex post i została przeprowadzona w celu rozwiązania kilku kluczowych problemów badawczych.

### PROBLEM GŁÓWNY:

Jak przebiegał model zatrudnienia 50/50 we współpracy Fundacji Ukraina z Departamentem Edukacji Urzędu Miejskiego Wrocławia?

### PROBLEMY SZCZEGÓŁOWE:

- 1 W JAKI SPOSÓB ROZPOCZĘŁA SIĘ WSPÓŁPRACA W MODELU 50/50?
- 2 JAKIE TRUDNOŚCI POJAWIŁY SIĘ PODCZAS JEGO REALIZACJI?
- 3 W JAKI SPOSÓB PRZEBIEGAŁA WSPÓŁPRACA FUNDACJI ZE SZKOŁAMI?
- 4 JAK ROZLICZANO CZAS PRACY ASYSTENTÓW ORAZ DNI WOLNE OD PRACY?
- 5 JAKIE SĄ ZALETY (MOCNE STRONY) MODELU 50/50?
- 6 JAK MONITOROWANO PRACĘ ASYSTENTÓW?
- 7 CZY WARTO KONTYNUOWAĆ TEN MODEL ZATRUDNIENIA, A JEŚLI TAK, TO JAKIE MODYFIKACJE NALEŻY WPROWADZIĆ?



## EWALUACJA ZOSTAŁA PRZEPROWADZONA Z WYKORZYSTANIEM NASTĘPUJĄCYCH NARZĘDZI BADAWCZYCH:

- Wywiad grupowy z osobami odpowiedzialnymi za zatrudnienie ze strony Departamentu Edukacji Urzędu Miejskiego Wrocławia oraz Fundacji Ukraina, przeprowadzony 16 lutego 2024. Uczestniczyło 4 rozmówców.
- Ankieta skierowana do asystentów międzykulturowych, przeprowadzona między 30 kwietnia a 23 maja 2024. Uczestniczyło 34 respondentów<sup>6</sup>.
- Ankieta skierowana do dyrektorów szkół, przeprowadzona między 8 maja a 20 czerwca 2024. Uczestniczyło 17 respondentów<sup>7</sup>.
- Dwa wywiady grupowe z asystentkami międzykulturowymi<sup>8</sup>, przeprowadzone 21 lipca 2024. W wywiadzie stacjonarym uczestniczyło 7 osób, w wywiadzie online - 6 osób.
- Spotkanie podsumowujące połączone z elementami analizy SWOT. Spotkanie odbyło się 1 lipca 2024, a uczestniczyły 3 osoby<sup>9</sup>.

---

6. Były to wszystkie osoby zatrudnione od stycznia do czerwca 2024 w modelu 50/50.

7. Asystenci pracowali w sumie w 20 szkołach. Troje dyrektorów nie odpowiedziało na ankietę.

8. Do wywiadów zaproszono osoby, które wyraziły zróżnicowane opinie (zarówno pozytywne, jak i negatywne) dotyczące modelu 50/50.

9. Autorzy raportu i przedstawicielka Departamentu Edukacji Urzędu Miejskiego Wrocławia.



## 3. Wyniki ewaluacji

### 3.1 ROZPOCZĘCIE ZATRUDNIENIA

Model zatrudnienia 50/50 był rozwiązaniem nowym zarówno dla Fundacji Ukraina, jak i dla szkół, które dotąd z nią współpracowały. We Wrocławiu było to 20 placówek, w których zatrudnienie podejmowały 34 osoby. Wszystkie szkoły i zatrudnieni asystenci otrzymali informacje na temat wprowadzanego modelu od Fundacji, a szkoły również od Departamentu Edukacji. W wysłanej do szkół informacji wskazano termin realizacji działań, potrzebę złożenia wniosku przez szkoły o przydział połowy etatu, osoby kontaktowe.

Z przeprowadzonej ewaluacji wynika, że zasady funkcjonowania modelu były zrozumiałe zarówno dla asystentów, jak i dyrektorów szkół. W ankietach nie pojawiła się żadna odpowiedź wskazująca na ich niezrozumienie.

TABELA 1. OCENA KLAROWNOŚCI ZAŁOŻEŃ MODELU 50/50.

NA ILE ZROZUMIAŁE BYŁY DLA PAŃSTWA INFORMACJE I ZAŁOŻENIA MODELU ZATRUDNIENIA ASYSTENTEK/ÓW NA POŁOWIE ETATU W SZKOLE, A NA POŁOWIE W FUNDACJI UKRAINA?			
	ZDECYDOWANIE ZROZUMIAŁE	RACZEJ ZROZUMIAŁE	TRUDNO POWIEDZIEĆ
ASYSTENCI (N=34)	18 OSÓB (53%)	14 OSÓB (41%)	2 OSOBY (6%)
DYREKTORZY (N=17)	11 OSÓB (65%)	5 OSÓB (29%)	1 OSOBA (6%)

#### W UZASADNIENIU ODPOWIEDZI DYREKTORZY PISALI M.IN.:

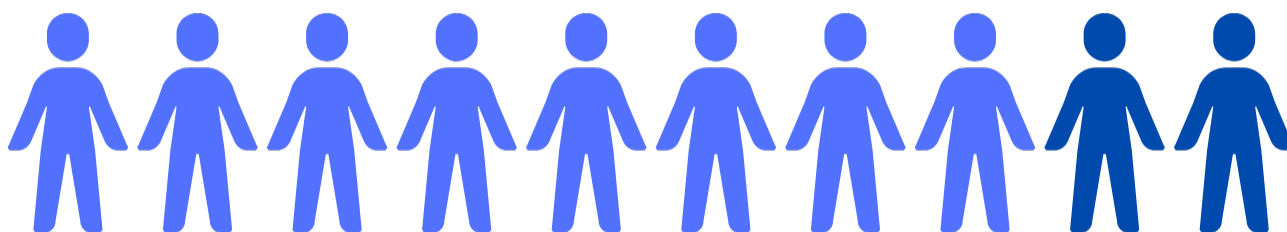
- „Panie asystentki realizowały prace zlecone przez nas jako placówkę zatrudniającą i zlecone przez Państwa [Fundację]”<sup>10</sup>.
- „Połowę czasu pracy asystentek finansuje Gmina Wrocław, a połowę Fundacja Ukraina”.
- „Otrzymaliśmy z Departamentu Edukacji wiadomość potwierdzającą możliwość zatrudniania w opisanym modelu”.
- „Założenia były jasno określone”.

<sup>10</sup>. W wypowiedziach zachowano oryginalną pisownię.

Jedna odpowiedź dyrektorów wskazała na źródło mniejszego zrozumienia modelu: „Trudność stanowiła nieznaną warunków zatrudnienia w Fundacji Ukraina oraz moja błędna interpretacja, że są takie same jak w szkole”.

Uzasadniając swoją odpowiedź, asystenci w większości stwierdzili, że założenia modelu były dla nich zrozumiałe (na przykład: „Wszystko było wytłumaczone dla tego i jest zrozumiałe”, „Wszystko było zrozumiałe. Na samym początku zostało przedstawione, że nasz model pracy nie ulegnie dużej zmianie”), jednak niektóre osoby wskazały dodatkowe problemy, takie jak: niejasne zasady raportowania pracy, planowania urlopów czy praca podczas dni wolnych od zajęć dydaktycznych.

Z perspektywy Fundacji trudnością organizacyjną na początku wdrażania modelu był kontakt z poszczególnymi szkołami, które potrzebowały więcej czasu na przygotowanie umów i badań medycyny pracy. Nie we wszystkich przypadkach proces zatrudnienia się powiódł – z jedną placówką rozwiązano współpracę i nawiązano ją z nową szkołą. W pozostałych placówkach, które dotąd współpracowały z Fundacją, zatrudnienie osób na stanowisku pomocy nauczyciela rozpoczęło się od początku stycznia 2024. Dla trzech placówek model 50/50 był pierwszą formą współpracy z Fundacją. W ich przypadku zatrudnienie zaczęło się później, jednak było ono wynikiem trwających dłużej procesów rekrutacji nowych osób.



## 3.2 MONITOROWANIE PRACY ASYSTENTÓW

Przed wprowadzeniem modelu 50/50 Fundacja Ukraina monitorowała pracę asystentów korzystając z dokumentu nazwanego „Karta wsparcia”. Było to miesięczne sprawozdanie obejmujące poszczególne dni pracy, podjęte aktywności, godziny ich rozpoczęcia i zakończenia oraz liczbę uczniów objętych danego dnia wsparciem. Kontynuując zatrudnienie asystentów, Fundacja nadal korzystała z „Kart wsparcia”, jednak w niektórych szkołach pojawiła się nowa dokumentacja, dotycząca pracy pomocy nauczyciela.

### DOKUMENTACJA TA OBEJMOWAŁA:

- LISTY OBECNOŚCI,
- DZIENNIKI ASYSTENTÓW,
- HARMONOGRAM PRACY ASYSTENTA/ PLAN LEKCJI,
- PÓŁROCZNE RAPORTY DOTYCZĄCE SYTUACJI UCZNIÓW.

Ponadto w niektórych szkołach wyznaczony został koordynator, który doraźnie sprawdzał pracę asystentów podczas zajęć lub rozmawiał o pracy asystentów z nauczycielami.

### Z PERSPEKTYWY NIEKTÓRYCH ASYSTENTÓW MODEL TEN SPOWODOWAŁ DOŁOŻENIE IM NOWYCH OBOWIĄZKÓW, KTÓRYCH NIE MIAŁY WCZEŚNIEJ, TAKICH JAK:

- PRACA W ŚWIETLICY – WSKAZAŁY JĄ CZTERY OSOBY,
- WYPEŁNIANIE NOWEJ DOKUMENTACJI  
– WSKAZAŁY JĄ TRZY OSOBY,
- PRACA PRZY DZIECKU Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ  
– WSKAZAŁA JĄ JEDNA OSOBA.

### 3.3 WSPÓŁPRACA ZE SZKOŁAMI

Współpraca Fundacji ze szkołami zasadniczo przebiegała podobnie do okresu sprzed podzielenia etatów, jednak pewne kwestie wymagały częstszego kontaktu i wspólnych ustaleń. Było to planowanie urlopów, aktywności podczas dni wolnych od zajęć dydaktycznych oraz szkoleń asystentów.

#### Rozliczanie czasu pracy

Większość szkół określała godziny poranne (8:00-12:00 lub 7:30-11:30) jako czas przynależny do etatu pomocy nauczyciela, a godziny popołudniowe (12:00-16:00 lub 11:30-15:30) jako godziny pracy w Fundacji Ukraina. Jednakże obowiązki asystentów były na tyle podobne, że w części szkół w ogóle ich nie rozdzielano. W niektórych placówkach godziny pracy były również dostosowywane elastycznie do potrzeb, na przykład wynikających ze szkoleń. Niektórzy dyrektorzy stwierdzili, że różne godziny pracy w szkole i Fundacji mogły być uciążliwe zarówno dla asystentów, jak i dla samej szkoły, np.: „Dzielone godziny pracy w szkole i w Fundacji mogły powodować dezorganizację”. Zdarzało się również, że podział obowiązków między szkołą a Fundacją prowadził do braku spójności w wykonywaniu zadań. W pojedynczych przypadkach dyrektorzy odczuwali trudności związane z koordynacją działań między dwojgiem pracodawców, co wpływało na efektywność pracy asystentów.

#### Planowanie urlopów

Dyrektorzy twierdzili, że nie mieli trudności z planowaniem urlopów asystentów. Odbywało się ono w porozumieniu z pracownikami oraz szkolnymi kadrami, bez potrzeby dodatkowych konsultacji z Fundacją Ukraina. Przykładem jest następująca wypowiedź: „Nie było trudności. Asystentki same planowały swój urlop w porozumieniu ze mną i ze szkolnymi kadrami. Nie potrzebowałam dodatkowych konsultacji z Fundacją Ukraina”. Według dyrektorów, elastyczność w planowaniu urlopów była dostosowana do potrzeb asystentów oraz szkół. Jeden z dyrektorów stwierdził: „Urlopy planowano zgodnie z potrzebami asystentki i placówki. Nie zaszła potrzeba wspólnego ustalania z Fundacją Ukraina, nie pojawiły się żadne trudności”, „Urlopy były udzielane na podstawie wniosku pracownika, podobnie jak dla innych pracowników szkoły. W większości szkół podczas ferii szkolnych –

zgodnie z uzgodnieniami z Fundacją [asystentka] nie brała urlopu – miała szkolenia w fundacji oraz udzielała indywidualnych lekcji w szkole”. Asystenci mieli zróżnicowane doświadczenia dotyczące planowania urlopów. Dla niektórych osób było to zagadnienie bezproblemowe, np. „Nie mam trudności z planowaniem urlopu.” Inni mieli jednak trudności z ich zaplanowaniem, np.: „Na początku pracy w tej szkole trzeba było zacząć od nowa z urlopami. Ale my się dogadałyśmy z kadrową”. Jedna asystentka wyraziła niezadowolenie z powodu trudności wzięcia urlopu w okresie ferii zimowych: „[Miałam] trudności, [aby] wziąć urlop podczas zimowych ferii w szkole. Nie było w tym momencie jeszcze dni urlopu”. Niektórzy asystenci zauważyli różnice w podejściu do urlopów w szkole i Fundacji, np.: „Od Fundacji nie było problemów, od szkoły kadrowa mówi, kiedy koniecznie musimy odebrać urlopy (tak było podczas ferii). Od Fundacji możemy mieć urlop latem, a w szkole jesteśmy zatrudnieni do końca czerwca i nie mamy urlopu od szkoły.”

Niektórzy asystenci dostrzegli pewne trudności związane z koniecznością koordynacji urlopów z dwoma pracodawcami. Jak stwierdziła jedna osoba: „Były trudności z planowaniem urlopu, bo trzeba było ustalić to z dwoma pracodawcami. Plusem było to, że można było wziąć urlop u jednego pracodawcy, jeśli potrzebowałam tylko kilka godzin (np. wizyta u lekarza)”. Inna osoba stwierdziła: „Według mnie łatwiej planować urlopy u jednego pracodawcy. Żeby mieć 1 dzień urlopu, muszę wziąć 1 dzień u jednego pracodawcy i 1 dzień u drugiego”.

### Dni wolne od zajęć dydaktycznych

Współpracy pomiędzy Fundacją i szkołami wymagały również dni, w których nie odbywały się zajęcia dydaktyczne. Nie we wszystkie te dni asystenci odbierali urlop. Wiele szkół angażowało asystentów w prace związane z utrzymaniem porządku w świetlicach, porządkowaniem pomocy dydaktycznych oraz dokumentacją. W sytuacjach, gdy uczniowie nie uczestniczyli w zajęciach dydaktycznych, obecni w szkole asystenci mogli również wspierać działalność świetlicy i półkolonii. Niektóre placówki angażowały asystentów do pracy z grupami przedszkolnymi, co pozwalało na efektywne wykorzystanie ich czasu. Część asystentów zajmowała się przygotowywaniem materiałów dydaktycznych. Asystenci mieli również możliwość angażowania się w planowanie zajęć integracyjnych, tłumaczenie sprawdzianów oraz przygotowywanie dodatkowych zajęć dla uczniów, np.: „Zawsze mamy pracę: planujemy integrację czy dodatkowe zajęcia dla swoich uczniów, tłumaczenie sprawdzianów dla obcokrajowców,

egzaminów próbnych, robimy gazetki, plakaty i odbijamy materiały dla nauczycieli”. Na ogół dyrektorzy nie napotykali problemów z organizacją pracy asystentów w dni wolne od zajęć, a podejmowane przez pracowników działania były zgodne z potrzebami szkoły.

W czasie ferii zimowych asystenci mogli korzystać z urlopów lub uczestniczyć w szkoleniach organizowanych przez Fundację. Jak stwierdziła jedna z asystentek: „Dyrektor wyraził zgodę na szkolenia, które były zaproponowane przez Fundację Ukraina”. W ocenie Fundacji, dyrektorzy zgadzali się na zaproponowane szkolenia i delegowali na nie asystentów również w czasie pracy pomocy nauczyciela.

Niektórzy asystenci doceniali elastyczność organizacji tych dni, bowiem mieli do wyboru pracę w świetlicy, pracę w przedszkolu, szkolenia lub urlop. W przypadku zamknięcia szkoły i braku planu szkoleń w Fundacji, asystenci byli zobowiązani do wykorzystania urlopów, np.: „Jeden raz nie miałam takiego wyboru, bo szkoła była całkowicie zamknięta, więc wykorzystałam urlopy”.

### 3.4 OGÓLNA OCENA MODELU 50/50

Dyrektorzy i asystenci zostali poproszeni o subiektywną ocenę, w jaki sposób wprowadzenie modelu 50/50 wpłynęło na jakość pracy asystentów. Odpowiedzi obu grup przedstawia poniższa tabela:

**TABELA 2. PERCEPCJA WPŁYWU MODELU 50/50 NA JAKOŚĆ PRACY ASYSTENTÓW MIĘDZYKULTUROWYCH**

JAK ZMIANA MODELU ZATRUDNIENIA WPŁYNĘŁA NA JAKOŚĆ PRACY ASYSTENTEK/ÓW?					
	POPRAWIŁA JAKOŚĆ TEJ PRACY	ANI NIE POPRAWIŁA, ANI NIE POGORSZYŁA	POGORSZYŁA JAKOŚĆ TEJ PRACY	TRUDNO POWIEDZIEĆ	NIE DOTYCZY (ASYSTENTKI BYŁY ZATRUDNIONE WSZKOLE TYLKO W RAMACH TEGO MODELU)
DYREKTORZY (N=17)	2 OSOBY (12%) 9	9 OSÓB (53%) 0	0 OSÓB	3 OSOBY (17,5%)	3 OSOBY (17,5%)
ASYSTENCI (N=34)	0 OSÓB	21 OSÓB (62%)	1 OSOBA (3%)	5 OSÓB (15%)	7 OSÓB (20%)

Większość dyrektorów zauważyła, że zmiana modelu zatrudnienia nie wpłynęła znacząco na jakość pracy asystentów, którzy kontynuowali pracę z zaangażowaniem i bez zarzutów. Dyrektorzy stwierdzali na przykład:

- „Nie zauważyłam zmian w jakości pracy. Asystentki pracowały dobrze i bez zarzutów. Z dużym zaangażowaniem”.
- „Niezależnie od modelu zatrudnienia panie sumiennie wykonywały swoje obowiązki”.
- „Asystentka pracowała z zaangażowaniem przez cały czas, niezależnie od modelu zatrudnienia”.



Niektórzy dyrektorzy podkreślali korzyści wynikające z integracji asystentów z placówką szkolną, co umożliwiała lepsze monitorowanie ich pracy i większą integrację ze szkołą, m.in.: „Nie ma wyraźnej różnicy, jednak dla szkoły jest to lepsze rozwiązanie, jeśli asystenci są pracownikami szkoły, uczestniczą w wyjściach, wycieczkach, spotkaniach z rodzicami, identyfikują się ze szkołą”; „Szkoła ma większą możliwość monitorowania jakości pracy asystentek”; „Pracownicy identyfikowali się ze szkołą i jej problemami, dzięki stałej pracy lepiej poznawali uczniów, rodziców i ich problemy, wspierali nas w trudnych sytuacjach z uczniami cudzoziemcami, współpracowali z wychowawcami i wicedyrektorem w zakresie pracy szkoły, nie tylko w zakresie umowy z Fundacją”. Zauważano także, że taki model zatrudnienia umożliwiał elastyczność godzin pracy. Ponadto, niektórzy dyrektorzy dostrzegali większą dyspozycyjność asystentów, co przekładało się na jakość podejmowanych działań.

W pojedynczych przypadkach dyrektorzy zauważyli, że wcześniejsze ustalenia były satysfakcjonujące i nie wymagały zmian: „Asystentki wypracowały wcześniej z Fundacją i szkołą taki model pracy, który był dla nas bardzo satysfakcjonujący. Nie było potrzeby zmieniać wcześniejszych ustaleń”.

Asystenci także zauważyli, że zmiana modelu zatrudnienia nie wpłynęła znacząco na jakość ich pracy, np.: „Nie wpłynęło to jakoś bardzo na moją pracę”; „Moja praca nie uległa zmianie”. Kilka asystentek zauważyło trudności związane z dodatkowymi obowiązkami i formalnościami, które pojawiły się w związku z nowym modelem zatrudnienia: „Stało się trudniej pracować, ponieważ wstępnie chciałam pozostać na etacie 3/4, ale nie dało się. Dlatego trzeba było się przyzwyczaić”; „Oprócz wstępnych zawirowań nie zauważyłam zmian”; „Jakości pracy nie pogorszyło, ale praca z dokumentacją stała się bardziej skomplikowana i obciążająca”. Niektóre asystentki były zadowolone z modelu zatrudnienia, mimo pewnych trudności: „Dla mnie wszystko pasuje”; „Ogólnie nic nie zmieniło się, tylko były trudności z planowaniem urlopu”; „Zmiana zatrudnienia nie wpłynęła na moją pracę i obowiązki. To tylko formalność w moim przypadku”. Jak wspomniano wcześniej, kilka osób miało trudności związane z planowaniem urlopów, co mogło wpływać na organizację pracy.

Asystenci międzykulturowi również dostrzegali różnorodne zalety wynikające z obecnego modelu zatrudnienia. Niektórzy uznali, że model ten dawał im większe możliwości rozwoju dzięki szkoleniom oferowanym przez Fundację: „Rozwijanie umiejętności (od Fundacji było sporo szkoleń) – umożliwienie budowania cennych relacji społecznych”.

Inni wskazywali również na elastyczność w planowaniu urlopów, co pozwalało na efektywne wykorzystanie czasu, np.: „[Mamy] Możliwość wzięcia urlopu na niepełny dzień (4 godziny).” Dzięki zatrudnieniu w szkole niektórzy asystenci czuli się bardziej związani z placówką: „Jesteś także pracownikiem szkoły, czyli nie obcym pracownikiem”.

Podsumowując, zarówno dyrektorzy, jak i asystentki zaznaczyli, że zmiana modelu zatrudnienia nie wpłynęła znacząco na jakość pracy asystentów. Asystenci kontynuowali wykonywanie swoich obowiązków, choć zauważali pewne trudności związane z formalnościami i dodatkowymi zadaniami. Dyrektorzy podkreślali korzyści płynące z lepszej integracji asystentów z placówką oraz większej możliwości monitorowania jakości ich pracy.

### 3.5. KONTYNUACJA MODELU 50/50

Obie grupy zapytano o to, czy warto kontynuować realizację modelu 50/50 w następnym roku szkolnym. Zamieszczona poniżej tabela 3 przedstawia rozkład odpowiedzi na to pytanie. Widoczna jest różnica między dyrektorami szkół i asystentami międzykulturowymi. Nikt z dyrektorów nie wyraził opinii negatywnej, a na siedemnastu uczestników ankiety aż 14 osób (ponad 80%) wyraziło opinię pozytywną, w tym 11 wskazało odpowiedź “zdecydowanie tak”.

**TABELA 3. OPINIE NA TEMAT KONTYNUACJI MODELU 50/50 W NASTĘPNYM ROKU SZKOLNYM**

CZY WARTO KONTYNUOWAĆ TEN MODEL ZATRUDNIENIA W ROKU SZKOLNYM 2024/25?					
	ZDECYDOWANIE TAK	RACZEJ TAK	TRUDNO POWIEDZIEĆ	RACZEJ NIE	ZDECYDOWANIE NIE
DYREKTORZY (N=17)	11 OSÓB (65%)	3 OSOBY (17,5%)	3 OSOBY (17,5%)	0 OSÓB	0 OSÓB
ASYSTENCI (N=34)	6 OSÓB (18%)	9 OSÓB (26%)	11 OSÓB (32%)	5 OSÓB (15%)	3 OSOBY (9%)

W przypadku asystentów za kontynuacją modelu w nowym roku szkolnym opowiedziało się 15 osób, czyli 44%. Z kolei ponad połowa ankietowanych asystentów nie uważała, że model warto kontynuować – blisko jedna czwarta dała odpowiedź negatywną, a niespełna jedna trzecia wahała się w tej kwestii. Takie zróżnicowanie odpowiedzi wśród asystentów wymaga wyjaśnienia, sprawdzono więc związek opinii na temat ewentualnej kontynuacji modelu z opiniami wyrażonymi w odpowiedziach na inne pytania ankiety. Na podstawie analizy statystycznej można stwierdzić, że opinia o kontynuacji modelu 50/50 miała największy związek z opinią o współpracy ze szkołą<sup>11</sup>. Poniższa tabela pokazuje rozkład odpowiedzi na pytanie o ocenę współpracy z Fundacją i współpracy ze szkołą, w której zatrudniony był asystent międzykulturowy.

**TABELA 4. WSPÓŁPRACA Z FUNDACJĄ I WSPÓŁPRACA ZE SZKOŁĄ W REALIZACJI MODELU 50/50 W OCENIE**

JAK OCENIASZ WSPÓŁPRACĘ Z FUNDACJĄ W REALIZOWANIU TEGO MODELU ZATRUDNIENIA? (N=34)				
ZDECYDOWANIE POZYTYWNE	RACZEJ POZYTYWNE	TRUDNO POWIEDZIEĆ	RACZEJ NEGATYWNE	ZDECYDOWANIE NEGATYWNE
18 OSÓB (53%)	11 OSÓB (32%)	5 OSÓB (15%)	0 OSÓB	0 OSÓB
JAK OCENIASZ WSPÓŁPRACĘ ZE SZKOŁĄ W REALIZOWANIU TEGO MODELU ZATRUDNIENIA? (N=34)				
ZDECYDOWANIE POZYTYWNE	RACZEJ POZYTYWNE	TRUDNO POWIEDZIEĆ	RACZEJ NEGATYWNE	ZDECYDOWANIE NEGATYWNE
12 OSÓB	11 OSÓB	9 OSÓB	1 OSOBA	1 OSOBA

<sup>11</sup>. Przeanalizowano siłę związku zmiennej „opinia o kontynuacji modelu”

(OKM; wartości: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, trudno powiedzieć) ze zmiennymi:

(1) „rozdzielanie zadań na szkolną i fundacyjną część etatu” (wartości: tak/nie);

(2) „określanie przez szkołę godzin należących do szkolnej i fundacyjnej części etatu” (wartości: tak/nie);

(3) „ocena współpracy z Fundacją Ukraina” (wartości: zdecydowanie pozytywnie, raczej pozytywnie, raczej negatywnie, zdecydowanie negatywnie, trudno powiedzieć);

(4) „ocena współpracy ze szkołą” (wartości jak dla poprzedniej zmiennej).

Zastosowano miary dla zmiennych nominalnych: współczynnik kontyngencji C Pearsona i współczynnik V Craméra z uwzględnieniem konieczności przekodowania zmiennych dla równych licznosci kategorii w tabelach krzyżowych. W wariancie tabel 3x2 współczynnik V Craméra dla związku zmiennej OKM ze zmienną (4) wyniósł 0,66 przy istotności  $p < 0,001$ , dla związku ze zmienną (3) wyniósł 0,42 przy istotności  $p < 0,05$ , dla związku ze zmienną (2) wyniósł 0,3, a dla związku ze zmienną (1) wyniósł 0,19, przy czym te dwa ostatnie związki nie były istotne statystycznie. Dla uzyskania tabel 3x2, zmienną OKM przekodowano na trzy wartości (tak, nie, trudno powiedzieć), a zmienną (3) i (4) na dwie wartości (pozytywnie/pozostałe odpowiedzi).

## JAK OCENIASZ WSPÓŁPRACĘ Z FUNDACJĄ W REALIZOWANIU TEGO MODELU ZATRUDNIENIA? (N=34)

ZDECYDOWANIE POZYTYWNE	RACZEJ POZYTYWNE	TRUDNO POWIEDZIEĆ	RACZEJ NEGATYWNE	ZDECYDOWANIE NEGATYWNE
(35%)	(32%)	(27%)	(3%)	(3%)

O ile wśród ocen współpracy z Fundacją dominują wskazania pozytywne (łącznie 29 osób, czyli 85% oceniło ją „zdecydowanie” lub „raczej” pozytywnie), o tyle oceny współpracy ze szkołami cechuje większe zróżnicowanie. Dwie trzecie ankietowanych asystentów oceniło współpracę ze szkołą pozytywnie, w tym ponad jedna trzecia „zdecydowanie pozytywnie”. Zaledwie dwie osoby oceniły tę współpracę negatywnie – razem z osobami wahającymi się („trudno powiedzieć”) stanowiły one prawie jedną trzecią ankietowanych. Warto przyrzeć się temu, jak to zróżnicowanie wiąże się ze zróżnicowaniem opinii na temat kontynuacji modelu 50/50. Dla uproszczenia można podzielić respondentów na dwie kategorie: z jednej strony oceniający współpracę ze szkołami pozytywnie („zdecydowanie” lub „raczej”), z drugiej zaś osoby, które takiej opinii nie podzielają (oceniają negatywnie lub wahają się). Podobnie można podzielić respondentów na dwie kategorie w odniesieniu do opinii o ewentualnej kontynuacji modelu zatrudnienia 50/50 (por. Tabela 3): na tych, którzy uważają, że warto go kontynuować i na tych, którzy takiej opinii nie wyrażają (uważają, że nie warto kontynuować lub wahają się). Poniższa tabela pokazuje zależność między opinią o współpracy ze szkołą a opinią o kontynuacji modelu<sup>12</sup>.

12. Dla tak utworzonej tabeli współczynnik V Craméra wyniósł 0,61 przy istotności  $p < 0,001$  (istotność dwustronna w dokładnym teście Fishera również  $p < 0,001$ ). Dla porównania: dla związku z przekodowaną zmienną „ocena współpracy z Fundacją” współczynnik V Craméra wyniósł 0,37 przy istotności  $p < 0,05$  (dokładny test Fishera:  $p = 0,053$ ).

**TABELA 5. OCENA WSPÓŁPRACY ZE SZKOŁĄ A OPINIA NA TEMAT KONTYNUACJI MODELU 50/50 W NASTĘPNYM ROKU SZKOLNYM W PERSPEKTYWIE ASYSTENTÓW MIĘDZYKULTUROWYCH**

		CZY WARTO KONTYNUOWAĆ TEN MODEL ZATRUDNIENIA W ROKU SZKOLNYM 2024/25?	
		TAK ("ZDECYDOWANIE" LUB "RACZEJ")	INNA ODPOWIEDŹ ("ZDECYDOWANIE NIE", "RACZEJ NIE", "TRUDNO POWIEDZIEĆ")
JAK OCENIASZ WSPÓŁPRACĘ ZE SZKOŁĄ W REALIZOWANIU TEGO MODELU ZATRUDNIENIA?	POZYTYWNE ("ZDECYDOWANIE" LUB "RACZEJ")	15 OSÓB	8 OSÓB
	INNA ODPOWIEDŹ ("ZDECYDOWANIE NEGATYWNE", "RACZEJ NEGATYWNE", "TRUDNO POWIEDZIEĆ")	0 OSÓB	11 OSÓB

**NA PODSTAWIE POWYŻSZEGO ZESTAWIENIA, MOŻEMY WYODRĘBNIĆ TRZY KATEGORIE ASYSTENTÓW:**

- 1** OSOBY, KTÓRE POZYTYWNE OCENIAJĄ WSPÓŁPRACĘ ZE SZKOŁĄ I POSTULUJĄ KONTYNUACJĘ MODELU ZATRUDNIENIA 50/50; W TEJ KATEGORII MIEŚCI SIĘ 15 OSÓB, CZYLI 44% WSZYSTKICH ANKIETOWANYCH.
- 2** OSOBY, KTÓRE POZYTYWNE OCENIAJĄ WSPÓŁPRACĘ ZE SZKOŁĄ, ALE NIE POSTULUJĄ KONTYNUACJI MODELU (NA OGÓŁ WAHAJĄ SIĘ, A W DWÓCH PRZYPADKACH ODRADZAJĄ KONTYNUACJĘ MODELU); W TEJ KATEGORII MIEŚCI SIĘ 8 OSÓB, CZYLI PRAWIE JEDNA CZWARTA ANKIETOWANYCH.
- 3** OSOBY, KTÓRE NIE OCENIAJĄ WSPÓŁPRACY ZE SZKOŁĄ POZYTYWNE (NA OGÓŁ WAHAJĄ SIĘ ODNOŚNIE DO OCENY, A W DWÓCH PRZYPADKACH OCENIAJĄ NEGATYWNIE) I NIE POSTULUJĄ KONTYNUACJI MODELU; W TEJ KATEGORII MIEŚCI SIĘ 10 OSÓB, CZYLI PRAWIE JEDNA TRZECIA ANKIETOWANYCH.

Tabela ukazuje jeszcze jedną kategorię, ale jest ona pusta. Oznacza to, że nie było wśród ankietowanych ani jednej osoby, która, oceniając współpracę ze szkołą wprost negatywnie lub wahając się, jednocześnie postulowałaby kontynuację modelu zatrudnienia 50/50. Innymi słowy, nawet osoby, które na pytanie o ocenę współpracy ze szkołą odpowiedziały „trudno powiedzieć”, nie postulowały kontynuacji modelu – cztery z nich odradzały kontynuację, w tym dwie „zdecydowanie”.

Trzy wyodrębnione kategorie asystentów ukazują (1) zwolenników modelu, (2) sceptyków – pomimo dobrych doświadczeń w szkołach, w których byli zatrudnieni (np. „Dobrze byłoby pracować od Fundacji na cały etat, bo praca w szkole jest do 23 czerwca, a latem nie ma pracy od szkoły”) oraz (3) sceptyków motywowanych prawdopodobnie niejednoznacznymi doświadczeniami w szkołach lub brakiem doświadczeń pozytywnych (np. „Teraz mamy 2 kierowników - ze szkoły i od fundacji. Urlop też trzeba pogodzić we 2. Ze szkoły urlop będzie bezpłatny“; „Nie do końca [oceniam model] pozytywnie, ponieważ pojawiły się trudności nawet w wypełnieniu załącznika nr 1 na kartę pobytu. Przez to, że Gmina nie może obiecywać finansowanie w dalszych datach niż 21.06.24 - Dyrekcja nie mogła podpisać załącznik[a] w takich samych datach jak podpisała mi Fundacja. Na 4 lata. Ja to rozumiem, ale nie wiem czy przez ten podział na niepełne etaty, dadzą mi kartę chciażby na rok i czy nie odmówią w ogóle. Też w załączniku miała być minimalna wypłata, ona jest, ale z dwóch załączników od dwóch pracodawców na niepełne etaty, z różnym wynagrodzeniem i różnym okresem planowanego zatrudnienia”).

Opinie negatywne na temat kontynuacji zatrudnienia wynikały przede wszystkim z trudności organizacyjnych – zatrudnienia u dwóch pracodawców, trudności w organizowaniu dni wolnych i urlopów czy też w legalizacji pobytu w Polsce. Dla niektórych osób istotną kwestią była stabilizacja umowy o pracę oraz możliwość pełnoetatowego zatrudnienia w Fundacji. Asystenci sugerowali, że możliwość podpisania umowy na cały rok szkolny lub pełnoetatowe zatrudnienie w Fundacji byłoby korzystne: „Jakby była możliwość podpisywania umowy o pracę na cały rok szkolny”; „Oczywiście, że było najlepiej, kiedy pracowaliśmy tylko od Fundacji”. Problemem długoterminowym jest również brak zatrudnienia w szkole w wakacje.

**POMIMO TRUDNOŚCI, JAKIE POJAWIŁY SIĘ PRZY WPROWADZENIU MODELU 50/50, OGÓLEM FORMUŁA TA ZOSTAŁA OCENIONA POZYTYWNIE.**

Osoby uczestniczące w badaniu proponowały jednak wprowadzenie w modelu pewnych modyfikacji. Aby usprawnić model zatrudnienia asystentów międzykulturowych w kolejnym roku szkolnym, warto rozważyć kilka kluczowych zmian, opartych na uwagach zarówno asystentów, jak i dyrektorów.

Niektórzy asystenci podkreślili, że ważne było jasne określenie zakresu obowiązków. Postulowano wprowadzenie szkoleń dla wicedyrektorów i innych przełożonych, co poprawiłoby zrozumienie roli asystenta i pozwoliłoby uniknąć nieporozumień: „[Należy] robić szkolenie dla wicedyrektorów lub innych przełożonych asystentów, żeby zapoznać z możliwościami/korzyściami, które zdobywa szkoła z asystentem oraz przedstawić przykładowy mechanizm współpracy szkoły z Fundacją/asystentem”. Niektórzy proponowali podniesienie poziomu wynagrodzenia w celu zwiększenia motywacji do pracy, jak również umożliwienie wyboru szkoły oraz włączenie asystentów do zespołu nauczycieli (co niestety nie jest możliwe w świetle obowiązujących przepisów prawa). Zwracano również uwagę na potrzebę przedstawienia asystentów radzie pedagogicznej na początku roku szkolnego oraz konieczność lepszego planowania urlopów, pracy w dni wolne od zajęć dydaktycznych oraz szkoleń.

Z perspektywy dyrektorów istotne było lepsze planowanie pracy asystentów, co pozwoliło na bardziej efektywne zarządzanie ich czasem, np.: „Będziemy szukać rozwiązań na lepsze planowanie pracy asystentów”. Niektórzy dyrektorzy zwrócili także uwagę na potrzebę jasnego określenia zasad funkcjonowania asystentów na terenie placówki. Inni natomiast nie zgłaszali dodatkowych uwag i uznawali, że obecny model zatrudnienia spełniał ich oczekiwania.



## 4. Ogólne perspektywy modelu 50/50

Zebrane w ewaluacji dane pozwoliły na usystematyzowanie mocnych i słabych stron modelu zatrudnienia 50/50 oraz związanych z nim szans i zagrożeń – według podstawowego schematu tzw. analizy SWOT<sup>13</sup>.

### DO MOCNYCH STRON MODELU ZALICZONO NASTĘPUJĄCE ASPEKTY:

- 1** KONTYNUACJA ZATRUDNIENIA TEJ SAMEJ LICZBY ASYSTENTÓW MIĘDZYKULTUROWYCH, CO W ROKU 2023.
- 2** PRZEWAGA POZYTYWNYCH OPINII O MODELU 50/50 - ZARÓWNO WŚRÓD DYREKTORÓW, JAK I WŚRÓD ASYSTENTÓW.
- 3** POZYTYWNA OCENA WSPÓŁPRACY POMIĘDZY SZKOŁAMI A FUNDACJĄ – Z OPINII NIEKTÓRYCH DYREKTORÓW WYNIKAŁO, ŻE WSPÓŁPRACA Z FUNDACJĄ POZWALA UZYSKAĆ SZERSZE WSPARCIE DLA PLACÓWKI (NP. KURSY JĘZYKOWE I WARSZTATY INTEGRACYJNE DLA UCZNIÓW).
- 4** POZYTYWNA OCENA WSPÓŁPRACY SZKÓŁ Z DEPARTAMENTEM EDUKACJI URZĘDU MIEJSKIEGO WROCŁAWIA.
- 5** BRAK RÓŻNIC WE WSPÓŁPRACY Z ASYSTENTAMI W PORÓWNIANIU Z WCZEŚNIEJSZYM MODELEM ZATRUDNIENIA - GENERALNIE JEST TO OCENIANE POZYTYWNIE.
- 6** DOMINUJĄCE WŚRÓD DYREKTORÓW PRZEKONANIE, ŻE MODEL WARTO KONTYNUOWAĆ (11 ODPOWIEDZI “ZDECYDOWANIE TAK”, 3 ODPOWIEDZI “RACZEJ TAK”, 3 ODPOWIEDZI “TRUDNO POWIEDZIEĆ”).

13. Należy zaznaczyć, że analiza ta, jako procedura uzupełniająca dane pozyskane z wywiadów i ankiet, a także bazująca na tych danych, miała charakter jakościowo-opisowy, spełniała więc założenia analizy SWOT tylko częściowo. Poszczególnym elementom nie przypisano rang i nie określono ich wagi. Dla autorów badania szczególne znaczenie miał udział przedstawicielki Departamentu Edukacji w sformułowaniu prezentowanych tu zagadnień w obszarach słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń.



## PONIŻSZE ASPEKTY ZALICZONO DO SŁABYCH STRON MODELU:

**1**

BRAK STABILNOŚCI FINANSOWEJ ASYSTENTÓW (SZCZEGÓLNIE Z POWODU BRAKU ZATRUDNIENIA W SZKOLE W WAKACJE).

**2**

KONIECZNOŚĆ ROZLICZANIA SIĘ Z OBOWIĄZKÓW W DWÓCH MIEJSCACH PRACY, CO POWODUJE ZAMIESZANIE I DODATKOWE OBCIĄŻENIE BIUROKRATYCZNE.

**3**

KIEROWANIE ASYSTENTÓW DO NOWYCH ZADAŃ W NIEKTÓRYCH SZKOŁACH – BYŁY TO ZADANIA NIEZWIĄZANE Z DOTYCHCZASOWYMI OBOWIĄZKAMI NP. OPIEKA NAD DZIECKIEM Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ.

**4**

ZRÓŻNICOWANIE SPOSOBÓW NALICZANIA WYPŁAT W RÓŻNYCH SZKOŁACH – POJAWIŁY SIĘ PROBLEMY Z OTRZYMYWANIEM DODATKÓW STAŻOWYCH I INNYCH BENEFITÓW WYNIKAJĄCYCH Z PRZEPISÓW PRAWA.

**5**

BRAK JASNYCH WYTYCZNYCH ODNOŚNIE DO OBOWIĄZKÓW ASYSTENTÓW – MOŻE TO PROWADZIĆ DO NIEPOROZUMIEŃ I NIEWŁAŚCIWEGO WYKORZYSTANIA ICH KOMPETENCJI.

**6**

WYSOKIE KOSZTY ADMINISTRACYJNO-ORGANIZACYJNE FUNDACJI UKRAINA, SPOWODOWANE ZARZĄDZANIEM DUŻĄ LICZBĄ PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH W RÓŻNYCH MIEJSCACH (PODCZAS ZARZĄDZANIA PROGRAMEM FUNDACJA MOŻE BORYKAĆ SIĘ Z OGRANICZONYMI ZASOBAMI FINANSOWYMI I PERSONALNYMI).

## JAKO SZANSE STWARZANE PRZEZ MODEL 50/50 WSKAZANO NASTĘPUJĄCE ASPEKTY:

**1**

ROZWINIĘCIE SYSTEMU WSPARCIA UCZNIÓW I RODZICÓW POPRZEZ DODATKOWE SZKOLENIA I PROGRAMY, KTÓRE MOGĄ PODNIEŚĆ EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ ASYSTENTÓW.

**2**

MOŻLIWOŚĆ KORZYSTANIA Z WIĘKSZEGO WSPARCIA MERYTORYCZNEGO I FINANSOWEGO DZIĘKI WSPÓŁPRACY SZKÓŁ Z FUNDACJĄ.

**3**

MOŻLIWOŚĆ PODNIESIENIA WYNIKÓW EDUKACYJNYCH CAŁEJ SZKOŁY DZIĘKI LEPSZEJ INTEGRACJI I WSPARCIU UCZNIÓW OBCOJĘZYCZNYCH.

**4**

NABYWANIE PRZEZ ZESPÓŁ NAUCZYCIELSKI DODATKOWYCH KOMPETENCJI DZIĘKI ZATRUDNIENIU ASYSTENTÓW MIĘDZYKULTUROWYCH.

**5**

INFORMOWANIE SZKÓŁ ORAZ ASYSTENTÓW O MOŻLIWOŚCIACH ZATRUDNIANIA CUDZOZIEMCÓW (DODATEK STAŻOWY, "WCZASY POD GRUSZĄ").

**6**

PLANOWANIE Z WYPRZEDZENIEM PRACY ASYSTENTÓW PODCZAS DNI WOLNYCH OD ZAJĘĆ DYDAKTYCZNYCH.

## DO ZAGROŻEŃ ZALICZONO:

**1**

BRAK JEDNOLITYCH I PRZEJRZYSTYCH ZASAD DOTYCZĄCYCH ZATRUDNIENIA ORAZ PRAW PRACOWNICZYCH (NP. W KWESTII WYPŁATY DODATKÓW), CO MOŻE PROWADZIĆ DO NIEPOROZUMIEŃ I KONFLIKTÓW.

**2**

POJAWIENIE SIĘ PROBLEMÓW KOMUNIKACYJNYCH MIĘDZY FUNDACJĄ A SZKOŁAMI W KWESTIACH ORGANIZACYJNYCH I ADMINISTRACYJNYCH (DNI WOLNE OD ZAJĘĆ DYDAKTYCZNYCH, SZKOLENIA).

**3**

TYMCZASOWOŚĆ FORMUŁY ZATRUDNIENIA 50/50 I JEJ UZALEŻNIENIE OD FINANSOWANIA W TRYBIE GRANTÓW.

**4**

CZĘSTSZE ZMIANY MIEJSCA PRACY PRZEZ ASYSTENTÓW SPOWODOWANE NIESTABILNYMI WARUNKAMI ZATRUDNIENIA, CO Z KOLEI MOŻE PROWADZIĆ DO CHAOSU ORGANIZACYJNEGO.

**5**

POTENCJALNIE NIEKORZYSTNY WPŁYW ZMIAN W PRZEPISACH PRAWA NA MODEL ZATRUDNIENIA I JEGO FUNKCJONOWANIE.

**6**

POTENCJALNIE NIEKORZYSTNE ASPEKTY ZATRUDNIANIA ASYSTENTÓW NA CZAS NIEOKREŚLONY, ZGŁASZANE PRZEZ NIEKTÓRYCH DYREKTORÓW („WIDZIMY ZAGROŻENIA WYNIKAJĄCE Z OBOWIĄZUJĄCYCH PRZEPISÓW DOTYCZĄCYCH KOLEJNYCH UMÓW NA CZAS OKREŚLONY”).

# DODATKOWE WNIOSKI Z KONTYNUACJI MODELU WE WRZEŚNIU 2024 R.

Niniejsza ewaluacja dotyczyła okresu od 1 stycznia do 21 czerwca 2024 r., a dane zbierano do drugiej połowy lipca 2024. Działania prowadzone na przełomie sierpnia i września pozwoliły jednak zidentyfikować kilka trudności, które nie pojawiły się wcześniej w ewaluacji, jak również podczas wdrażania modelu w styczniu 2024. Podczas wakacji, na podstawie porozumienia Fundacji i Departamentu Edukacji, podjęto decyzję o współpracy z 24 szkołami, zatrudniając 34 osoby w modelu 50/50. Niestety, nie ze wszystkimi szkołami udało się nawiązać współpracę – dwie placówki nie zdecydowały się na zatrudnienie osoby we współpracy z Fundacją. W jednej ze szkół wynikało to z faktu rozwiązania umowy z Fundacją przez asystentkę. Zamiast osoby wskazanej przez Fundację, szkoła wolała samodzielnie zatrudnić osobę pracującą w tej placówce w poprzednim roku szkolnym. W drugiej szkole dyrekcja uznała, że woli zatrudnić asystenta samodzielnie, rezygnując z możliwości współpracy z dwiema osobami, na rzecz zatrudnienia jednej. Ostatecznie współpracę nawiązano z 22 szkołami.

Z perspektywy Fundacji może to oznaczać w przyszłości trudność w komunikacji z różnymi placówkami. Przyjęta forma kontaktu mailowego jest też niewystarczająca dla rozwiązywania trudnych problemów i budowania partnerstwa – informacje o braku kontynuacji współpracy pojawiły się z perspektywy Fundacji za późno, co utrudniło osiągnięcie zaplanowanych w projekcie celów. Innym utrudnieniem okazała się również komunikacja ze szkołami w drugiej połowie sierpnia. Ze względu na sezon urlopowy oraz zmiany na stanowisku dyrektora w niektórych placówkach, kontakt możliwy był dopiero w ostatnich dniach sierpnia lub w pierwszych dniach września. Wówczas zatrudnienie asystentów ze strony szkół opóźniło się i nie miało miejsca od 2 września, czyli od pierwszego dnia roku szkolnego 2024/2025.

**Były to jednak pojedyncze przypadki. Z większością szkół współpracę kontynuowano bez przeszkód, wspólnie zatrudniają asystentów międzykulturowych.**



## 5. Wnioski i rekomendacje

Na podstawie zebranych danych można sformułować następujące wnioski ogólne oraz rekomendacje dotyczące omawianego w niniejszym raporcie modelu zatrudnienia asystentów międzykulturowych.

**1**

### POZYTYWNA OCENA MODELU 50/50

Model zatrudnienia w systemie 50/50, który zakłada podział etatu pomiędzy Fundacją Ukraina a szkołę, został zasadniczo pozytywnie oceniony przez większość uczestników badania. Asystenci i dyrektorzy szkół dostrzegali konkretne korzyści płynące z tego modelu. Negatywne opinie częściej wyrażali asystenci. Dwoje dyrektorów nie wyraziło negatywnej opinii podczas ewaluacji, jednak w nowym roku szkolnym nie kontynuowali współpracy z Fundacją.

**2**

### TYMCZASOWOŚĆ MODELU

Model 50/50 wiąże się z tymczasowością, wynikającą z niestabilnych form finansowania pracy w Fundacji Ukraina oraz zatrudnienia w szkole wyłącznie podczas roku szkolnego. Zarówno dyrektorzy, jak i asystenci, wskazywali na trudności związane z finansowaniem oraz konieczność dostosowywania się do zmieniających się warunków zatrudnienia. Zmienność w zakresie finansowania oraz brak stabilności w umowach o pracę mogły wpływać na obciążenie pracowników i ograniczać ich efektywność.

### 3

## REKOMENDACJA NA ROK SZKOLNY 2024/25

Model 50/50 można kontynuować w roku szkolnym 2024/25, jednak z zastrzeżeniem, że jest to rozwiązanie tymczasowe. W przyszłości konieczne będzie opracowanie takiego sposobu zatrudniania asystentów międzykulturowych, który zapewni długoterminową stabilność i efektywność. Należy dążyć do zbudowania solidnych podstaw finansowania oraz wypracowania jasnych zasad dotyczących szkoleń i monitorowania pracy asystentów przez instytucje publiczne. Stabilność zatrudnienia oraz dobrze zdefiniowane zakresy obowiązków mogą przyczynić się do poprawy jakości wsparcia świadczonego przez asystentów oraz zwiększenia efektywności współpracy z szkołami.

W związku z tym, aby w przyszłości uniknąć trudności związanych z tymczasowością i niestabilnością, warto skoncentrować się na następujących aspektach:

Zapewnienie stabilnych i długoterminowych źródeł finansowania zatrudnienia asystentów.

### STABILNE FINANSOWANIE

### JASNE ZASADY ZATRUDNIENIA

Opracowanie jednoznacznych zasad dotyczących zatrudniania asystentów, w tym określenie zakresu ich obowiązków i odpowiedzialności oraz wskazówek dla działu kadr szkół w zakresie zatrudniania cudzoziemców.

Zwiększenie nacisku na szkolenia dla asystentów oraz regularne monitorowanie ich pracy przez odpowiednie instytucje, co pozwoli w większym stopniu dostosować wsparcie do potrzeb szkół i uczniów.

### SZKOLENIA I MONITOROWANIE



### Autorzy:

dr Marcin Starnawski

(Centrum Analiz Edukacyjnych, Uniwersytet Dolnośląski DSW we Wrocławiu),

dr Hanna Achremowicz (Uniwersytet Wrocławski)

### Pomoc w realizacji badań:

Kinga Pisching (Departament Edukacji)

### Korekta:

Klaudia Wyglądacz

### Skład graficzny:

Monika Kuczkowska-Chmielewska

Ilustracje w publikacji zostały wygenerowane przez sztuczną inteligencję.

Ewaluacja została zrealizowana przez Fundację Ukraina, w ramach projektu „Refugee Children Support Ecosystem” finansowanego ze środków Save the Children International (Poland).



**Save the Children®**

Dane kontaktowe: [biuro@fundacjaukraina.eu](mailto:biuro@fundacjaukraina.eu)

[facebook.com/fundacja.ukraina](https://www.facebook.com/fundacja.ukraina) | [instagram.com/fundacjaukraina.eu](https://www.instagram.com/fundacjaukraina.eu)

FUNDACJA  
**UKRAINA**



<https://fundacjaukraina.eu/>

Opracowanie jest prezentowane na wolnej licencji,  
Creative Commons: Uznanie Autorstwa (CC BY 4.0).21  
NR ISBN: 978-83-970161-2-5