

Raport z rekomendacjami

Efektywność zarządzania oświatą w zakresie organizacji i finansowania jednostek w Powiecie Żagańskim



Sz.P. Anna Michalczuk

Starosta Żagański



Czerwiec 2025 r.

Wprowadzenie.....	4
1. Analiza wpływu zmian demograficznych na edukację i potrzeby społeczne w powiecie żagańskim	5
2. Organizacja i finansowanie oświaty w Powiecie Żagańskim	9
2.1. Efektywność organizacyjna i finansowa placówek oświatowych prowadzonych przez Powiat Żagański.....	9
2.1.1. Edukacja specjalna	9
2.1.2. Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne	11
2.1.3. Szkoły ponadpodstawowe	14
2.2. Analiza kierunków kształcenia w szkołach ponadpodstawowych Powiatu Żagańskiego.....	18
2.2.1. Zawody techniczne deficytowe w województwie lubuskim (2024)	18
2.3. Organizacja oświaty w Powiecie Żagańskim, dane z arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2024/2025	22
3. Subwencja i wydatki oświatowe w szkołach prowadzonych przez Powiat Żagański	26
3.1. Analiza efektywności organizacyjnej i finansowej jednostek oświatowych powiatu żagańskiego (2024)	27
3.2. Analiza wydatków na kształcenie specjalne	29
4. Szczegółowa analiza arkuszy organizacyjnych jako źródło wiedzy do poszukiwania nadmiarowych wydatków	32
4.1. Analiza organizacyjno-finansowa szkół ponadpodstawowych powiatu żagańskiego	32
4.1.1. Zespół Szkół Ogólnokształcących w Żaganiu	33
4.1.2. Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących w Żaganiu	36
4.2. Zespół Szkół Technicznych i Licealnych w Żaganiu	38
4.2.1. Zespół Szkół Technicznych i Branżowych w Szprotawie.....	40
4.2.2. Zespołu Szkół Ponadpodstawowych w Łowej.	43
4.2.3. Podsumowanie organizacji szkół ponadpodstawowych	45
5. Specjalne Ośrodki Szkolno – Wychowawcze w powiecie.....	53
5.1. Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Żaganiu.	53
5.2. Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Szprotawie.	56
5.3. Analiza organizacyjno-finansowa połączenia dwóch Specjalnych Ośrodków Szkolno-Wychowawczych działających w Powiecie żagańskim.....	57

5.4. Poradnie Psychologiczno - Pedagogiczne	59
5.5. Propozycja utworzenia Zespołu Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych Powiatu Żagańskiego	63
6. Podsumowanie zaproponowanej optymalizacji wydatków w placówkach oświatowych prowadzonych przez Powiat Żagański	72
7. Rekomendacje.....	73
Spis rysunków	75
Spis tabel	76

Wprowadzenie

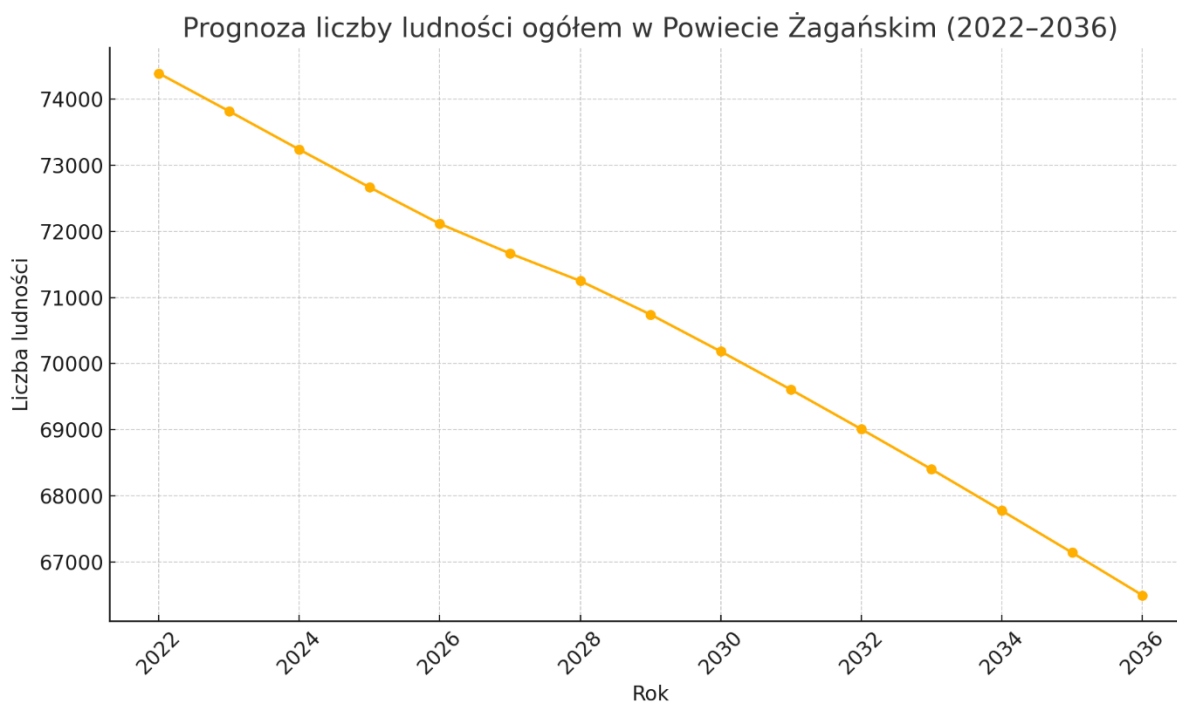
Raport dotyczący efektywności zarządzania oświatą w Powiecie Żagańskim dostarcza rzetelnej diagnozy organizacyjnej i finansowej funkcjonowania szkół ponadpodstawowych, poradni oraz ośrodków specjalnych. W obliczu pogłębiającego się trendu demograficznego i ograniczonych środków publicznych, kluczowe jest podejmowanie decyzji opartych na danych oraz racjonalizacja sieci jednostek oświatowych.

Dokument wskazuje na poważne rozbieżności pomiędzy kosztami utrzymania ucznia a wartością subwencji oświatowej, szczególnie w przypadku placówek specjalnych i szkół o niskiej liczebności. Proponowane zmiany obejmują m.in. dostosowanie arkuszy organizacyjnych do faktycznych potrzeb uczniów, konsolidację zadań, weryfikację zatrudnienia oraz dostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb lokalnego rynku pracy.

Celem raportu jest wsparcie organu prowadzącego w procesie podejmowania decyzji o optymalizacji wydatków i zwiększeniu efektywności edukacyjnej i ekonomicznej, przy zachowaniu należytej jakości kształcenia.

1. Analiza wpływu zmian demograficznych na edukację i potrzeby społeczne w powiecie żagańskim¹

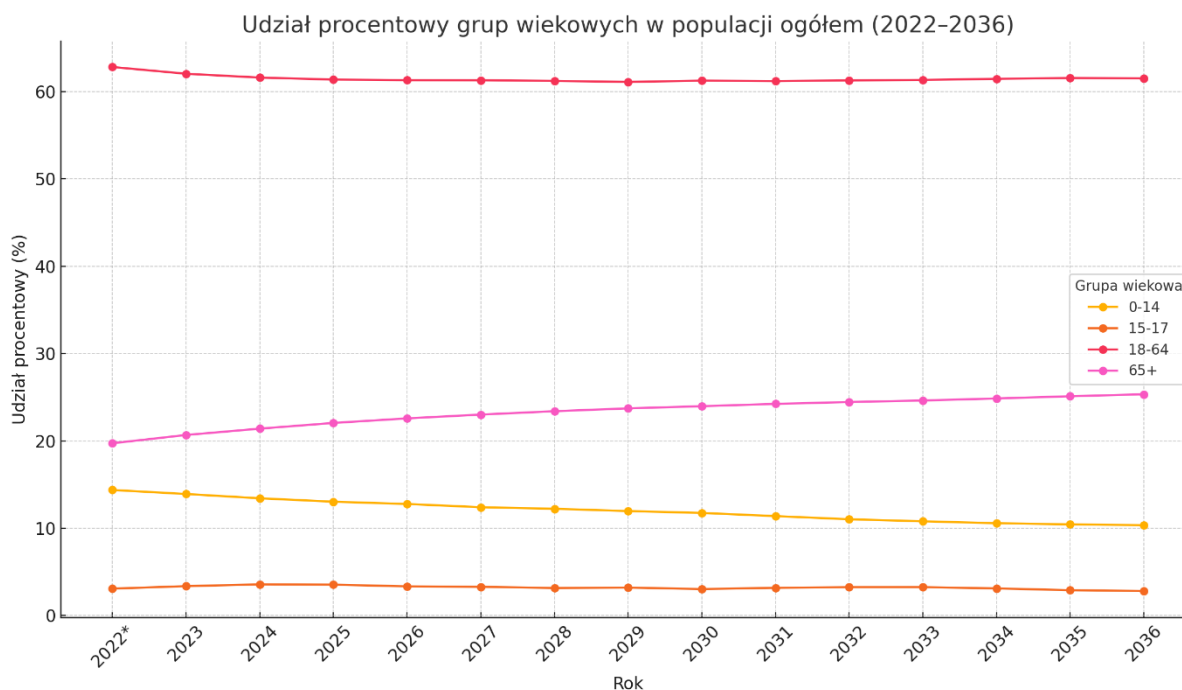
Rysunek 1: Prognoza demograficzna ogólnej liczby ludności w Powiecie Żagańskim



Powyższy wykres przedstawia prognozę liczby ludności ogółem w Powiecie Żagańskim do 2036 roku. Populacja **systematycznie maleje** – z ok. 74 000 w 2022 r. do poniżej 66 500 w 2036 r. To spadek o ponad **10% w ciągu 14 lat** – istotny trend dla polityki demograficznej, planowania usług publicznych i edukacyjnych.

¹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060,11,1.html>

Rysunek 2: Prognoza liczby dzieci i młodzieży w wieku szkolnym, w wieku produkcyjnym i seniorów w Powiecie Żagańskim



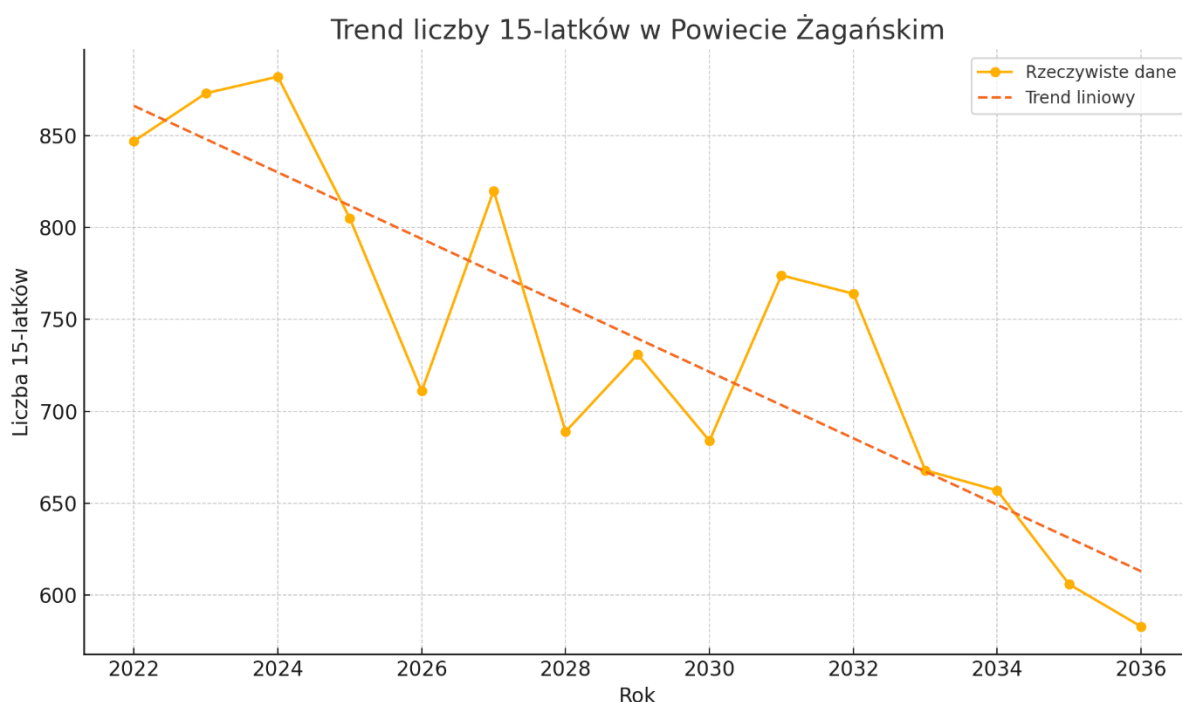
Średni roczny spadek liczby ludności (CAGR) wynosi $-0,79\%$ rocznie w latach 2022–2036. To oznacza, że każdego roku populacja ludności Powiatu Żagańskiego zmniejsza się przeciętnie o prawie $0,8\%$.

Tabela 1: Struktura wiekowa jako % ogółu (2022–2036)

Grupa wiekowa	Trendy
0–14 lat	Spadek z $\sim 14,4\%$ do $\sim 10,3\%$ – wyraźne starzenie się populacji
15–17 lat	Utrzymanie ok. 3% , z tendencją malejącą do $\sim 2,8\%$
18–64 lata	Spadek z $\sim 62,8\%$ do $\sim 61,5\%$ – grupa pracująca maleje
65+ lat	Wzrost z $\sim 19,7\%$ do ponad 25% – istotne obciążenie systemu opieki społecznej

Należy zauważyć znaczące zmniejszenie liczby dzieci i młodzieży w wieku szkolnym co w perspektywie wieloletniej wskazuje na konieczność reorganizacji i dostosowania szkolnictwa ponadpodstawowego do prognozowanej liczby uczniów. Utrzymanie się niekorzystnego trendu i kurczenie się grupy wiekowej 18 – 64 lata będzie miało wpływ na rynek pracy oraz politykę senioralną w powiecie.

Rysunek 3: Prognoza liczby 15 – latków w Powiecie Żagańskim



Analiza trendu demograficznego pokazuje, że liczba 15-latków w Powiecie Żagańskim spada średnio o około **18 osób rocznie**, można przyjąć, że jest to ok. 1 lub $\frac{3}{4}$ oddziału szkolnego. Taki trend jest istotnym sygnałem dla planowania naborów do szkół ponadpodstawowych oraz sieci szkół – można rozważyć optymalizację, np. łączenie oddziałów lub placówek.

Prognoza naboru do klas I w szkołach ponadpodstawowych Powiatu Żagańskiego (2025–2035)

Do prognozy wykorzystano dane o liczbie 15-latków z oficjalnych prognoz demograficznych oraz rzeczywiste udziały absolwentów klas VIII trafiających do szkół Powiatu Żagańskiego w latach 2020–2023. Przyjęto, że liczba 15-latków w danym roku odpowiada liczbie absolwentów klas VIII. Dla każdej szkoły obliczono średni udział w naborze, który został następnie zastosowany do prognozy liczby uczniów klas I na lata 2025–2035.

Poniżej przedstawiono wykres liczby uczniów klas I prognozowanych w poszczególnych szkołach:

Rysunek 4: Wizualizacja prognozy liczby uczniów klas I w szkołach ponadpodstawowych

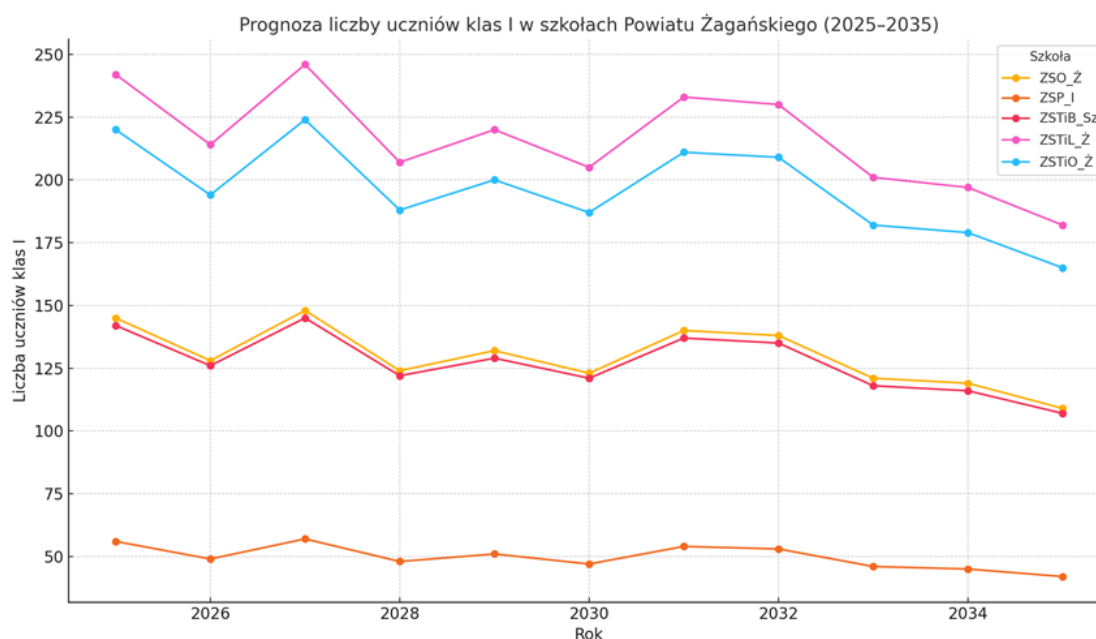


Tabela 2: Prognozowana liczba uczniów klas I (2025-2035)

Rok	ZSO_Ż	ZSP_I	ZSTiB_Sz	ZSTiL_Ż	ZSTiO_Ż
2025	145	56	142	242	220
2026	128	49	126	214	194
2027	148	57	145	246	224
2028	124	48	122	207	188
2029	132	51	129	220	200
2030	123	47	121	205	187
2031	140	54	137	233	211
2032	138	53	135	230	209
2033	121	46	118	201	182
2034	119	45	116	197	179
2035	109	42	107	182	165

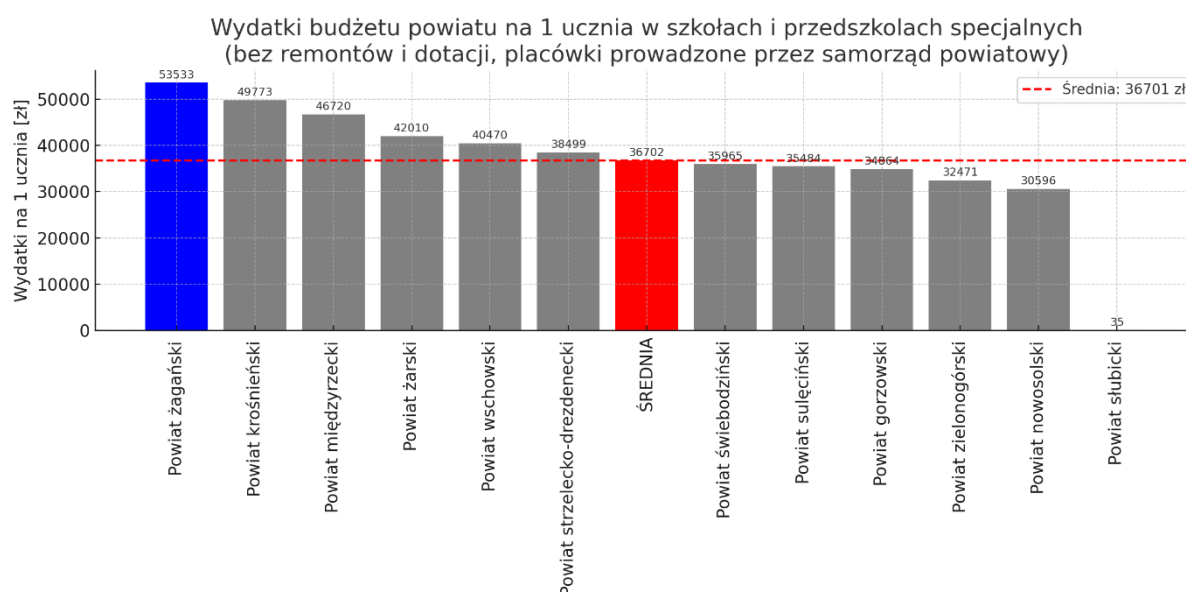
Na podstawie prognozy liczby 15-latków oraz historycznych udziałów rekrutacyjnych można oczekiwać stopniowego spadku liczby uczniów klas I we wszystkich szkołach. Największe wartości naboru notują szkoły ZSTiL_Ż oraz ZSTiO_Ż. Udziały rekrutacyjne są stabilne, jednak niż demograficzny spowoduje istotne zmniejszenie liczby uczniów trafiających do klas I.

2. Organizacja i finansowanie oświaty w Powiecie Żagańskim

2.1. Efektywność organizacyjna i finansowa placówek oświatowych prowadzonych przez Powiat Żagański²

2.1.1. Edukacja specjalna

Rysunek 5: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na szkoły i przedszkola specjalne na 1 ucznia (dziecko) w placówkach tego typu prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu). Porównanie z sąsiednimi powiatami.

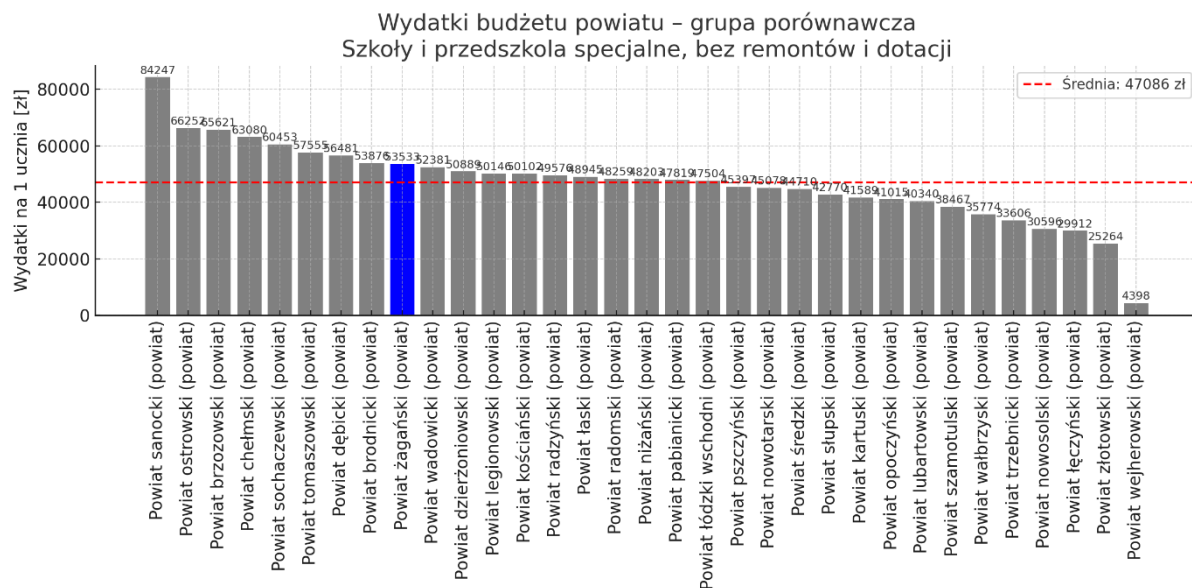


Na wykresie przedstawiono porównanie wydatków na ucznia w szkołach i przedszkolach specjalnych w 10 sąsiednich powiatach (2022 rok). Powiat żagański znajduje się w czołówce – zaznaczony na niebiesko. Wydatki **powyżej 53 tys. zł** na ucznia są istotnie wyższe niż przeciętne – sugerują wysokie nakłady jednostkowe.

Wskaźnik obejmuje wszystkie wydatki bieżące powiatu (lub miasta na prawach powiatu) związane z edukacją w szkołach i przedszkolach specjalnych oraz oddziałach specjalnych w innych szkołach i placówkach (w tym wynagrodzenia, pochodne od wynagrodzeń oraz wydatki rzeczowe). Nie obejmuje on wydatków na remonty i dotacji udzielanych podmiotom prowadzącym publiczne i niepubliczne szkoły i placówki tego typu a także oddziały specjalne szkół i przedszkoli w innych szkołach i placówkach. Na wartość wskaźnika wpływają przede wszystkim wymagany prawem stopień dostosowań wynikających z indywidualnych orzeczeń o potrzebie kształcenia specjalnego a także organizacja szkół (np. ich specjalizacja, wielkość, liczba i liczebność oddziałów).

² <https://smup.gov.pl/>

Rysunek 6: Wydatki bieżące na 1 ucznia – miejsce powiatu na tle grupy porównawczej (samorządów o podobnych dochodach)



Objaśnienia wykresów:

- Etykiety nad słupkami pokazują wartości wydatków w zł.
- Czerwona linia przerywana reprezentuje średnią dla tej grupy.
- Kolor niebieski zarezerwowany jest dla powiatu żagańskiego.
- Linia czerwona oznacza powiaty o wydatkach bardzo zbliżonych do średniej (± 100 zł).

W grupie ogólnej powiatów (łącznie z miastami na prawach powiatu), Powiat Żagański zajmuje jedno z najwyższych miejsc, z wartością 53 533 zł na jednego ucznia w szkołach i przedszkolach specjalnych (bieżące wydatki bez remontów i dotacji).

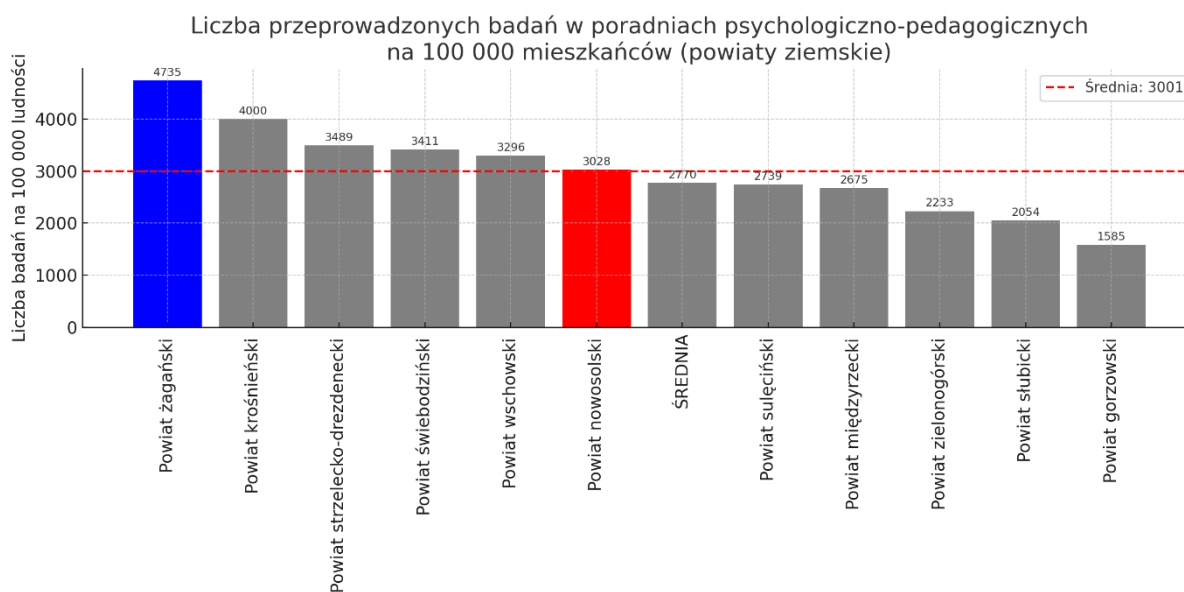
Średnia dla całej grupy powiatów wynosi ok. 49 000 zł, co oznacza, że Żagań wydaje o ponad 9% więcej niż przeciętny powiat.

W grupie porównawczej (złożonej z powiatów podobnych pod względem struktury), wydatki Powiatu Żagańskiego były umiarkowanie wysokie, choć nie rekordowe — najwyższy poziom w grupie porównawczej to 84 247 zł, a średnia wynosi ok. 47 000 zł.

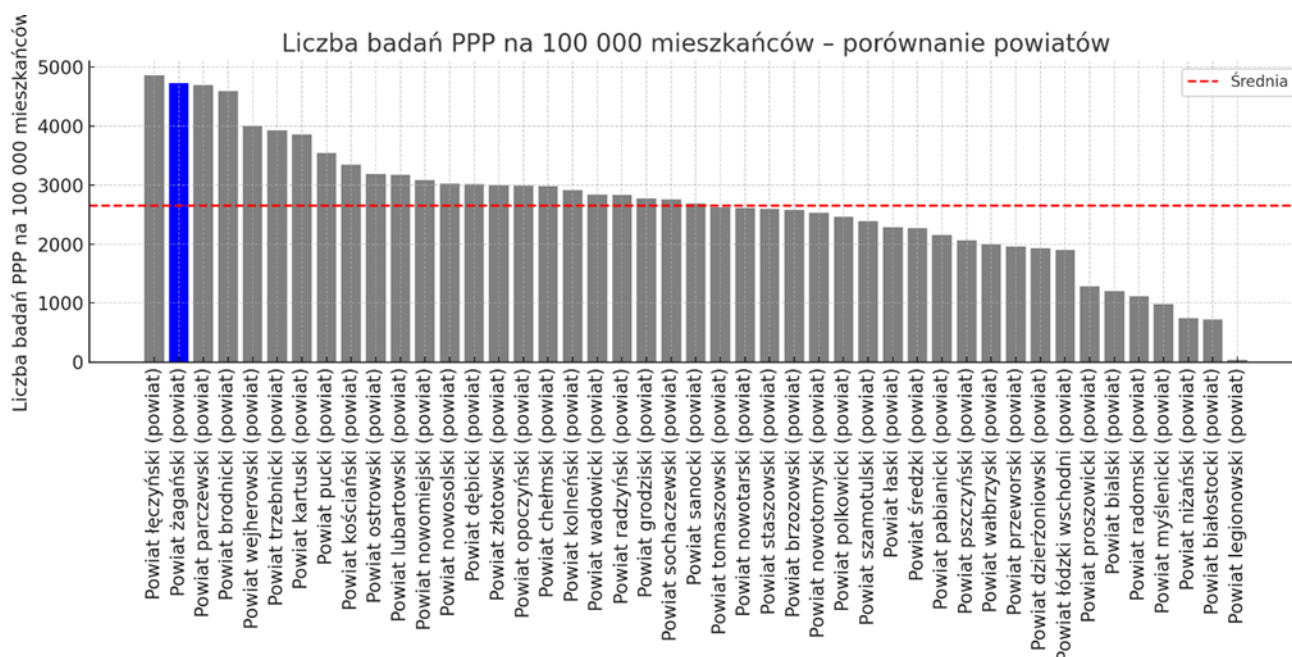
Powiat Żagański ponosi wyższe niż przeciętne wydatki na edukację specjalną per capita. Jest to potencjalnie uzasadnione specyfiką potrzeb uczniów, ale wymaga weryfikacji efektywności wykorzystania środków w każdej placówce. Optymalizacja powinna skupić się nie na redukcji jakości, lecz na racjonalizacji organizacyjnej i porównaniu rozwiązań z innymi jednostkami.

2.1.2. Poradnie Psychologiczno-Pedagogiczne

Rysunek 7: Liczba przeprowadzonych badań na 100 000 mieszkańców, porównanie z sąsiednimi jednostkami terytorialnymi



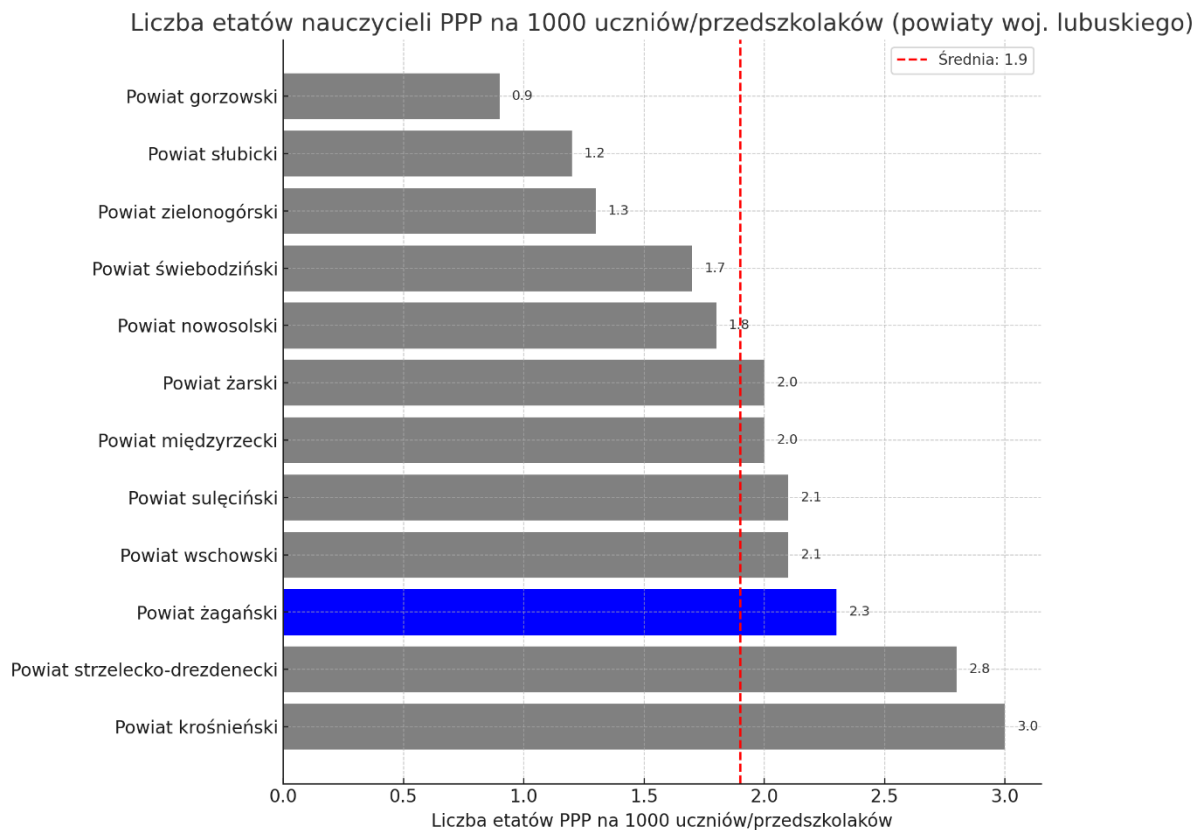
Rysunek 8: Liczba przeprowadzonych badań na 100 000 mieszkańców, porównanie z powiatami o podobnych dochodach



Wskaźnik określa wymiar zapewnienia wsparcia psychologiczno-pedagogicznego dla dzieci, rodziców, nauczycieli przez poradnie psychologiczno-pedagogiczne. Wsparcie to obejmuje przygotowywanie diagnoz, udzielanie pomocy a także wydawanie opinii i orzeczeń. Powiat Żagański osiąga wartość 4 735 badań na 100 tys. mieszkańców, co jest jednym z najwyższych wyników w zestawieniu. Średnia dla analizowanej grupy powiatów

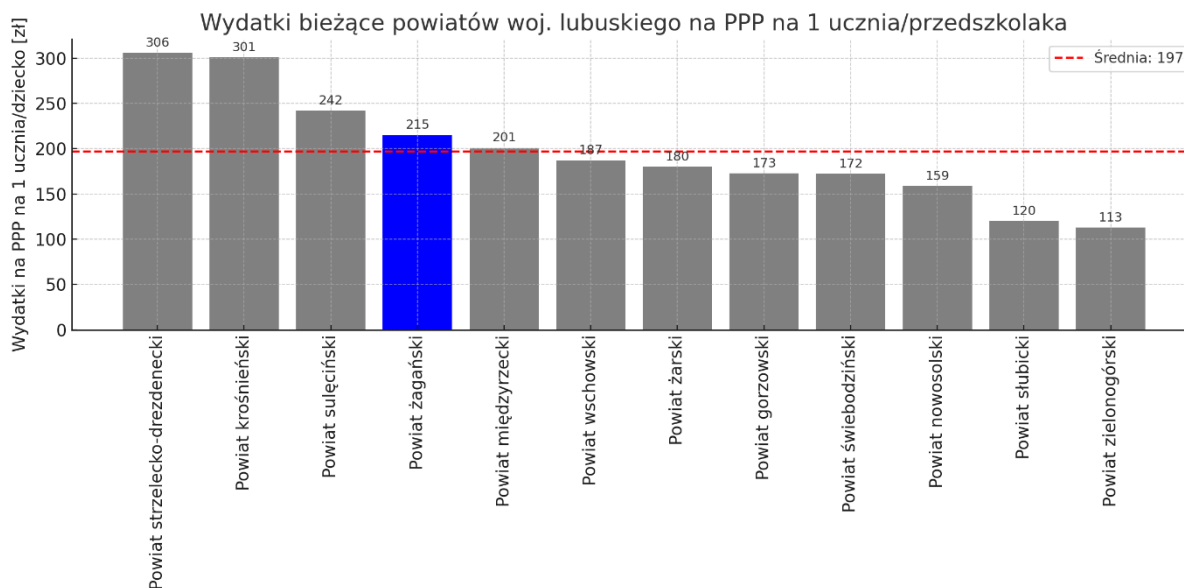
wynosi ok. 3 800 badań, co oznacza, że Żagań przekracza średnią o około 25%. Wysoki poziom aktywności poradni może świadczyć o: dobrym dostępie do usług psychologiczno-pedagogicznych, efektywnym systemie kierowania uczniów na badania, większych potrzebach uczniów i rodzin, np. związanych z trudnościami rozwojowymi lub emocjonalnymi, rozbudowanej strukturze poradni, pozwalającej na obsłużenie dużej liczby zgłoszeń.

Rysunek 9: Liczba etatów nauczycieli poradni na 1000 uczniów/przedszkolaków, porównanie z sąsiednimi powiatami



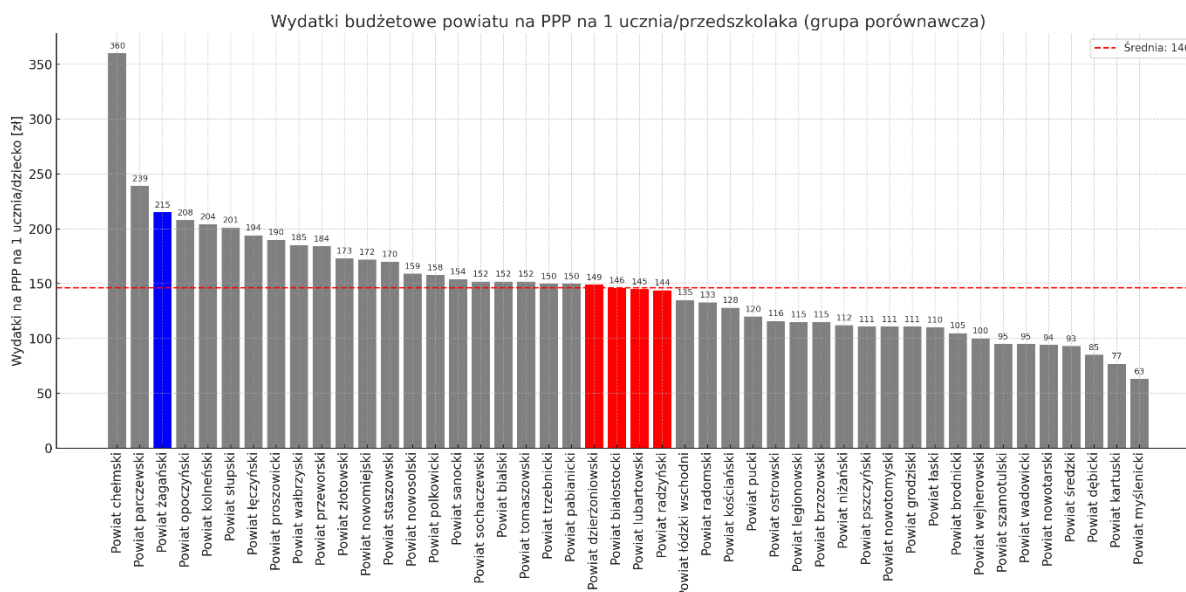
Powiat Żagański (kolor niebieski) osiąga 2,3 etatu na 1000 dzieci, co oznacza wynik znacząco powyżej średniej wojewódzkiej (1,9), trzeci najwyższy wskaźnik w zestawieniu.

Rysunek 10: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na poradnie psychologiczno-pedagogiczne, na 1 ucznia (dziecko) w placówkach tego typu prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu). Porównanie z sąsiednimi powiatami.



Wskaźnik obejmuje wszystkie wydatki bieżące powiatu (lub miasta na prawach powiatu) związane z funkcjonowaniem poradni psychologiczno-pedagogicznych (w tym wynagrodzenia, pochodne od wynagrodzeń oraz wydatki rzeczowe). Nie obejmuje on wydatków na remonty. Na wartość wskaźnika wpływają w szczególności: liczba i organizacja poradni a także zakres udzielanej przez nie pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

Rysunek 11: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na poradnie psychologiczno-pedagogiczne, na 1 ucznia (dziecko) w placówkach tego typu prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu). Porównanie z podobnymi powiatami.

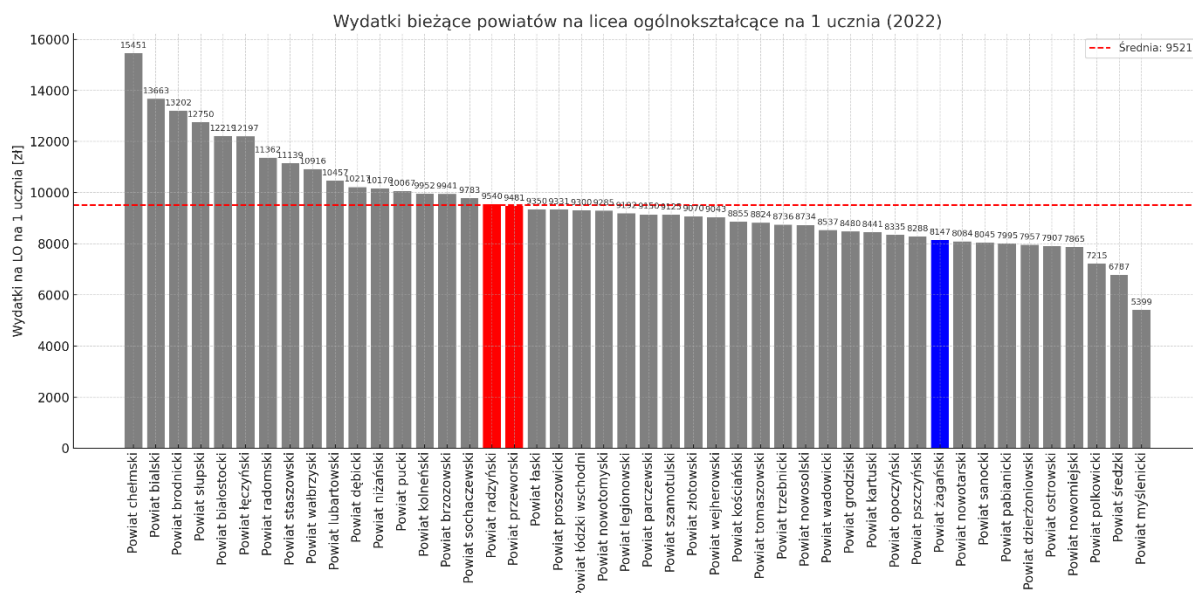


Powyższy wykres przedstawia wydatki budżetowe powiatów na poradnie psychologiczno-pedagogiczne (PPP) w przeliczeniu na 1 ucznia szkoły lub przedszkolaka – dla grupy porównawczej powiatów. Powiat Żagański (oznaczony niebieskim kolorem) osiąga wartość 215 zł na ucznia/przedszkolaka, co plasuje go na 3. miejscu w grupie porównawczej. Średnia dla tej grupy wynosi 146 zł, zatem Żagań wydaje ponad 47% więcej niż przeciętny powiat porównawczy. Wydatki te są spójne z wcześniejszymi analizami, które pokazały wysoki wskaźnik etatów na 1000 dzieci i wysoki poziom aktywności diagnostycznej poradni.

Analizowany wskaźnik obejmuje wszystkie wydatki bieżące powiatu (lub miasta na prawach powiatu) związane z funkcjonowaniem poradni psychologiczno-pedagogicznych (w tym wynagrodzenia, pochodne od wynagrodzeń oraz wydatki rzeczowe). Nie obejmuje on wydatków na remonty. Na wartość wskaźnika wpływają w szczególności: liczba i organizacja poradni a także zakres udzielanej przez nie pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

2.1.3. Szkoły ponadpodstawowe

Rysunek 12: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na licea ogólnokształcące na 1 ucznia w szkołach prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu)

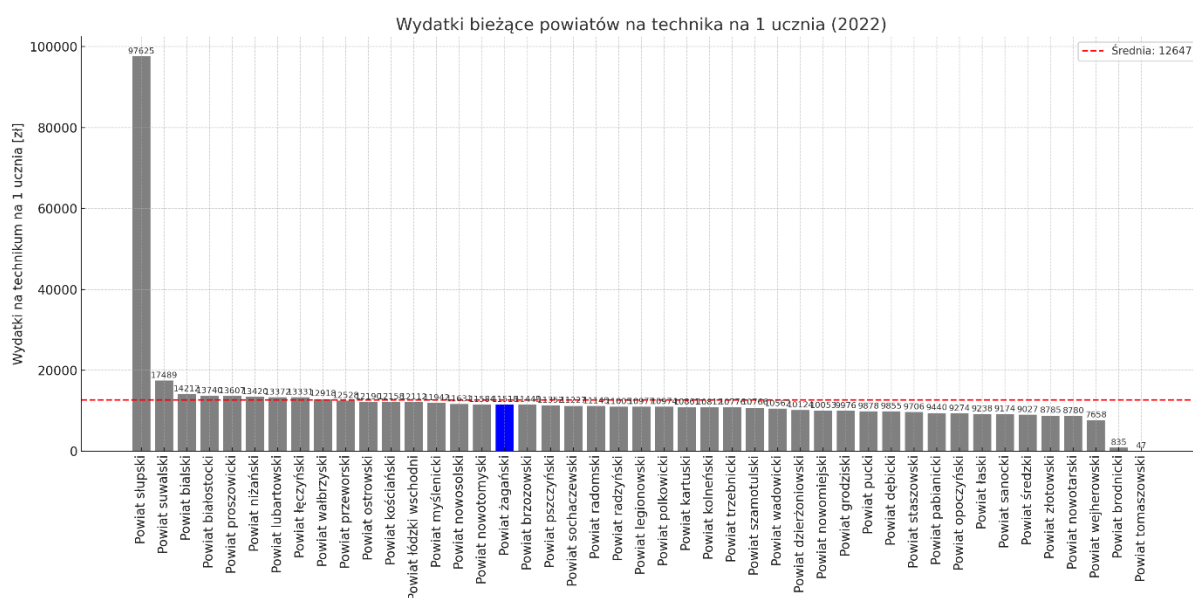


Wskaźnik efektywności obejmujący wszystkich uczniów, którym powiat zapewnia edukację w liceach ogólnokształcących dla młodzieży: bezpośrednio (we własnych jednostkach) lub pośrednio (w jednostkach dotowanych). Wzrost wskaźnika wydatkowej oznacza, że przeciętny koszt zapewnienia edukacji uczniom jest związany z wyższymi wydatkami powiatu.

Na wartość wskaźnika wpływ mają w szczególności: organizacja edukacji w jednostkach prowadzonych przez powiat (wielkość szkół, liczba uczniów w oddziałach, organizacja podziałów na grupy), zakres i sposób udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz zapewnienia kształcenia specjalnego uczniom w prowadzonych szkołach, wiek oraz struktura awansu zawodowego nauczycieli w szkołach, sposób organizacji administracji oświatowej oraz liczba pracowników obsługi, odsetek uczniów uczęszczających do publicznych i niepublicznych liceów ogólnokształcących.

Powiat Żagański (kolor niebieski) przeznaczą 8 147 zł na 1 ucznia LO, co lokuje go poniżej średniej (9 521 zł). Znajduje się w dolnej części stawki analizowanych powiatów – 36. miejsce spośród 46.

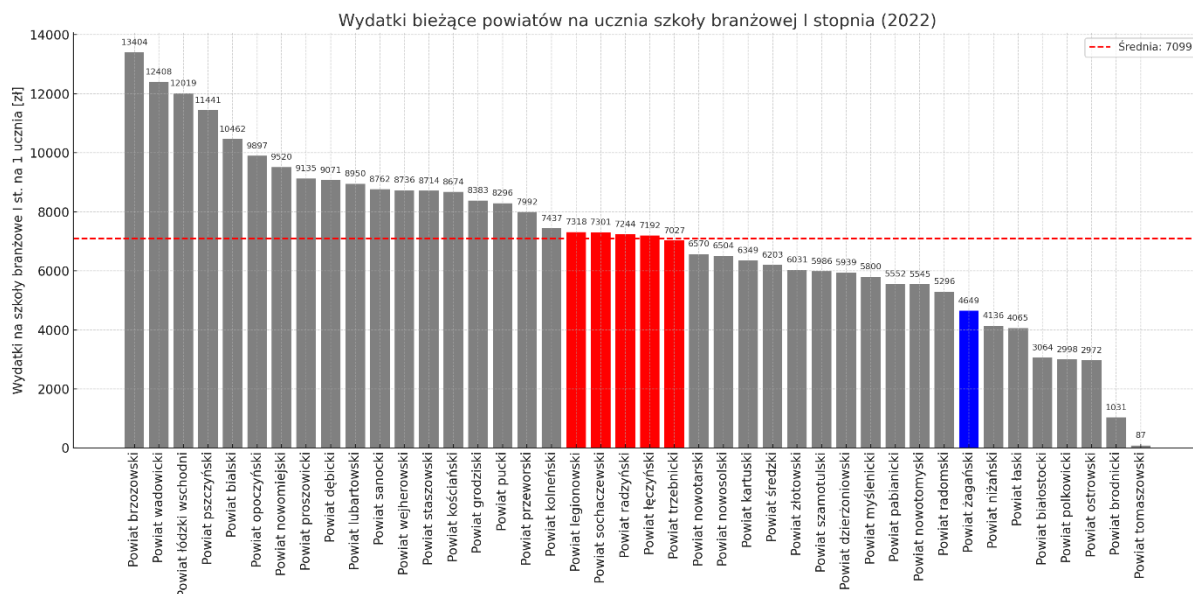
Rysunek 13: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na technika, na 1 ucznia w szkołach prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu)



Powiat Żagański (oznaczony na niebiesko) przeznaczył 11 518 zł na 1 ucznia technikum. W zestawieniu to wartość nieco poniżej średniej (średnia = 12 647 zł). Znajduje się w środkowej części stawki, co oznacza relatywną stabilność finansowania. Na tle innych powiatów wartość nie odbiega skrajnie, ale znacząco niższe nakłady niż w powiatach takich jak słupski (97 625 zł), wyższe niż np. w nowotarskim (8 780 zł) czy brodnickim (835 zł), istotnie powyżej minimum, ale nie osiąga poziomu liderów.

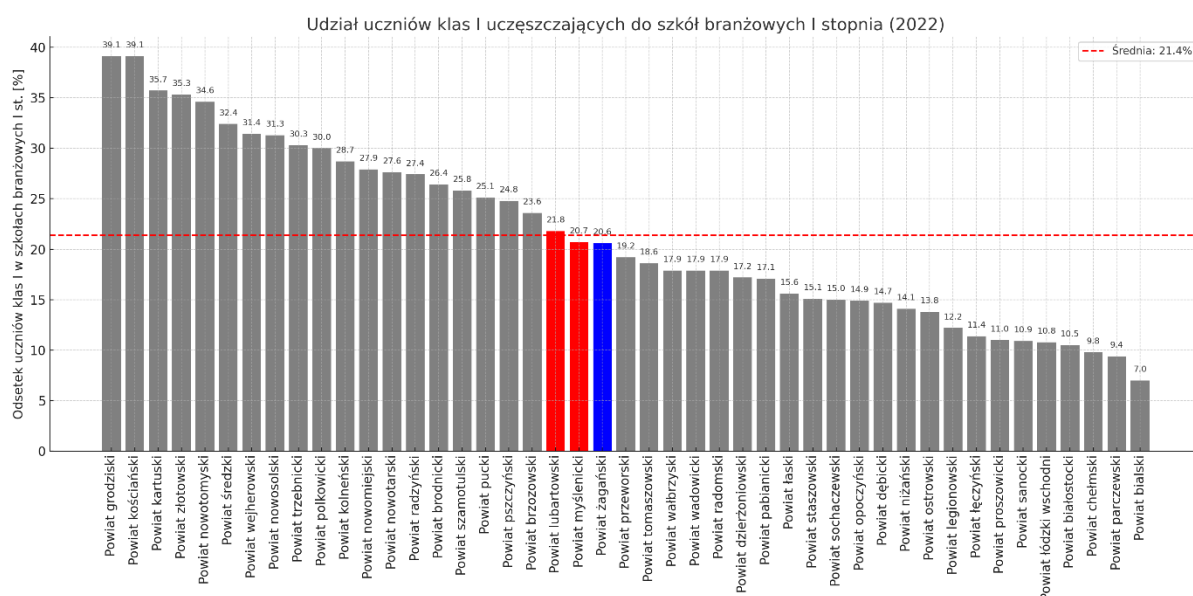
Wskaźnik obejmuje wszystkie wydatki bieżące powiatu (lub miasta na prawach powiatu) związane z edukacją w technikumach (w tym wynagrodzenia, pochodne od wynagrodzeń oraz wydatki rzeczowe). Nie obejmuje on wydatków na remonty i dotacji udzielanych podmiotom prowadzącym publiczne i niepubliczne technikum. Na wartość wskaźnika wpływają w szczególności: organizacja szkół (np. liczba i wielkość oddziałów), sposób podziału zajęć na grupy, organizacja kształcenia zawodowego, a także zakres udzielanej pomocy psychologiczno-pedagogicznej.

Rysunek 14: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na branżowe szkoły I st. na 1 ucznia w szkołach prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu), porównanie z podobnymi powiatami



Powiat Żagański (kolor niebieski) przeznaczył 4 649 zł na ucznia szkoły branżowej, co lokuje go znacząco poniżej średniej dla analizowanej grupy (średnia: 7 099 zł). Znajduje się w dolnej ćwiartce zestawienia, blisko powiatów o najniższych nakładach. Niski poziom wydatków jednostkowych może wskazywać na ograniczoną ofertę edukacyjną lub specjalizacje wymagające mniejszych nakładów, dużą liczbę uczniów w relacji do środków budżetowych (efekt skali), możliwe niedoinwestowanie infrastruktury i wyposażenia technicznego. Wymaga to przyjrzenia się liczbie uczniów kształcących się w szkołach branżowych w Powiecie Żagańskim.

Rysunek 15: Udział uczniów klas I uczęszczających do szkół branżowych I stopnia w Powiecie żagańskim



Powiat Żagański (kolor niebieski) osiągnął wynik 20,6%, co jest nieznacznie poniżej średniej dla zestawionych powiatów (21,4%).

Uplasował się w środkowej części rankingu, wskazując na: umiarkowane zainteresowanie kształceniem zawodowym, możliwe ograniczenia w dostępności lub atrakcyjności oferty BS I stopnia. Odsetek poniżej średniej może oznaczać preferencje młodzieży i rodziców skierowane ku technikom lub liceom, mniej rozwiniętą infrastrukturę szkół branżowych lub mniej atrakcyjne profile zawodowe, lokalne czynniki rynkowe – np. mniej zawodów wymagających BS I st. na lokalnym rynku pracy.

Nowsze dane wskazują na wzrost liczby uczniów w szkołach branżowych w regionie lubuskim. W roku szkolnym 2023/24 w powiecie żagańskim do klas pierwszych szkół ponadpodstawowych (w tym branżowych) przyjęto istotnie więcej uczniów niż rok wcześniej. Dla porównania, w województwie lubuskim największą liczbą uczniów szkół branżowych wyróżniły się powiat nowosolski i żarski – po ok. 0,8 tys. uczniów branżowych, a następny był powiat świebodziński – ok. 0,7 tys.³

Powiat żagański ma mniejszą populację uczniów branżowych (poniżej tych wartości), ale również odnotował wzrost rekrutacji (liczba uczniów klas I branżowych wzrosła tu podobnie jak w całym regionie – w Lubuskim wzrost wyniósł +54,8% r/r)

Poniżej przedstawiono zestawienie liczby szkół, oddziałów i uczniów szkół branżowych I stopnia w powiecie żagańskim, na tle wybranych powiatów lubuskich:

Tabela 3. Zestawienie liczby szkół, oddziałów i uczniów szkół branżowych I stopnia w powiecie żagańskim, na tle wybranych powiatów lubuskich⁴

Powiat	Szkoły branżowe I st.	Oddziały	Liczba uczniów (branż. I st.)
Żagański (2021)	5	19	347 uczniów
Żagański (2023) *	5	~22	~450 uczniów (szac.)
Żarski (2023/24)	5–6 (szac.)	n/d	~800 uczniów
Nowosolski (2023/24)	5–6 (szac.)	n/d	~800 uczniów
Świebodziński (2023/24)	~4–5 (szac.)	n/d	~700 uczniów

*(Uwagi: Dane za 2023/24 dla powiatu żagańskiego oszacowane na podstawie trendu wzrostowego; wartość z 2021 podano dla kontekstu. Liczby dla innych powiatów lubuskich za 2023/24 podano w przybliżeniu wg raportu US Zielona Góra

Wnioski syntetyczne: Szkoły branżowe I stopnia – Powiat Żagański (2024)

³ zielonagora.stat.gov.pl

⁴ Opracowanie własne na podstawie danych GUS/SIO (Polska w liczbach, MEiN) oraz informacji Urzędu Statystycznego w Zielonej Górze polskawliczbach.pl

1. Niski poziom finansowania per uczeń. Wydatki na ucznia szkoły branżowej I st.: 4649 zł – znacznie poniżej średniej krajowej (~7100 zł). Powiat plasuje się w dolnej ćwiartce powiatów w kraju.

2. Odsetek uczniów BS I st. w klasach I: 20,6%. Średnia w analizowanej grupie: 21,4%. Powiat żagański: 22. miejsce na 45. Udział jest umiarkowany, ale niższy niż w powiatach dobrze rozwiniętych zawodowo (np. grodziski – 39%).

3. Subwencja oświatowa na ucznia

Średnio: 8147 zł na ucznia (ogółem) – to mniej niż uczniowie BS I st. „kosztują” faktycznie, jeśli bierzemy pod uwagę ich wagę w algorytmie subwencji (zwiększoną w 2024 r.).

4. Brak danych o bezrobociu absolwentów szkół branżowych w Powiecie Żagańskim, ale dane z innych regionów sugerują: ~7–10% bezrobotnych po BS I st. w 1. Roku, dla porównania udział absolwentów liceum ogólnokształcącego to mniej niż 1%.

2.2. Analiza kierunków kształcenia w szkołach ponadpodstawowych Powiatu Żagańskiego

2.2.1. Zawody techniczne deficytowe w województwie lubuskim (2024)⁵

Zgodnie z raportem, w województwie lubuskim zidentyfikowano 38 zawodów deficytowych, w tym następujące zawody techniczne:

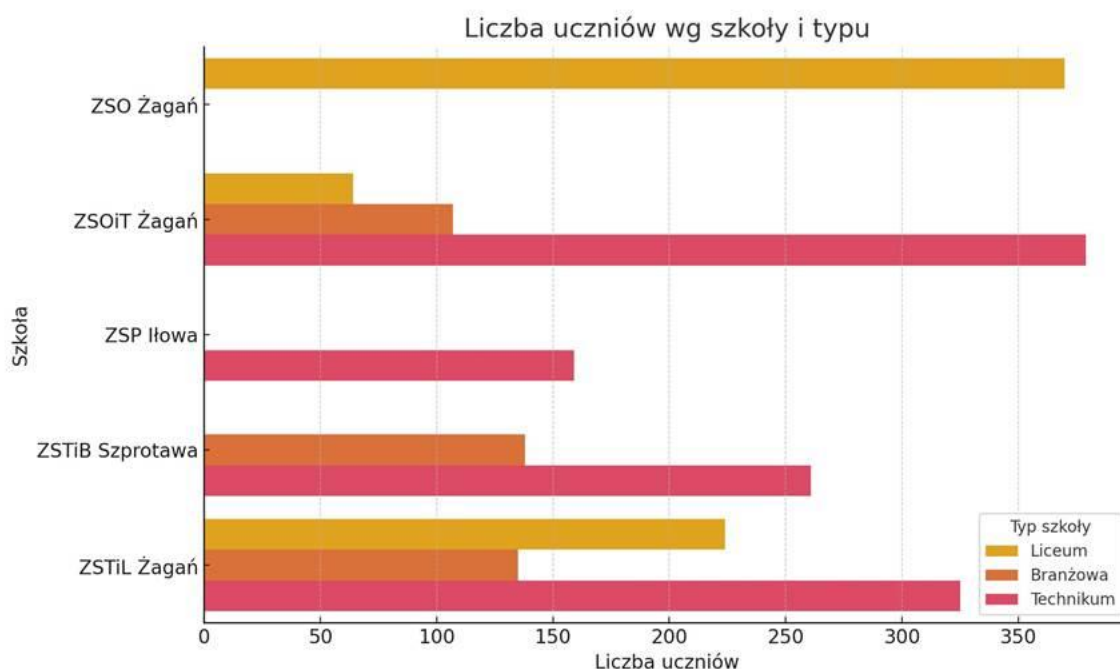
- Elektrycy, elektromechanicy i elektromonterzy
- Operatorzy obrabiarek skrawających
- Spawacze
- Technicy budownictwa
- Technicy mechanicy
- Technicy mechatronicy
- Technicy informatycy
- Technicy elektrycy
- Technicy elektronicy
- Technicy telekomunikacji
- Technicy technologii żywności
- Technicy logistyki
- Technicy pojazdów samochodowych

Warto zauważyć, że niektóre z tych zawodów, takie jak technik informatyk czy technik mechanik, technik mechatronik, technik logistik są już obecne w ofercie edukacyjnej

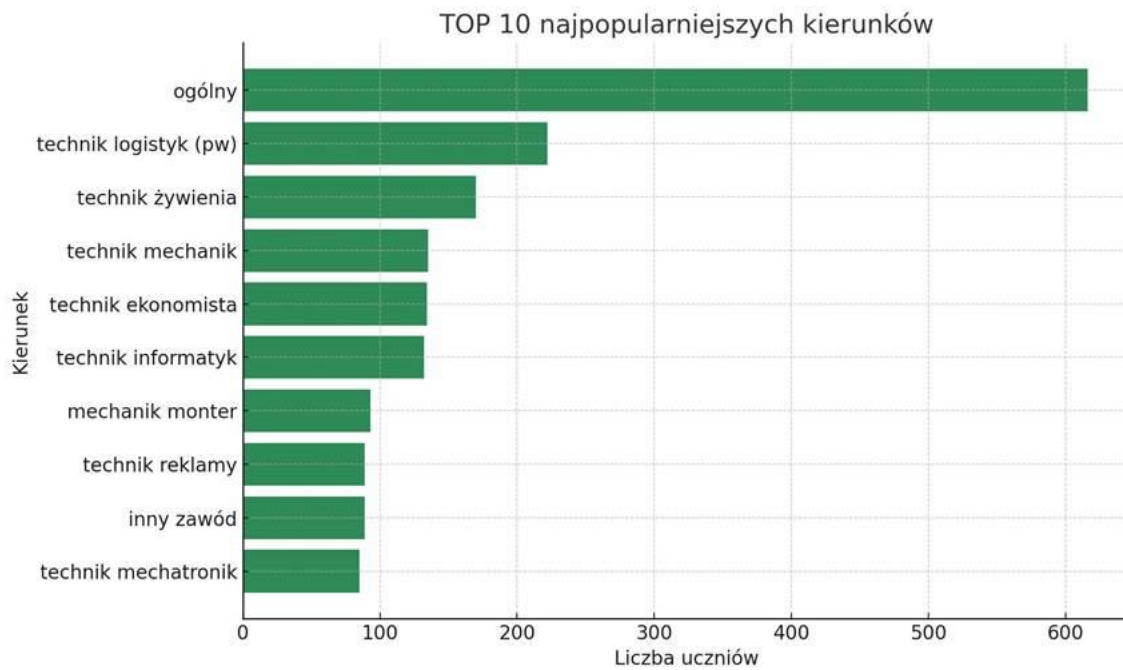
⁵ barometrzwodowy.pl

techników w powiecie żagańskim. Jednakże, inne, jak technik budownictwa i technik technologii żywności, mogą stanowić nowe kierunki kształcenia, które warto rozważyć w kontekście lokalnych potrzeb rynku pracy. Zgodnie z raportem „Barometr zawodów 2024” dla województwa lubuskiego, zawód technika ekonomisty oraz technika żywienia i usług gastronomicznych nie został sklasyfikowany jako deficytowy, co sugeruje, że liczba dostępnych pracowników jest zbliżona do zapotrzebowania pracodawców. Niniejszy raport zawiera szczegółową analizę kierunków kształcenia realizowanych w szkołach ponadpodstawowych prowadzonych przez Powiat Żagański. Uwzględniono dane z Technikum, Branżowych Szkół I Stopnia i Liceów Ogólnokształcących. Celem analizy jest ocena efektywności kształcenia i przygotowanie rekomendacji dla racjonalizacji oferty edukacyjnej.

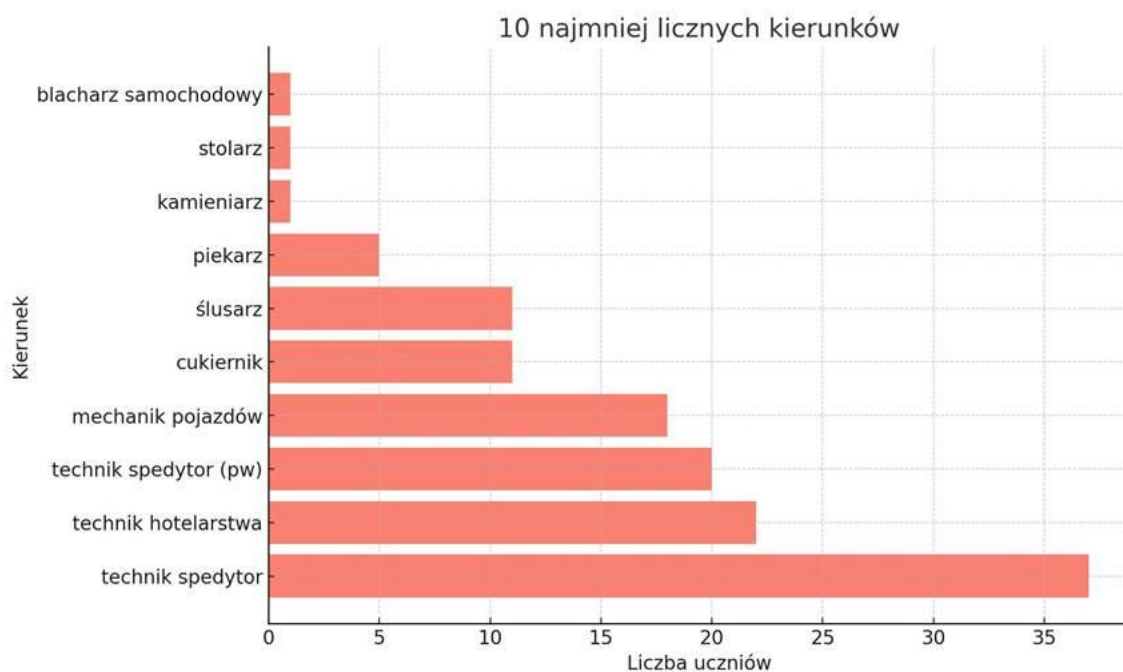
Rysunek 16: Liczby uczniów w poszczególnych typach szkół, na podstawie danych z arkuszy organizacyjnych z roku 2024/2025



Rysunek 17: Najczęściej wybierane kierunki kształcenia w Powiecie żagańskim



Rysunek 18: Najmniej liczne kierunki kształcenia (do analizy)



Propozycja dostosowania kierunków do potrzeb rynku pracy oraz racjonalizacja kosztów prowadzenia szkół.

Tabela 4: Propozycja specjalizacji szkół, w celu wyeliminowania dublowania się kierunków kształcenia i dostosowania do potrzeb rynku pracy

Szkoła	Rekomendowane kierunki główne	Kierunki do wygaszenia
ZSOiT Żagań	technik logistyk, technik logistyk (pw), spedytor (PW)	hotelarstwo, spedytor klasyczny, liceum
ZSTiL Żagań	mechatronik, ekonomista, reklama, branżowa techniczna	blacharz, piekarz, cukiernik, itp.
ZSTiB Szprotawa	informatyk, mechanik, kucharz	ekonomista, ślusarz
ZSP Iłowa	technik żywienia (centrum gastronomii)	informatyk (skupić w Szprotawie)
ZSO Żagań	liceum ogólnokształcące	-

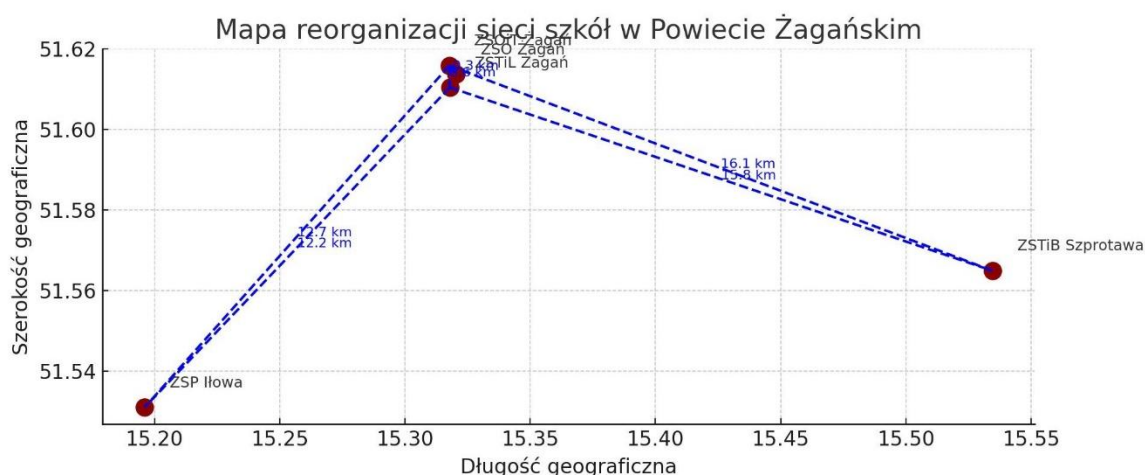
Tabela 5: Kierunki deficytowe do wdrożenia

Zawód	Szkoła docelowa
spawacz	ZSTiB Szprotawa
elektryk	ZSTiL Żagań
operator CNC	ZSTiL Żagań lub ZSTiB
magazynier	ZSOiT Żagań

Tabela 6: Możliwe etapy wdrożenia zmian

Etap	Termin
Konsultacje z dyrektorami	IX–X 2025
Decyzje o wygaszeniu	XI 2025
Ogłoszenie naboru 2026/2027	II 2026
Wprowadzenie nowych kierunków	IX 2026
Ewaluacja efektów	VI 2027

Rysunek 19: Mapa reorganizacji z uwzględnieniem odległości szkół.



Skoncentrowanie kierunków zwiększy efektywność dydaktyczną i kosztową. Wprowadzenie kierunków deficytowych poprawi zgodność z rynkiem pracy. Obecnie w szkołach technicznych dominuje kierunek technik logistyki oraz technik informatyki. W szkołach branżowych dużym zainteresowaniem cieszy się zawód kucharza i mechanika. Kilka kierunków (np. cukiernik, piekarz, blacharz) ma bardzo niską liczebność – wskazane do oceny pod kątem wygaszenia. Należy ograniczyć dublowanie zawodów w różnych szkołach i skupić specjalizację według lokalizacji.

2.3. Organizacja oświaty w Powiecie Żagańskim, dane z arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2024/2025

Tabela 7: Objaśnienia skrótów wykorzystywanych w niniejszym opracowaniu

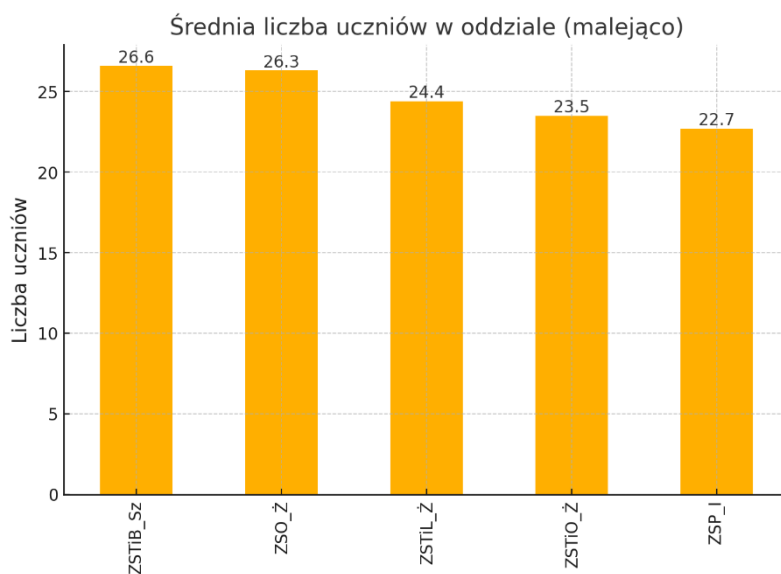
Skrót	Opis
L.u	Liczba uczniów
L.o	Liczba oddziałów
L.u/o	Liczba uczniów na oddział
L.g	Liczba godzin nauczycielskich
L.g/u	Liczba godzin na ucznia
L.e. n	Liczba etatów nauczycieli
L.e.n/o	Liczba etatów nauczycieli na oddział
L.e.aio	Etatów administracji i obsługi
L.e.aio/o	Etatów administracji i obsługi na oddział
ZSTiO_Ż	Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących w Żaganiu
ZSTiL_Ż	Zespół Szkół Technicznych i Licealnych w Żaganiu
ZSTiB_Sz	Zespół Szkół Technicznych i Branżowych w Szprotawie

ZSP_I	Zespół Szkół Ponadpodstawowych w Iłowej
ZSO_Ż	Zespół Szkół Ogólnokształcących w Żaganiu
SOSW_Ż	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Żaganiu
SOSW_Sz	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Szprotawie
PPP_Ż	Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Żaganiu
PPP_Sz	Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Szprotawie

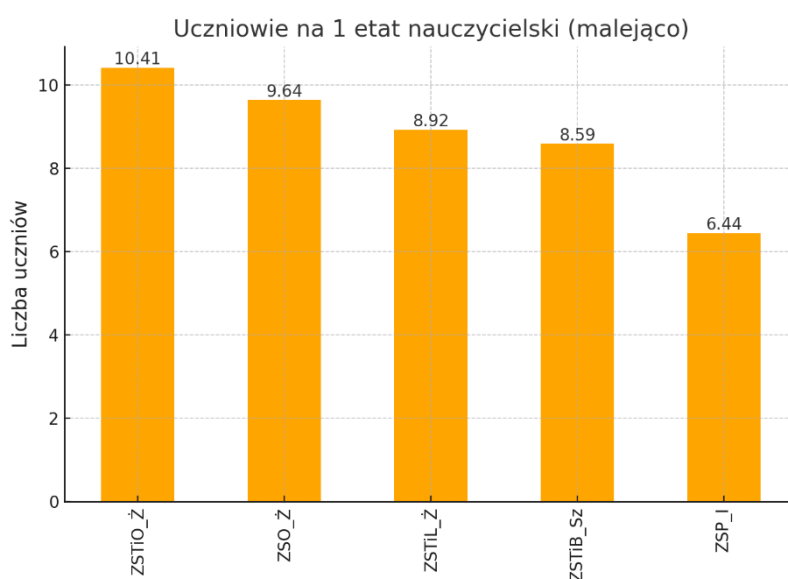
Tabela 8: Wskaźniki określające organizację szkół ponadpodstawowych w Powiecie Żagańskim

Szkoła	L. u	L. o	L. e. n	L. e. aio	Śr. l. u/o	L. u/e.n	L. u/e aio
ZSTiL_Ż	684	28	76,711	4,75	24,4	8,92	144
ZSTiO_Ż	563	24	54,069	7	23,5	10,41	80,43
ZSP_I	159	7	24,705	8	22,7	6,44	19,88
ZSO_Ż	394	15	40,864	5,551	26,3	9,64	70,98
ZSTiB_Sz	425	16	49,491	5	26,6	8,59	85

Rysunek 20: Średnia liczba uczniów w oddziale w szkołach ponadpodstawowych



Rysunek 21: Liczba uczniów przypadających na 1 nauczyciela w szkołach ponadpodstawowych



Rysunek 22: Liczba uczniów przypadających na 1 niepedagogiczny w szkołach ponadpodstawowych



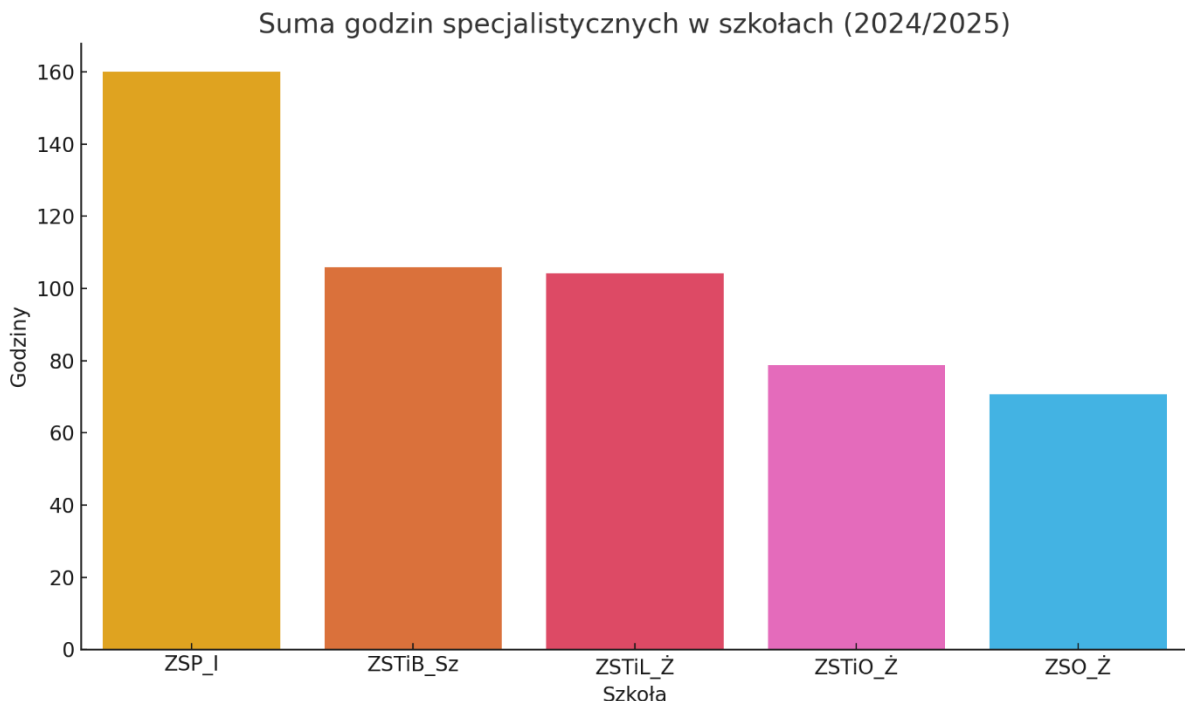
Powyższe wykresy zostały posortowane malejąco według wartości wskaźników:

- ✓ Średnia liczba uczniów w oddziale – pokazuje, które szkoły mają najbardziej skonsolidowaną strukturę klas.
- ✓ Liczba uczniów na 1 etat nauczycielski – pozwala ocenić efektywność wykorzystania kadry dydaktycznej.

- ✓ Liczba uczniów na 1 etat administracji i obsługi – kluczowy wskaźnik gospodarności w obszarze zaplecza.

Średnia liczba uczniów w oddziale w szkołach ZSTiB_Sz (26,6) i ZSO_Ż (26,3) zbliżona jest do najbardziej racjonalnej organizacja klas (model optymalny – 30 uczniów na oddział). W ZSP_I (22,7) – istotnie poniżej oczekiwanej liczebności oddziałów. Wskaźnik określający liczbę uczniów na 1 etat nauczyciela najkorzystniej wypada w ZSTiO_Ż (10,41) i świadczy o bardzo dobrej efektywności kadrowej. W ZSP_I (6,44) – znacznie poniżej normy i wynika z najmniej licznych klas i stosunkowo wysokim zatrudnieniem, w tej szkole zaobserwowano najniższy poziom efektywności w obszarze zatrudnienia pracowników niepedagogicznych (19,9) – wskazuje na przerost zatrudnienia niepedagogicznego względem liczby uczniów.

Rysunek 23: Suma godzin specjalistycznych w szkołach ponadpodstawowych



Największą liczbę godzin specjalistycznych posiadają szkoły ZSP_I oraz ZSTiB_Sz, co może wynikać z profilu ucznia i większych potrzeb wsparcia rewalidacyjnego oraz psychologiczno-pedagogicznego. Najniższy wskaźnik wsparcia (liczba godzin specjalistycznych na 100 uczniów) występuje w ZSTiL_Ż oraz ZSO_Ż. W ZSP Iłowa aż 90 godzin (ponad 56% całości) dotyczy obowiązków wychowawców w internacie, co wskazuje na specyfikę funkcji opiekuńczo-wychowawczej.

3. Subwencja i wydatki oświatowe w szkołach prowadzonych przez Powiat Żagański

Tabela 9: Wyniki finansowe szkół prowadzonych przez Powiat Żagański, porównanie wykonania planów finansowych, dochodów i wydatków w 2024 roku

Jednostka	Ilość uczniów	Plan finansowy (wykonanie)	Subwencja		Procentowy udział otrzymanych środków	Różnica między planem a środkami otrzymanymi [3-4]	Wydatki na wynagrodzenia		Środki otrzymane w przeliczeniu na 1 ucznia	Wydatki ogółem w przeliczeniu na 1 ucznia	Kwota dokładana do 1 ucznia
			ogółem	w tym na kszt. specjalne			ogółem	w tym na kszt. specjalne			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13
SOSW_Sz	73	7 776 318,97 zł	4 372 176,78 zł	4 241 663,99 zł	56%	3 404 142,19 zł	7 162 720,82 zł	7 162 720,82 zł	59 892,83 zł	106 524,92 zł	46 632,08 zł
SOSW_Ż	87	9 741 179,20 zł	6 367 686,33 zł	6 336 977,44 zł	65%	3 373 492,87 zł	9 005 432,28 zł	9 005 432,28 zł	73 191,80 zł	111 967,58 zł	38 775,78 zł
ZSTIL_Ż	750	9 985 240,37 zł	9 939 407,98 zł	456 977,57 zł	100%	45 832,39 zł	8 630 327,70 zł	173 670,96 zł	13 252,54 zł	13 313,65 zł	61,11 zł
ZSO_Ż	445	5 380 974,85 zł	4 909 954,55 zł	226 660,88 zł	91%	471 020,30 zł	4 630 921,67 zł	8 598,29 zł	11 033,61 zł	12 092,08 zł	1 058,47 zł
ZSTIO_Ż	559	7 192 104,92 zł	6 705 515,85 zł	39 300,07 zł	93%	486 589,07 zł	5 856 190,40 zł	566,16 zł	11 995,56 zł	12 866,02 zł	870,46 zł
ZSP_I	160	4 304 424,73 zł	2 571 148,66 zł	25 590,74 zł	60%	1 733 276,07 zł	3 311 157,98 zł	6 646,92 zł	16 069,68 zł	26 902,65 zł	10 832,98 zł
ZSTIB_Sz	435	6 940 297,93 zł	5 800 710,76 zł	264 133,04 zł	84%	1 139 587,17 zł	5 464 538,10 zł	8 589,82 zł	13 334,97 zł	15 954,71 zł	2 619,74 zł
OGÓŁEM	2509	51 320 540,97 zł	40 666 600,91 zł	11 591 303,73 zł	79%	10 653 940,06 zł	44 061 288,95 zł	16 366 225,25 zł	16 208,29 zł	20 454,58 zł	4 246,29 zł

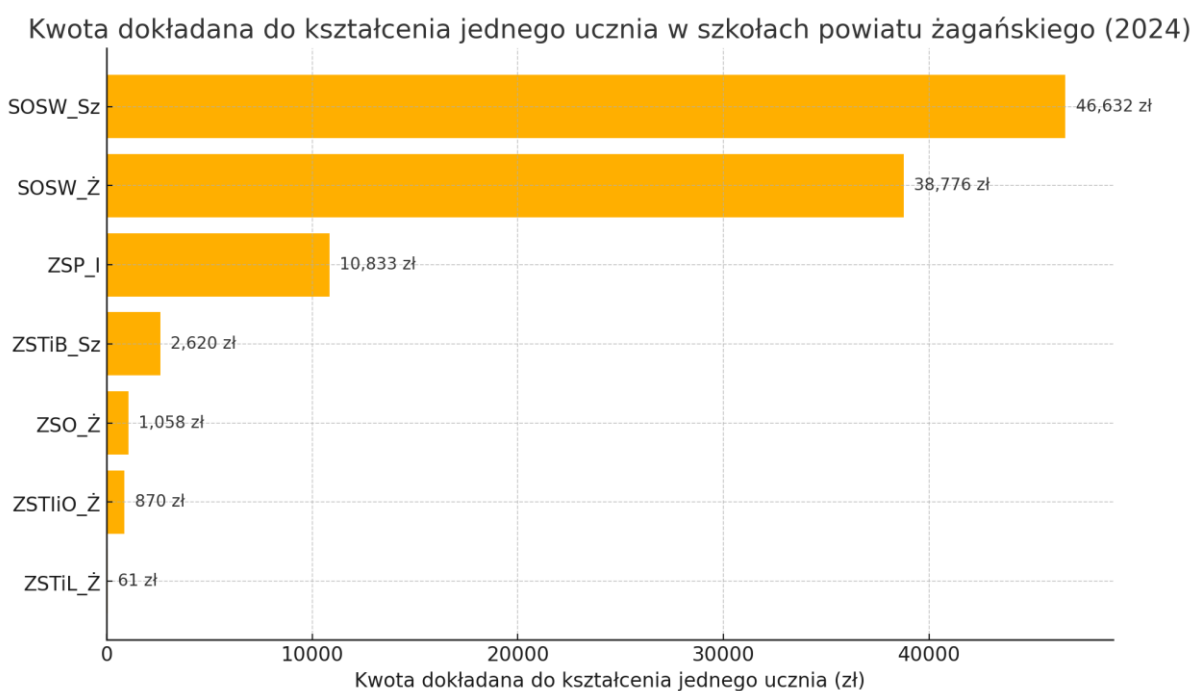
*Liczby uczniów pochodzą z raportów sio stan na 30 września 2023 (podstawa do naliczenia subwencji na 2024 rok)

3.1. Analiza efektywności organizacyjnej i finansowej jednostek oświatowych powiatu żagańskiego (2024)

Rysunek 24: Koszt kształcenia jednego ucznia w szkołach



Rysunek 25: Efektywność finansowa szkół powiatu żagańskiego – kwota dokładana do kształcenia jednego ucznia w 2024 r.

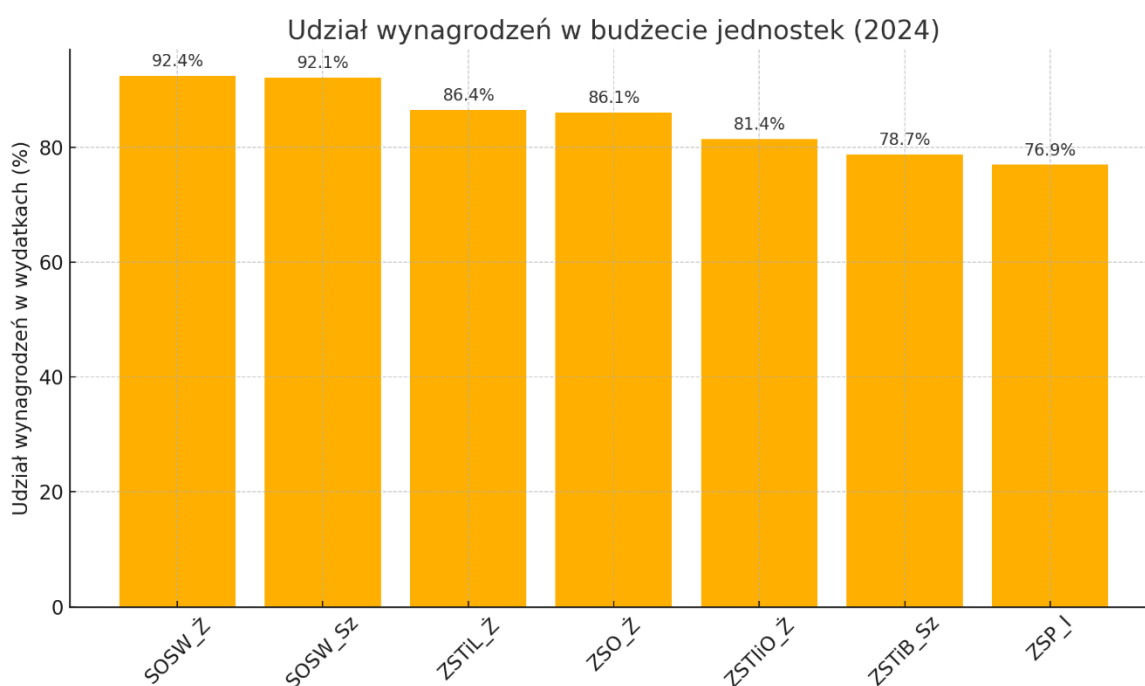


SOSW Szprotawa (SOSW_Sz) i SOSW Żagań (SOSW_Ż) to placówki o najniższym stopniu pokrycia wydatków subwencją i jednocześnie najmniej efektywne finansowo. Świadczą o tym następujące dane:

- ✓ Niski udział subwencji oświatowej w wydatkach oświatowych odpowiednio 56,2% i 65,4%.
- ✓ Duża kwota dokładana rocznie do kształcenia jednego ucznia: odpowiednio 46,6 tys. zł i 38,8 tys. zł.
- ✓ W przypadku obu ośrodków koszt utrzymania ucznia przekracza 100 tys. zł rocznie.
- ✓ Udział wydatków na wynagrodzenia w całkowitych wydatkach to aż ponad 92%, co oznacza skrajne uzależnienie od kosztów osobowych.

Szkoły ponadpodstawowe charakteryzują się lepszymi wskaźnikami. Do jednostek o najwyższej efektywności należą Zespół Szkół Technicznych i Licealnych (prawie 100% pokrycie wydatków subwencją oświatową i stosunkowo niski koszt kształcenia jednego ucznia. Najmniej efektywny finansowo jest Zespół Szkół Ponadpodstawowych w Iłowej. Koszt kształcenia ucznia: 26 902 zł. oraz kwota dokładana: 10,8 tys. zł.

Rysunek 26: Udział wynagrodzeń w budżecie jednostek (2024 r.)

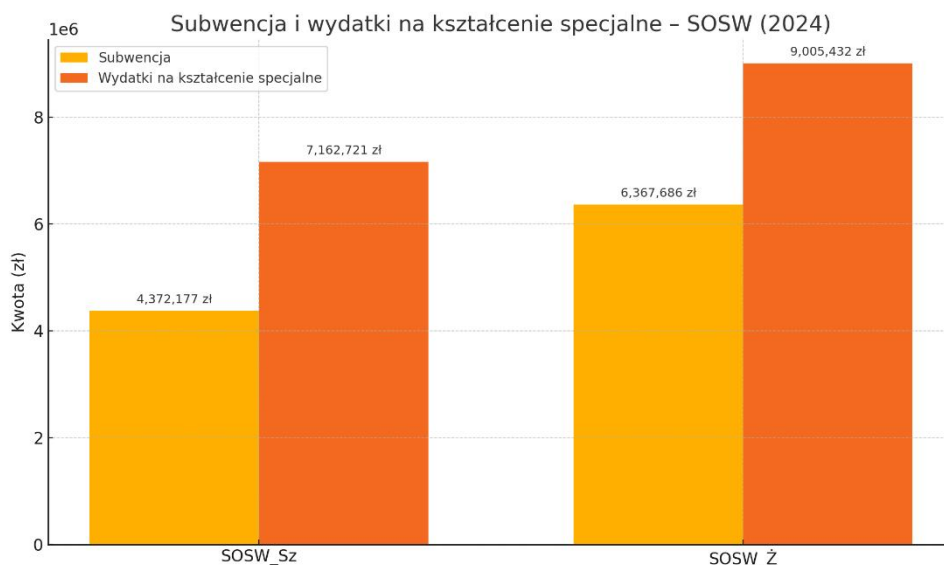


Ogólna sytuacja powiatu:

- Subwencja pokrywa tylko 79,2% całkowitych wydatków.
- Powiat dokłada przeciętnie ponad 4,2 tys. zł na ucznia.
- Wynagrodzenia pochłaniają średnio ponad 85% budżetu jednostek, co ogranicza elastyczność finansową

3.2. Analiza wydatków na kształcenie specjalne

Rysunek 27: Wysokość subwencji i wydatków na kształcenie specjalne w specjalnych ośrodkach

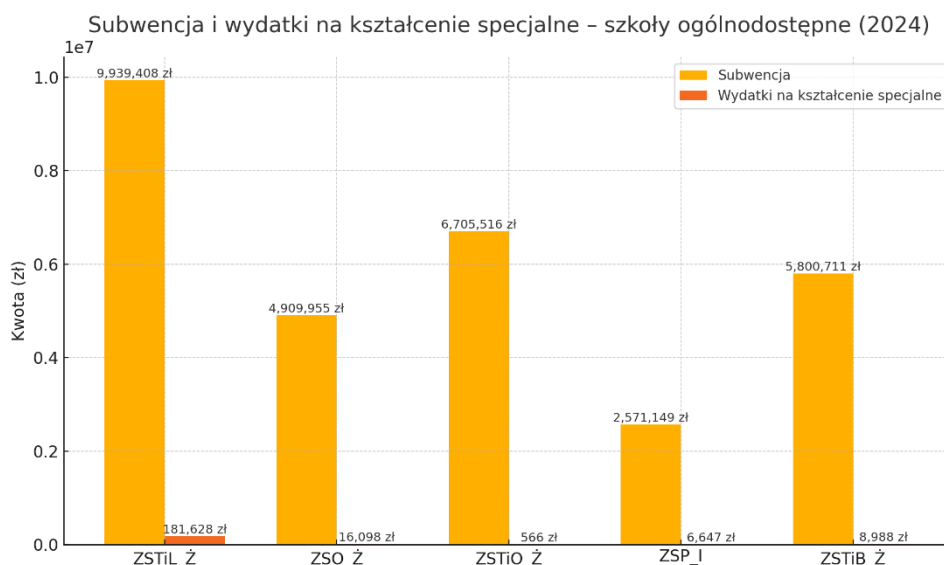


SOSW Szprotawa (SOSW_Sz) i SOSW Żagań (SOSW_Ż) są głównymi jednostkami realizujące zadania z zakresu kształcenia specjalnego. Pomimo otrzymania znacznych kwot subwencji (odpowiednio 4,37 mln zł i 6,37 mln zł), środki te pokrywają jedynie:

- 61% wydatków w SOSW_Sz,
- 71% wydatków w SOSW_Ż.

Powiat musi zatem dopłacać odpowiednio 2,9 mln zł i 2,7 mln zł rocznie do tych działań. Całość wydatków na kształcenie specjalne to wynagrodzenia – co świadczy o braku elastyczności budżetowej i braku środków na pozostałe formy wsparcia uczniów.

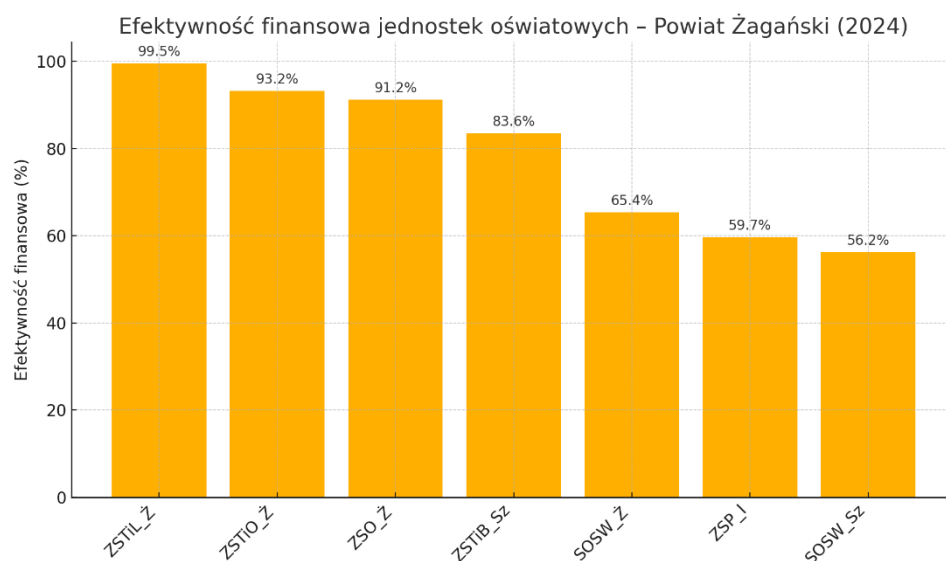
Rysunek 28: Wysokość subwencji i wydatków na kształcenie specjalne w szkołach



Pozostałe jednostki ponoszą znikome koszty w zakresie kształcenia specjalnego (rzędu kilkunastu–kilkuset tys. zł). W tych przypadkach subwencja specjalna przekracza realne wydatki – może to oznaczać brak pełnej realizacji zadań albo rozliczanie kosztów w inny sposób.

Podsumowując sytuację finansową powiatu, na podstawie danych z 2024 roku, należy zauważyć, że samorząd dokłada **średnio 20% środków własnych** do funkcjonowania oświaty (ponad 10 mln zł rocznie). Największym obciążeniem są placówki specjalne (SOSW), których koszty są bardzo wysokie przy małej liczbie uczniów. Bardzo wysoki udział wynagrodzeń (ponad 90% wydatków) ogranicza manewr inwestycyjny. Koszt utrzymania ucznia w SOSW przekracza 100 tys. zł rocznie, co wskazuje na konieczność optymalizacji sieci placówek. Powiat dokłada do specjalnych ośrodków ponad 5,6 mln zł rocznie. Ekstremalnie wysokie koszty jednostkowe wynikają z małej liczby uczniów i wysokiego zatrudnienia. Konieczna jest **restrukturyzacja sieci placówek specjalnych**, w tym konsolidacja i analiza efektywności zatrudnienia.

Rysunek 29: Efektywność finansowa jednostek oświatowych w powiecie żagańskim



Efektywność finansową zdefiniowano jako procentowy udział subwencji oświatowej w planie finansowym jednostki. Im wyższy wskaźnik, tym mniejsza konieczność dokładania środków własnych przez powiat. Efektywność finansowa jednostki została policzona według następującego wzoru:

Wzór na efektywność finansową:

$$\text{Efektywność finansowa (\%)} = \left(\frac{\text{Środki otrzymane z budżetu państwa}}{\text{Plan finansowy jednostki}} \right) \times 100$$

Najwyższą efektywność finansową osiąga ZSTiL_Ż. Subwencja pokrywa aż 99,5% planu finansowego. Do ucznia samorząd dokłada tylko 61 zł. Szkoły z mniejszą liczbą uczniów odznaczają się niższą efektywnością ZSTiB_Sz – 84% a ZSP_I najniższą ze szkół ponadpodstawowych – 60%, koszt kształcenia ucznia 26 903 zł (to ponad dwukrotność kosztu w ZSTiL) z kwotą dokładaną 10 800 zł.

Najniższa efektywność finansowa charakteryzuje specjalne ośrodki. W SOSW Szprotawa zaledwie 56,2% kosztów pokrywana jest z subwencji. Koszt ucznia przekracza 106 tys. zł, a powiat dołącza aż 46,6 tys. zł do każdego ucznia – to największe jednostkowe obciążenie finansowe w całym zestawieniu.

Obie placówki specjalne (Żagań i Szprotawa) wymagają natychmiastowego przeglądu kosztów i organizacji, gdyż pochłaniają znaczną część budżetu oświaty przy bardzo niskiej efektywności ekonomicznej.

4. Szczegółowa analiza arkuszy organizacyjnych jako źródło wiedzy do poszukiwania nadmiarowych wydatków

4.1. Analiza organizacyjno-finansowa szkół ponadpodstawowych powiatu żagańskiego

Tabela 10: Oszacowany roczny koszt (brutto, brutto) godziny pracy nauczyciela*

Przeciętny koszt pracy nauczyciela	zł.
koszt przeciętnego etatu/rok	134 915,00 zł
koszt 1 godz./pensum 18	7 495,28 zł
koszt 1godz./pensum 20	6 745,75 zł
koszt 1 godz./pensum 22	6 132,50 zł
koszt 1 godz./26	5 189,04 zł
koszt 1 godz./30	4 497,17 zł
przeciętny koszt godziny/pełny etat	6 011,95 zł
koszt godziny „przedmiotowca” realizującego 24 godziny (6 g. ponadwymiarowych)	5 413,00 zł
27 godz. (1,5 etatu)	4 759,00 zł

*w niniejszym opracowaniu koszty wyliczane są jako iloczyn liczby godzin i przeciętnego rocznego kosztu jednej godziny pracy nauczyciela. Ujawnione kwoty oszczędności są zaokrąglone do jedności. W dalszej części analizy będą przyjmować wartości jak w tabeli powyżej

4.1.1. Zespół Szkół Ogólnokształcących w Żaganiu

W skład Zespołu wchodzi:

1. Liceum Ogólnokształcące,
2. Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych

Tabela 11: Etaty specjalistów w ZSO_Ż

Nazwa placówki	Zespół Szkół Ogólnokształcących w Żaganiu				
			Liczba uczniów	394	
	W arkuszu	Wymagana		W arkuszu	Wymagana
Łączna liczba etatów specjalistów:	2,6	2,4	Liczba godzin:	56	52,8
min. liczba etatów pedagogów specjalnych:	0,650	0,6	min. liczba godzin:	14,3	13,2
min. liczba etatów psychologów:	0,650	0,6	min. liczba godzin:	14,3	13,2
Różnica godzin i roczny koszt				3,2	19 624 zł.

Analizie poddano wymiar etatów i liczbę godzin specjalistów Zespołu tj.: pedagog 1,05 etatu, psycholog 0,73 etatu, pedagog specjalny 0,82 etatu. Łączna liczba etatów ww. specjalistów wyniosła **2,6** - **56** godzin tygodniowo. Zaplanowana liczba godzin dla nauczycieli specjalistów jest o 3,20 większa od minimalnej, wynikającej z art. 42d ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela. Jest to dodatkowy koszt dla samorządu w wysokości **19.624,00 zł** rocznie.

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej

Z arkusza organizacyjnego wynika 12,74 godzin realizacji zajęć z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Zajęcia te nie zostały przydzielone w ramach pensum psychologowi jak i pedagogowi, widnieją jako wakat psychologa.

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej wykonują specjaliści (psycholog, pedagog) na podstawie § 4 ust. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno – pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach

Uwzględniając zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej jako wakat stanowi on nieuzasadniony wydatek i tym samym obciąża dodatkowymi kosztami organ prowadzący w przypadku zatrudnienia dodatkowego nauczyciela specjalisty.

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej należy przydzielić nauczycielom specjalistom zatrudnionym w Zespole na dzień 01.09.2024 r., ograniczy to

wydatki 12,74 godzin tygodniowo oraz zmniejszy zatrudnienie na stanowisku psychologa, co przełoży się na zmniejszenie kosztów wysokości **78.128,05 zł** rocznie.

Biblioteka

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 30 godzin tygodniowo pracy biblioteki. Biorąc pod uwagę liczbę uczniów – 394 osób, w arkuszu zaplanowano zbyt dużą liczbę godzin pracy bibliotekarza. Praktykuje się, aby na 1 godzinę pracy bibliotekarza przydzielić od 17 do 20 uczniów. Mając na uwadze liczbę uczniów i stosując powyższe standardy należałoby ograniczyć prace biblioteki do około 22 godzin tygodniowo. Praca w bibliotece jest już często skomputeryzowana, co usprawnia i ułatwia pracę bibliotekarza.

Zmniejszeniu może ulec 8 godzin tygodniowo pracy biblioteki, co daje oszczędność roczne w kwocie **35.977,36 zł** rocznie.

Etyka

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 18 godzin tygodniowo lekcji etyki.

Z uwagi na fakt organizowania w Zespole również lekcji religii, godziny lekcji etyki prowadzone będą dla uczniów, którzy nie będą uczęszczać na lekcje religii, a wyrażą wolę uczestniczenia w zajęciach etyki. Część uczniów może w ogóle zrezygnować z uczęszczania na lekcji religii oraz etyki. Zgodnie z § 3 rozporządzenia Ministra Edukacji z dnia 26 lipca 2024 r. *zmieniającym rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w publicznych przedszkolach i szkołach*, lekcje etyki mogą odbywać się w grupach międzyklasowych. Z arkusza wynika, że etyka została zaplanowana w klasach 3 (6 oddziałów) i w klasie 2A, 2B, 2C. Stosując ww. rozporządzenie lekcje etyki można zredukować do 8 godzin tygodniowo, co może przynieść oszczędności w wysokości **74.952,00 zł** rocznie. Oszczędności mogą być znacznie większe z uwagi na fakt ilu uczniów będzie uczęszczać na etykę.

Wychowanie fizyczne

Z arkusza organizacyjnego wynika, że tygodniowo zaplanowano 65,21 godzin lekcji wychowania fizycznego. Analizując zaplanowaną liczbę godzin zajęć wychowania fizycznego wynika, że zaplanowana tygodniowa liczba godzin jest zbyt duża. W Zespole utworzonych jest 15 oddziałów, z czego tylko w 5 z nich liczba uczniów przekracza 26. Zgodnie z obowiązującymi przepisami § 7 ust. 1 pkt. 7 rozporządzenia Ministra Edukacji z dnia 20 maja 2024 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół zajęcia z wychowania fizycznego mogą być prowadzone w grupie międzyoddziałowej lub międzyklasowej, a w przypadku zespołu szkół także w grupie międzyszkolnej, liczącej nie więcej niż 26 uczniów. Stosując się do zapisów ww. rozporządzenia w oddziałach, w których liczba uczniów nie przekracza 26 podział na grupy nie jest obowiązkowy. Dokonując przeliczenia liczby godzin zajęć wychowania fizycznego należałoby zmniejszyć tygodniową liczbę godzin do 60. W 10 oddziałach do 26 uczniów należy

uwzględnić 3 godziny lekcji w-f, natomiast w 5 oddziałach powyżej 26 uczniów podział na grupy, to jest po 6 godzin tygodniowo. Zmniejszenie liczby godzin zajęć wychowania fizycznego ograniczy wydatki Zespołu o kwotę **46.545,69 zł** rocznie. Zmniejszenie liczby godzin zajęć wychowania fizycznego może również przyczynić się do większej dostępności sali gimnastycznej dla innych klas.

Język angielski

Z arkusza organizacyjnego wynika, że tygodniowo zaplanowano 78,53 godziny (w tym 2,58 nauczanie indywidualne) lekcji języka angielskiego. Analizując zaplanowaną liczbę godzin zajęć języka angielskiego wynika, że zaplanowana tygodniowa liczba godzin jest zbyt duża. W Zespole utworzonych jest 15 oddziałów, z czego w 8 z nich liczba uczniów przekracza 24. Zgodnie z obowiązującymi przepisami § 7 ust. 1 pkt. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji z dnia 20 maja 2024 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz.U. z 2024 r. poz. 781), zajęcia z języka obcego mogą być prowadzone w grupie międzyoddziałowej lub międzyklasowej, a w przypadku zespołu szkół także w grupie międzyszkolnej, liczącej nie więcej niż 24 uczniów.

Stosując się do zapisów ww. rozporządzenia w oddziałach, w których liczba uczniów nie przekracza 24 podział na grupy nie jest obowiązkowy. Dokonując przeliczenia liczby godzin lekcji języka angielskiego należałoby zmniejszyć tygodniową liczbę godzin w oddziałach z 75,95 do 69 (zmniejszenie ulegnie 6,95 godziny). W 7 oddziałach do 24 uczniów należy uwzględnić 3 godziny lekcji języka angielskiego, natomiast w 8 oddziałach powyżej 24 uczniów podział na grupy, to jest po 6 godzin tygodniowo.

Zmniejszenie liczby godzin lekcji języka angielskiego ograniczy wydatki Zespołu o kwotę **52.092,20 zł** rocznie.

Język niemiecki

Z arkusza organizacyjnego wynika, że tygodniowo zaplanowano 52,42 godziny (w tym 1,79 nauczanie indywidualne) lekcji języka niemieckiego. Analizując zaplanowaną liczbę godzin zajęć języka niemieckiego wynika, że zaplanowana tygodniowa liczba godzin jest zbyt duża. W Zespole utworzonych jest 15 oddziałów, z czego w 8 z nich liczba uczniów przekracza 24. Zgodnie z obowiązującymi przepisami § 7 ust. 1 pkt. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji z dnia 20 maja 2024 r. w sprawie ramowych planów nauczania dla publicznych szkół (Dz.U. z 2024 r. poz. 781), zajęcia z języka obcego mogą być prowadzone w grupie międzyoddziałowej lub międzyklasowej, a w przypadku zespołu szkół także w grupie międzyszkolnej, liczącej nie więcej niż 24 uczniów. Stosując się do zapisów ww. rozporządzenia w oddziałach, w których liczba uczniów nie przekracza 24 podział na grupy nie jest obowiązkowy. Dokonując przeliczenia liczby godzin lekcji języka niemieckiego należałoby zmniejszyć tygodniową liczbę godzin w oddziałach z 50,63 do 46 (zmniejszenie ulegnie 4,63 godziny).

W 7 oddziałach do 24 uczniów należy uwzględnić 2 godziny lekcji języka niemieckiego, natomiast w 8 oddziałach powyżej 24 uczniów podział na grupy, to jest po 4 godzin tygodniowo. Zmniejszenie liczby godzin lekcji języka niemieckiego ograniczy wydatki Zespołu o kwotę **34.703,15 zł** rocznie.

Informatyka

Podobnie jak w przypadku języków obcych w pięciu oddziałach, w których liczba uczniów nie przekracza 24 uczniów dokonano podziału na grupy. Rezygnacja z dodatkowych 5 godzin informatyki (wynikających z podziału uczniów na grupy) przyniosłaby oszczędności rzędu **37. 476,39 zł** rocznie.

4.1.2.Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących w Żaganiu

W skład Zespołu wchodzi:

1. Branżowa Szkoła I stopnia,
2. Liceum Ogólnokształcące,
3. Technikum.

Tabela 12: Etaty specjalistów w ZSTiO_Ż

Nazwa placówki	Zespół Szkół Technicznych i Ogólnokształcących w Żaganiu				
			Liczba uczniów	563	
				W	
	W arkuszu	Wymagana		arkuszu	Wymagana
Łączna liczba etatów specjalistów:	2,9	2,8	Liczba godzin:	63,8	61,6
min. liczba etatów pedagogów specjalnych:	0,722	0,7	min. liczba godzin:	15,89	15,4
min. liczba etatów psychologów:	0,722	0,7	min. liczba godzin:	15,89	15,4
				2,2	13 491,5 zł.

Analizie poddano wymiar etatów i liczbę godzin specjalistów Zespołu tj.: pedagog 1,072 etatu tj. 23,58 godzin, w tym: 22 godziny pedagog, 1,58 godziny zajęć korekcyjno-kompensacyjnych; psycholog 1 etat 22 godziny; pedagog specjalny 0,82 etatu 18 godzin. Łączna liczba etatów ww. specjalistów wyniosła **2,9** co daje **63,80** godzin tygodniowo. Zaplanowana liczba godzin dla nauczycieli specjalistów jest o **2,2** godziny większa od minimalnej, wynikającej z art. 42d ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela. Jest to dodatkowy koszt dla samorządu w wysokości **13.491,50 zł** rocznie.

Zajęcia rewalidacyjne

Z arkusza organizacyjnego wynika, że zajęcia rewalidacyjne przydzielone są w ilości 9,37 godzin tygodniowo, które stanowią wakat z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej. Zgodnie z § 3 ust. 2 pkt 1 lit. h rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 22 lipca 2022 r. w sprawie wykazu zajęć prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami albo na ich rzecz przez nauczycieli poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz nauczycieli: pedagogów, pedagogów specjalnych, psychologów, logopedów, terapeutów pedagogicznych i doradców zawodowych, pedagogy specjalni w ramach tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami prowadzą zajęcia rewalidacyjne, resocjalizacyjnym i socjoterapeutycznym. W związku z ww. rozporządzeniem pedagog specjalny w ramach pensum powinien realizować zajęcia rewalidacyjne. Przydzielenie pedagogowi specjalnemu w ramach pensum zajęć z zakresu rewalidacji ograniczy wydatki Zespołu i tym samym samorządu. 9,37 godzin zajęć rewalidacyjnych wynikających z wakatu z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej, które realizowane będą przez pedagoga specjalnego w ramach pensum może przynieść oszczędności w kwocie **57.461,53 zł rocznie**.

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej

Z arkusza organizacyjnego wynikają następujące zajęcia z zakresu PPP w ilości 15,05 godziny:

- zajęcia korekcyjno – kompensacyjne, liczba godzin tygodniowo 3,11;
- zajęcia logopedyczne, liczba godzin tygodniowo 4,68;
- zajęcia dydaktyczno – wyrównawcze, liczba godzin tygodniowo 2,58;
- zajęcia rozwijające umiejętność uczenia, liczba godzin tygodniowo 4,68.

Powyższe zajęcia w ilości 15,05 godziny tygodniowo nie zostały przydzielone w ramach pensum psychologowi jak i pedagogowi, widnieją jako wakat Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej. Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej wykonują specjaliści (psycholog, pedagog) na podstawie § 4 ust. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno – pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz. U. z 2023 r. poz. 1798).

Uwzględnienie zajęć z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej jako wakat stanowi nieuzasadniony wydatek i tym samym obciąża dodatkowymi kosztami organ prowadzący w przypadku zatrudnienia dodatkowego nauczyciela specjalisty.

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej należy przydzielić nauczycielom specjalistom zatrudnionym w Zespole na dzień 01.09.2024 r., ograniczyć to wydatki 15,05 godzin tygodniowo oraz zmniejszyć zatrudnienie na stanowisku nauczyciela specjalisty z zakresu PPP, co przełoży się na zmniejszenie kosztów wysokości **92.294,13 zł** rocznie.

4.2. Zespół Szkół Technicznych i Licealnych w Żaganiu

W skład Zespołu wchodzi:

1. Branżowa Szkoła I Stopnia,
2. Liceum Ogólnokształcące,
3. Technikum.

Tabela 13: Etaty specjalistów w ZSTiL_Ż

Nazwa placówki	Zespół Szkół Technicznych i Licealnych w Żaganiu				
			Liczba uczniów	684	
	W arkuszu	Wymagana		W arkuszu	Wymagana
Łączna liczba etatów specjalistów:	3,0	3	Liczba godzin:	66	66
min. liczba etatów pedagogów specjalnych:	0,750	0,75	min. liczba godzin:	16,5	16,5
min. liczba etatów psychologów:	0,750	0,75	min. liczba godzin:	16,5	16,5
				0	0

Analizie poddano wymiar etatów i liczbę godzin nauczycieli specjalistów. Z powyższej tabeli wynika, że zaplanowana liczba etatów specjalistów jest wystarczająca i zgodna z art. 42d ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela

Zajęcia rewalidacyjne

Z arkusza organizacyjnego wynika, że zajęcia rewalidacyjne przydzielone są w ilości 21,90 godzin tygodniowo, które stanowią godziny ponadwymiarowe realizowane przez 4 nauczycieli. 11,90 godziny realizowana jest przez nauczycieli specjalistów (pedagog, pedagog specjalny), natomiast 10 godzin tygodniowo zostało przypisanych dla pozostałych nauczycieli.

Zgodnie z § 3 ust. 2 pkt 1 lit. h rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 22 lipca 2022 r. w sprawie wykazu zajęć prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami albo na ich rzecz przez nauczycieli poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz nauczycieli: pedagogów, pedagogów specjalnych, psychologów, logopedów, terapeutów pedagogicznych i doradców zawodowych pedagogzy specjalni w ramach tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych,

wychowawczych i opiekuńczych, prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami prowadzą zajęcia rewalidacyjne, resocjalizacyjnym i socjoterapeutycznym.

W związku z ww. rozporządzeniem pedagog specjalny w ramach pensum powinien realizować zajęcia rewalidacyjne. Przydzielenie pedagogowi specjalnemu w ramach pensum zajęć z zakresu rewalidacji znaczenie ograniczy wydatki Zespołu i tym samym samorządu. 10 godzin ponadwymiarowych tygodniowo na realizację zajęć rewalidacyjnych, które realizowane będą przez pedagoga specjalnego w ramach pensum może przynieść oszczędności w kwocie **61.325,00 zł**.

Z arkusza organizacyjnego wynika, że nauczycielowi biblioteki Pani E.K. przydzielono 9 godzin ponadwymiarowych z zakresu rewalidacji, podczas gdy ze specjalności jaką posiada nauczyciel nie wynika, aby mógł prowadzić zajęcia rewalidacyjne. Według danych zawartych w systemie edukacyjnym Vulcan wynika, że Pani E.K. ukończyła studia i posiada kwalifikacje w zakresie: bibliotekoznawstwa, WOS i przedsiębiorczości.

Zajęcia rewalidacyjne prowadzone są przez nauczycieli specjalistów, posiadających kwalifikacje w zakresie terapii zajęciowej oraz odbyć praktykę zawodową.

Kwalifikacje do prowadzenia zajęć rewalidacyjnych dla dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami, o których mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 127 ust. 19 pkt 2 ww. ustawy Prawo oświatowe, w przedszkolach, szkołach i placówkach posiada osoba, która ma kwalifikacje określone w § 20 i § 22 ust. 4 ww. rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 14 września 2023 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli (Dz.U. z 2023 r. poz. 2102).

Religia

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 36,11 godzin tygodniowo lekcji religii. Od 01.09.2024 r. zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji z dnia 26 lipca 2024 r. *zmieniającym rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w publicznych przedszkolach i szkołach*, lekcje religii mogą odbywać się w grupach międzyklasowych – liczba uczniów nie może przekroczyć 28. Zaleca się przeanalizowanie ilości uczniów uczęszczających na lekcje religii i tworzenie grup międzyoddziałowych.

Z praktyki wielu samorządów wynika, że nie wszyscy uczniowie uczęszczają na lekcje religii, w wyniku czego liczba uczniów może zostać zmniejszona o około 30%, co przyczyni się do łączenia klas i stworzenia mniejszej ilości grup, w każdej po 28 uczniów. Zmniejszeniu może ulec liczba godzin lekcji religii do 30 godzin tygodniowo (mniej o 6,11), co może przynieść oszczędności około **45.796,16 zł** rocznie. Oszczędności mogą być większe z uwagi na fakt ilu uczniów będzie uczęszczać na lekcje religii.

Wychowanie do życia w rodzinie

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 6,63 godzin tygodniowo wychowania do życia w rodzinie. Zajęcia zostały zaplanowane w klasach 1 – 3 średnio w wymiarze 0,37 godziny. Z arkusza wynika, że na zajęcia przypisanych jest 438 uczniów w 18 oddziałach. Zajęcia z WDŻ nie są obowiązkowe, rodzice wyrażają zgodę na chęć udziału dziecka w tych zajęciach. Zajęcia mogą odbywać się w grupach międzyoddziałowych liczących do 28 uczniów. Zaleca się przeanalizowanie ilości uczniów korzystających z zajęć WDŻ i tworzenie grup międzyoddziałowych.

W związku z tym, że zajęcia WDŻ nie są obowiązkowe, liczba uczniów uczęszczająca na zajęcia WDŻ może zostać zmniejszona o około 35%, co pozwoli na stworzenie mniejszej ilości grup w każdej po 28 uczniów. Zmniejszeniu może ulec liczba oddziału z 18 do 10, w przeliczeniu na godziny tygodniowe liczba godzin zajęć WDŻ zmniejszy się do 3,7 (mniej o 2,93), co może przynieść oszczędności około **17.615,01 zł** rocznie.

4.2.1. Zespół Szkół Technicznych i Branżowych w Szprotawie.

W skład Zespołu wchodzi:

1. Branżowa Szkoła I stopnia,
2. Technikum.

Tabela 14: Etaty specjalistów w ZSTiB_Sz

Nazwa placówki	Zespół Szkół Technicznych i Branżowych w Szprotawie				
			Liczba uczniów	425	
	W arkuszu	Wymagana	W arkuszu	Wymagana	
Łączna liczba etatów specjalistów:	2,7	2,6	Liczba godzin:	58,3	57,2
min. liczba etatów pedagogów specjalnych:	0,662	0,65	min. liczba godzin:	14,56	14,3
min. liczba etatów psychologów:	0,662	0,65	min. liczba godzin:	14,56	14,3
				1,1	6745,75

Analizie poddano wymiar etatów i liczbę godzin specjalistów Zespołu tj.: pedagog 28,6 godziny – 1,30 etatu, psycholog 15,3 godziny – 0,695 etatu, pedagog specjalny 14,4 godziny – 0,654 etatu. Łączna liczba etatów ww. specjalistów wyniosła **2,650 – 58,30** godzin tygodniowo. Zaplanowana liczba godzin dla nauczycieli specjalistów jest o 1,10 większa od minimalnej, wynikającej z art. 42d ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela. Jest to dodatkowy koszt dla samorządu w wysokości **6.745,75 zł** rocznie.

Zajęcia rewalidacyjne

Z arkusza organizacyjnego wynika, że zajęcia rewalidacyjne przydzielone są w ilości 2 godzin tygodniowo dla nauczyciela, innego niż nauczyciel specjalista tj. pedagog specjalny. Zgodnie z § 3 ust. 2 pkt 1 lit. h rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 22 lipca 2022 r. *w sprawie wykazu zajęć prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami albo na ich rzecz przez nauczycieli poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz nauczycieli: pedagogów, pedagogów specjalnych, psychologów, logopedów, terapeutów pedagogicznych i doradców zawodowych*, pedagogzy specjalni w ramach tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami prowadzą zajęcia rewalidacyjne, resocjalizacyjnym i socjoterapeutycznym. W związku z ww. rozporządzeniem pedagog specjalny w ramach pensum powinien realizować zajęcia rewalidacyjne.

Przydzielenie pedagogowi specjalnemu w ramach pensum zajęć z zakresu rewalidacji może przynieść oszczędności w kwocie **12.265,00 zł rocznie**.

Z arkusza organizacyjnego wynika, że nauczycielowi realizującemu lekcje fizyki Pani U.B. przydzielono 2 godzin zajęć z zakresu rewalidacji jako godziny ponadwymiarowe, podczas gdy ze specjalności jaką posiada nauczyciel nie wynika, aby mógł prowadzić zajęcia rewalidacyjne. Według danych zawartych w systemie edukacyjnym Vulcan wnika, że Pani U.B. ukończyła studia i posiada kwalifikacje w zakresie: fizyki, informatyki oraz matematyki. Zajęcia rewalidacyjne prowadzone są przez nauczycieli specjalistów, posiadających kwalifikacje w zakresie terapii zajęciowej oraz odbyły praktykę zawodową. Kwalifikacje do prowadzenia zajęć rewalidacyjnych dla dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami, o których mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 127 ust. 19 pkt 2 ww. ustawy Prawo oświatowe, w przedszkolach, szkołach i placówkach posiada osoba, która ma kwalifikacje określone w § 20 i § 22 ust. 4 ww. rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 14 września 2023 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli (Dz.U. z 2023 r. poz. 2102).

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej

Z arkusza organizacyjnego wynikają zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej w ilości 3 godziny. Jedna godzina realizowane jest przez psychologa, natomiast 2 pozostałe widnieją jako wakat. Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej wykonują specjaliści (psycholog, pedagog) na podstawie § 4 ust. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno – pedagogicznej w publicznych

przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz. U. z 2023 r. poz. 1798). Przydzielenie zajęć z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej jako wakat stanowi nieuzasadniony wydatek w przypadku zatrudnienia nauczyciela oraz dodatkowy koszt organu prowadzącego. Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej należy przydzielić nauczycielom specjalistom zatrudnionym w Zespole na dzień 01.09.2024 r., ograniczy to wydatki Zespołu o kwotę **12.265,00 zł** rocznie.

Biblioteka

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 30 godzin tygodniowo pracy biblioteki.

Biorąc pod uwagę liczbę uczniów – 425 osób, w arkuszu zaplanowano zbyt dużą liczbę godzin pracy bibliotekarza. Praktykuje się, aby na 1 godzinę pracy bibliotekarza przydzielić od 17 do 20 uczniów. Mając na uwadze liczbę uczniów i stosując powyższe standardy należałoby ograniczyć prace biblioteki do około 25 godzin tygodniowo. Praca w bibliotece jest już często skomputeryzowana, co usprawnia i ułatwia pracę bibliotekarza. Zmniejszeniu może ulec 5 godzin tygodniowo pracy biblioteki, co daje oszczędność roczne w kwocie **22.485,85 zł** rocznie.

WDŻ

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 4,32 godzin tygodniowo wychowania do życia w rodzinie. Zajęcia zostały zaplanowane w klasach 1-3 w wymiarze 0,37 godziny. Z arkusza wynika, że na zajęcia przypisanych jest 332 uczniów w 12 oddziałach. Zajęcia z WDŻ nie są obowiązkowe, rodzice wyrażają zgodę na chęć udziału dziecka w tych zajęciach. Zajęcia mogą odbywać się w grupach międzyoddziałowych liczących do 28 uczniów. Zaleca się przeanalizowanie ilości uczniów korzystających z zajęć WDŻ i tworzenie grup międzyoddziałowych.

W związku z tym, że zajęcia WDŻ nie są obowiązkowe, liczby uczniów uczęszczająca na zajęcia WDŻ może zostać zmniejszona o około 35%, co pozwoli na stworzenie mniejszej ilości grup w każdej po 28 uczniów. Zmniejszeniu może ulec liczba oddziału z 12 do 8, w przeliczeniu na godziny tygodniowe liczba godzin zajęć WDŻ zmniejszy się do 2,96 (mniej o 1,36), co może przynieść oszczędności około **10.193,58 zł** rocznie.

Zajęcia z zakresu WDŻ mogą prowadzić pedagodzy, psychologzy posiadający kwalifikacje z zakresy wychowania do życia w rodzinie. Zajęcia WDŻ realizowane są w ilości 14 godzin dla każdego oddziału rocznie. Z systemu Vulcan wynika, że pedagog Pani E.D. posiada kwalifikacje tj. specjalność z zakresu pedagogiki opiekuńczo-wychowawczej oraz wychowanie do życia w rodzinie. W arkuszu organizacyjnym widnieje wakat dla realizacji zajęć z WDŻ. W związku z posiadaniem przez psychologa kwalifikacji do realizacji zajęć WDŻ, zajęcia te powinny zostać przydzielone w ramach pensum psychologowi. Biorąc pod uwagę zaplanowaną liczbę godzin WDŻ w arkuszu

organizacyjnym – 4,32 wydatki Zespołu mogą ulec zmniejszeniu o kwotę **26.492,40** zł rocznie.

Religia

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 29,32 godzin tygodniowo lekcji religii.

Od 01.09.2024 r. zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji z dnia 26 lipca 2024 r. *zmieniającym rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w publicznych przedszkolach i szkołach*, lekcje religii mogą odbywać się w grupach międzyklasowych – liczba uczniów nie może przekroczyć 28.

Zaleca się przeanalizowanie ilości uczniów uczęszczających na lekcje religii i tworzenie grup międzyoddziałowych. Z założenia wiadomo, że nie wszyscy uczniowie uczęszczają na lekcje religii, w związku z czym liczba uczniów może zostać zmniejszona o około 30%, co przyczyni się do łączenia klas i stworzenie mniejszej ilości grup w każdej po 28 uczniów. Zmniejszeniu może ulec liczba oddziału z 16 do 11, w przeliczeniu na godziny tygodniowe liczba godzin lekcji religii zmniejszy się do 22 (mniej o 7,32), co może przynieść oszczędności około **54.865,45** zł rocznie. Oszczędności mogą być większe z uwagi na fakt ilu uczniów będzie uczęszczać na lekcje religii.

4.2.2. Zespołu Szkół Ponadpodstawowych w Iłowej.

W skład Zespołu wchodzi;

1. Technikum.

Tabela 15: Etaty specjalistów w ZSP_I

Nazwa placówki	Zespół Szkół Ponadpodstawowych w Iłowej				
			Liczba uczniów	159	
				W	
	W arkuszu	Wymagana		arkuszu	Wymagana
Łączna liczba etatów specjalistów:	2,0	2	Liczba godzin:	44	44
	w tym:				
min. liczba etatów pedagogów specjalnych:	0,500	0,5	min. liczba godzin:	11	11
min. liczba etatów psychologów:	0,500	0,5	min. liczba godzin:	11	11
				0	0

Analizie poddano wymiar etatów i liczbę godzin nauczycieli specjalistów. Z powyższej tabeli wynika, że zaplanowana liczba etatów specjalistów jest wystarczająca i zgodna z art. 42d ustawy z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej

Z arkusza organizacyjnego wynikają zajęcia z zakresu PPP w ilości 1,79 godziny. Godziny te nie zostały przydzielone w ramach pensum psychologowi jak i pedagogowi, widnieją jako wakat Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej. Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej wykonują specjaliści (psycholog, pedagog) na podstawie § 4 ust. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno – pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz. U. z 2023 r. poz. 1798).

Uwzględnienie zajęć z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej jako wakat stanowi nieuzasadniony wydatek i tym samym obciąża dodatkowymi kosztami organ prowadzący w przypadku zatrudnienia dodatkowego nauczyciela specjalisty.

Zajęcia z zakresu Pomocy Psychologiczno – Pedagogicznej należy przydzielić nauczycielom specjalistom zatrudnionym w Zespole na dzień 01.09.2024 r., ograniczyć to wydatki 1,79 godzin tygodniowo oraz zmniejszyć zatrudnienie na stanowisku nauczyciela specjalisty z zakresu PPP, co przełoży się na zmniejszenie kosztów wysokości **10.977,20 zł** rocznie.

Zajęcia rewalidacyjne

Z arkusza organizacyjnego wynika, że zajęcia rewalidacyjne przydzielone są w ilości 3,11 godzin tygodniowo dla nauczycieli innych niż nauczyciel specjalista tj. pedagog specjalny.

Zgodnie z § 3 ust. 2 pkt 1 lit. h rozporządzenia Ministra Edukacji i Nauki z dnia 22 lipca 2022 r. *w sprawie wykazu zajęć prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami albo na ich rzecz przez nauczycieli poradni psychologiczno-pedagogicznych oraz nauczycieli: pedagogów, pedagogów specjalnych, psychologów, logopedów, terapeutów pedagogicznych i doradców zawodowych*, pedagodzy specjalni w ramach tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, prowadzonych bezpośrednio z uczniami lub wychowankami prowadzą zajęcia rewalidacyjne, resocjalizacyjnym i socjoterapeutycznym.

W związku z ww. rozporządzeniem pedagog specjalny w ramach pensum powinien realizować zajęcia rewalidacyjne. Przydzielenie pedagogowi specjalnemu w ramach pensum zajęć z zakresu rewalidacji może przynieść oszczędności w kwocie **19.072,10 zł rocznie**.

Biblioteka

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 30 godzin tygodniowo pracy biblioteki.

Biorąc pod uwagę liczbę uczniów – 159 osób, w arkuszu zaplanowano zbyt dużą liczbę godzin pracy bibliotekarza.

Praktykuje się, aby na 1 godzinę pracy bibliotekarza przydzielić od 17 do 20 uczniów. Mając na uwadze liczbę uczniów i stosując powyższe standardy należałoby ograniczyć prace biblioteki do około 10 godzin tygodniowo. Praca w bibliotece jest już często skomputeryzowana, co usprawnia i ułatwia pracę bibliotekarza. Zmniejszeniu może ulec aż 20 godzin tygodniowo pracy biblioteki, co daje oszczędność roczne w kwocie **89.943,40 zł rocznie**.

Religia

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 7,53 godzin tygodniowo lekcji religii.

Od 01.09.2024 r. zgodnie z rozporządzeniem Ministra Edukacji z dnia 26 lipca 2024 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie warunków i sposobu organizowania nauki religii w publicznych przedszkolach i szkołach, lekcje religii mogą odbywać się w grupach międzyklasowych – liczba uczniów nie może przekroczyć 28. Biorąc pod uwagę liczbę uczniów 159 oraz stosując ww. rozporządzenie o możliwości łączenia w grupy międzyklasowej do 28 uczniów wówczas tygodniowa liczba lekcji religii wyniesie 5,68. Zmniejszeniu ulegnie 1,85 godziny tygodniowo, co spowoduje oszczędności w kwocie **13.866,30 zł rocznie**.

4.2.3. Podsumowanie organizacji szkół ponadpodstawowych

Kadra

Analizie poddano strukturę zatrudnienia na podstawie arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2024/2025. Poniżej zestawiono liczbę uczniów, oddziałów, a także zatrudnienie nauczycieli i pracowników administracji/obsługi w przeliczeniu na osoby i etaty (pełne etaty przeliczeniowe):

Tabela 16: Liczba uczniów oraz etatyzacja kadry pedagogicznej i niepedagogicznej w szkołach ponadpodstawowych

Szkoła	Liczba uczniów	Etaty pedagogiczne	Etaty niepedagogiczne	Uczeń / etat pedagogiczny	Uczeń / etat niepedagogiczny
ZSTiO_Ż	563	54,069	7	10,41	80,43
ZSTiL_Ż	684	76,711	4,75	8,92	144
ZSTiB_Sz	425	49,491	5	8,59	85
ZSO_Ż	394	40,864	5,551	9,64	70,98
ZSP_I	159	24,705	8	6,44	19,88

W Zespole Szkół Ponadgimnazjalnych w Łtowej relacja liczby uczniów do nauczycieli jest najniższa – zaledwie 7:1 (tylko 7 uczniów na etat nauczyciela). Jest to wynik małych oddziałów i konieczności prowadzenia zajęć w wąskich grupach (np. ćwiczeniowych czy laboratoryjnych) przy utrzymaniu pełnej kadry. Ponadto w Łtowej stosunkowo rozbudowana jest obsługa – 1 pracownik administracyjny przypada na 23 uczniów, co wynika m.in. z utrzymania internatu oraz dużego obiektu szkolnego (historyczny kompleks pałacowo-parkowy).

Zestawienie wskazuje, że najbardziej kadrowo "rozproszone" jest ZSP Łtowa – niewielka liczba uczniów obłożona jest proporcjonalnie dużą liczbą nauczycieli i pracowników obsługi. Szkoły w Żaganiu (zwłaszcza ZSTiO) osiągają efekt skali – mając kilkuset uczniów, mogą utrzymać racjonalny wskaźnik nauczyciel: uczeń ~10-12:1 oraz znacznie niższy udział kosztów administracji w przeliczeniu na ucznia.

Struktura kierunków kształcenia i dublowanie zawodów

W analizowanych szkołach prowadzony jest szeroki wachlarz kierunków kształcenia, szczególnie w technikach i szkołach branżowych I stopnia. Poniżej wymieniono główne zawody (profil kształcenia) w poszczególnych placówkach oraz zidentyfikowano pokrywające się (zdublowane) kierunki oferowane przez więcej niż jedną szkołę na terenie powiatu:

ZSTiO Żagań („59”): Technikum kształci m.in. w zawodach: technik logistyk, technik spedytor (oba także w wersjach z innowacją wojskową) oraz technik hotelarstwa

Zespół obejmuje też liceum ogólnokształcące oraz szkołę branżową I st., gdzie kształci się w zawodach takich jak mechanik pojazdów samochodowych czy elektromechanik (typowe dla szkół branżowych w technicznej szkole). W szkole funkcjonuje również klasa wielozawodowa, w której kształci się w zawodach: ślusarz, stolarz, sprzedawca, piekarz, murarz-tylnik, monter sieci instalacji sanitarnej, kucharz, fryzjer. Uczniowie realizują kształcenie praktyczne poza szkołą.

ZSTiL Żagań („60”): Prowadzi liceum ogólnokształcące, szkołę branżową I st. oraz technikum. Oferowane zawody w technikum to m.in.: technik ekonomista, technik mechanik, technik mechatronik oraz technik organizacji reklamy. Branżowa szkoła I st.

przy ZSTiL kształci w podstawowych zawodach rzemieślniczych lub technicznych: mechanik – monter maszyn i urządzeń, mechanik pojazdów samochodowych, oraz inne zawody w klasie wielozawodowej. Szkoła dysponuje bardzo dobrze wyposażonymi warsztatami, gdzie odbywa się kształcenie praktyczne mechaników i mechatroników.

ZSTiB Szprotawa (im. St. Staszica): Według dostępnych informacji ZSTiB prowadzi technikum ekonomiczne, gastronomiczne, informatyczne i mechaniczne. Kształci w zawodach: technik ekonomista, technik żywienia i usług gastronomicznych, technik informatyk oraz technik mechanik. Szkoła Branżowa I st. przy ZSTiB przygotowuje w zawodach takich jak m.in. kucharz i ślusarz.

ZSO Żagań: Oferuje wyłącznie liceum ogólnokształcące, bez kształcenia zawodowego. Profil klas LO (A, B, C, itd.) jest ogólny lub z rozszerzeniami przedmiotowymi (np. matematyczno-fizyczny, biologiczno-chemiczny itp.), ale nie dotyczy kształcenia w zawodach.

ZSP Łowa: Kształci młodzież tylko w technikum (brak LO i branżowej I st.). Z arkusza wynika, że realizowane kierunki to m.in. technik żywienia i usług gastronomicznych. Szkoła prowadzi nabór na rok 2025/2026 do technikum hotelarstwa, informatycznego, ekonomicznego i żywienia, i usług gastronomicznych. Warto zwrócić uwagę, że na te cztery oferowane kierunki zapisało się na dzień 26.06.2025 tylko 26 uczniów, co w praktyce daje tylko jeden oddział.

Dublujące się zawody: Z powyższego przeglądu wynika, że część kierunków pokrywa się w różnych szkołach, co powoduje konkurencję o tych samych kandydatów i rozdrobnienie oddziałów:

Technik ekonomista – oferowany zarówno w ZSTiL, jak i ZSTiB

Technik mechanik – oferowany w ZSTiL i ZSTiB

Technik informatyk – kierunek obecny w ZSTiB oraz ZSP Łowa (potencjalnie również w ZSTiO, jeśli uruchomiono tam klasy informatyczne).

Technik żywienia i usług gastronomicznych – prowadzony w ZSTiB (Szprotawa) i w ZSP Łowa, ale także ten kierunek funkcjonuje również w Zespole Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego w Henrykowie – szkoła prowadzona przez Ministerstwo Rolnictwa z lokalizacją w Henrykowie (wieś na obrzeżach Szprotawy). Te trzy placówki funkcjonujące w granicach powiatu kształcą w profilu gastronomicznym, co oznacza rozdział ograniczonej liczby chętnych na te ośrodki.

Branżowe szkoły I stopnia – zawody rzemieślnicze/techniczne: zawód mechanik pojazdów samochodowych szkół branżowych powtarza się w co najmniej dwóch szkołach (np. ZSTiO i ZSTiL), podobnie kucharz (np. ZSTiB i być może ZSTiO lub ZSTiL),

oraz inne popularne jak sprzedawca, elektryk, murarz itp. – jednak pełne dane o zawodach w klasach wielozawodowych nie zostały wyszczególnione w arkuszach.

Konsekwencje dublowania kierunków: Prowadzenie tych samych zawodów w kilku jednostkach powoduje dzielenie naboru na mniejsze klasy i tworzenie oddziałów z niewielką liczbą uczniów, a nierzadko także oddziałów wielozawodowych (łączyjących uczniów z różnych zawodów w jednej klasie). To z kolei wymusza prowadzenie zajęć zawodowych w jeszcze mniejszych grupach, co znacząco podnosi koszty kształcenia

Raport firmy Vulcan⁶ dotyczący oświaty powiatowej w Polsce wskazuje, że jedną z głównych przyczyn wzrostu kosztu kształcenia jest właśnie zbyt szeroka oferta zawodów przy malejącej liczbie uczniów – prowadząca do radykalnego zwiększenia liczby małych grup zawodowych i spadku efektywności finansowej

W powiecie żagańskim widać możliwości konsolidacji oferty: np. skoncentrowanie kształcenia gastronomicznego w jednej placówce zamiast dwóch, podobnie połączenie klas o profilu ekonomicznym czy mechanicznym do jednej szkoły. Oczywiście ograniczenie oferty musi być wyważone potrzebami lokalnej młodzieży – niemniej z punktu widzenia finansów i organizacji zmniejszenie liczby dublujących się kierunków wydaje się pożądane, aby uniknąć tworzenia kosztownych małych oddziałów dwuzawodowych czy trzyzawodowych (co już ma miejsce).

Efektywność kosztowa jednostek

Efektywność kosztową szkół najlepiej obrazują wskaźniki omówione wyżej: koszt kształcenia jednego ucznia oraz stosunek liczby uczniów do liczby nauczycieli. Pod tym względem jednostki powiatu żagańskiego można uszeregować od najbardziej do najmniej efektywnej następująco:

ZSTiO Żagań – duża szkoła o najszerzej skali (601 uczniów) i jednocześnie najniższym koszcie na ucznia (~11,96 tys. zł). Mimo że prowadzi kształcenie w wymagających kosztowo technikach (logistyka, spedycja, informatyka itd.), to dzięki pełnym oddziałom i racjonalnej kadrze osiąga najlepszy wynik. W ZSTiO są 24 oddziały, średnio 25 uczniów w klasie, a nauczyciel średnio naucza 12 uczniów – co oznacza dobre wykorzystanie etatów. Koszt jednostkowy jest tu o ok. 20-50% niższy niż w pozostałych szkołach powiatu.

ZSTiL Żagań – również duża placówka (680 uczniów, 27 oddziałów), z kosztem na ucznia ~14,7 tys. zł, czyli o ~23% wyższym niż w ZSTiO. Nieco słabszy wskaźnik wynika z dwóch czynników: (1) niższy stosunek uczniów do nauczycieli (~10:1 wobec 12:1 w ZSTiO), co sugeruje, że w ZSTiL klasy są nieco mniej liczne lub oferta bardziej rozproszona, oraz (2) posiadanie techników o węższej specjalizacji (np. technik reklamy), które mogą mieć mniejsze nabory. Mimo to ZSTiL wypada dużo lepiej niż mniejsze szkoły – korzysta z

⁶ vulcan.edu.pl

efektu skali i ma bardzo mało personelu administracyjnego (tylko 5 osób), co minimalizuje koszty obsługi.

ZSO Żagań – średniej wielkości szkoła ogólnokształcąca (371 uczniów, 14 klas). Koszt na ucznia (~14,5 tys. zł) jest podobny do ZSTiL i o 21% wyższy od ZSTiO. Licea z zasady nie mają kosztów pracowni zawodowych ani warsztatów, więc teoretycznie powinny być tańsze – jednak w ZSO wpływa na koszt kilka czynników: stosunkowo nieliczne klasy maturalne (w arkuszu 2025/26 są oddziały nawet 19-24 osobowe w roczniku maturalnym) oraz bogata oferta rozszerzeń wymagająca dodatkowych grup (np. podział na grupy językowe, laboratoryjne). W efekcie etat nauczyciela przypada na tylko 10,8 ucznia, co nie odbiega od szkół technicznych. ZSO także musi utrzymać budynek, kadre administracyjną itp. – stąd koszt jednostkowy porównywalny z większym ZSTiL. Można jednak uznać efektywność ZSO za umiarkowaną (lepszą niż małych szkół, gorszą niż największa szkoła).

ZSTiB Szprotawa – szkoła średniej wielkości (368 uczniów, 14 oddziałów technikum + 4 oddz. branżowych). Odznacza się najwyższym kosztem na ucznia spośród placówek w miastach – ok. 18,86 tys. zł, czyli aż o 57% wyższym niż w ZSTiO. Relacja uczniów do etatów nauczycieli (ok. 10:1) jest podobna jak w ZSTiL czy ZSO, więc źródłem niższej efektywności muszą być inne czynniki: bardzo rozproszona oferta kierunków (cztery różne zawody w technikum, co przy ograniczonej liczbie uczniów prowadzi do mniejszych klas lub łączenia specjalności) oraz potencjalnie wyższe koszty stałe w przeliczeniu na ucznia (budynek szkolny i warsztaty w Szprotawie muszą być utrzymane dla dość małej liczby uczniów).

Podsumowując, efektywność ZSTiB jest niska – koszt ucznia jest prawie tak wysoki jak w Łowej, mimo dwukrotnie większej liczby uczniów od Łowej.

ZSP Łowa – najmniejsza szkoła (181 uczniów) cechuje się najniższą efektywnością kosztową. Powody są jasne: bardzo mała liczba uczniów rozdzielona na 8 oddziałów (średnio tylko 22-23 uczniów na klasę, a w niektórych rocznikach jeszcze mniej), do tego bardzo wysoka “gęstość” zatrudnienia – tylko 7 uczniów na jednego nauczyciela. Ponadto ZSP Łowa utrzymuje stosunkowo duży jak na swą wielkość majątek (historyczny obiekt szkoły, internat/bursa itp.), co generuje koszty administracyjne i ogrzewania. Wydatki poza edukacyjne (dział 854) sięgnęły tu aż 930 tys. zł w 2024 to prawdopodobnie koszty internatu i stołówek. Taka kwota stanowi ponad 20% budżetu szkoły, podczas gdy w innych placówkach dział 854 (internaty, bursy, stołówki, stypendia) to symboliczne 0,1–0,3 mln zł

Oznacza to, że utrzymanie infrastruktury socjalnej w Łowej istotnie podnosi wydatki. Efektywność ZSP Łowa jest najniższa – szkoła ta przyciąga niewielu uczniów, a jej koszty są niewspółmiernie wysokie.

Podsumowując, małe szkoły (ZSP Łtowa, częściowo też ZSTiB) są zdecydowanie mniej efektywne finansowo niż duże placówki w Żaganiu. Każdy z tych małych ośrodków dubluje pewne funkcje administracyjne, utrzymuje oddzielny budynek i kadre kierowniczą, co przy niskiej liczbie uczniów znacząco winduje koszt kształcenia. Dla powiatu rodzi to pytanie o utrzymanie takiej sieci szkół w obliczu ograniczonych środków finansowych.

Możliwości reorganizacji sieci szkół

Biorąc pod uwagę powyższe dane, powiat powinien rozważyć reorganizację sieci szkół ponadpodstawowych, aby poprawić efektywność organizacyjną i finansową. Możliwe kierunki działań to m.in.: a) Konsolidacja kierunków kształcenia – Ograniczenie liczby dublujących się zawodów poprzez wyznaczenie specjalizacji poszczególnym szkołom. Na przykład: skoncentrowanie kształcenia gastronomicznego w Łtowej albo w Szprotawie (unikając prowadzenia dwóch niedużych klas kucharskich w obu), przypisanie profilu ekonomicznego tylko do jednej szkoły (Żagań lub Szprotawa), itp. Taki podział wymagałby uzgodnień i stopniowego wygaszania naboru na zdublowanych kierunkach w jednej z placówek. Choć zmniejsza to ofertę w danym miejscu, to w skali powiatu młodzież nadal ma dostęp do tych kierunków – a klasy byłyby liczniejsze, z lepszym wyposażeniem i zapleczem kadrowym.

Choć jest to społecznie trudne i musi być rozważnie wdrażane. b) Połączenie lub likwidacja najmniej efektywnej szkoły – W świetle danych finansowych Zespół Szkół Ponadpodstawowych w Łtowej wydaje się najbardziej problematyczny kosztowo. Powiat może rozważyć likwidację ZSP w Łtowej i przeniesienie kształcenia technicznego do innych szkół (Szprotawa, ewentualnie Żagań). Taka decyzja musi jednak uwzględniać szereg czynników formalnych i społecznych:

Obowiązujące przepisy prawa oświatowego: Likwidacja szkoły publicznej wymaga spełnienia trybu z art. 89 Prawa oświatowego – m.in. podjęcia uchwały o zamiarze likwidacji z co najmniej półrocznym wyprzedzeniem i uzyskania pozytywnej opinii Kuratora Oświaty. Obecnie kuratorzy podchodzą restrykcyjnie do zamykania szkół – negatywna opinia blokuje likwidację. Jednak orzecznictwo wskazuje, że kurator nie może arbitralnie kwestionować ekonomicznej lub demograficznej przesłanki likwidacji, jeśli procedura jest zgodna z prawem. Innymi słowy, dobrze uzasadniona (danymi finansowymi i liczbowymi) decyzja powiatu ma szansę uzyskać akceptację kuratora, choć w praktyce kurator może wymagać zapewnienia określonych warunków dojazdu uczniów itp.

Możliwość kontynuacji nauki przez uczniów i pracy dla nauczycieli: Przy likwidacji szkoły powiat musi zagwarantować uczniom możliwość ukończenia nauki w innych placówkach (najczęściej przez przejęcie oddziałów przez inną szkołę lub dowóz do szkół w pobliżu). W przypadku Łtowej, uczniowie mogliby zostać przejęci np. przez ZSTiB w

Szprotawie (odległej o ok. 30 km) lub przez szkoły żagańskie. Nauczyciele z Łowej – zwłaszcza specjaliści przedmiotów zawodowych – mogliby znaleźć zatrudnienie w przejmujących szkołach (które zyskają dodatkowych uczniów), co złagodzi społeczne skutki decyzji. Analiza zasadności finansowej: Zamknięcie ZSP Łowa oznacza oszczędność blisko **4,3 mln zł rocznie** (minus koszty zwiększone w szkołach przejmujących uczniów). Nawet po uwzględnieniu dodatkowych wydatków na dowozy oraz wzrostu oddziałów w innych szkołach, powiat mógłby zaoszczędzić znaczną kwotę – środki te mogłyby zostać przeznaczone na polepszenie bazy pozostałych szkół lub zmniejszenie deficytu oświatowego. Co istotne, obecnie subwencja oświatowa nie “idzie” za szkołą, lecz za uczniem – więc przeniesienie uczniów Łowej do innych placówek nie spowoduje utraty subwencji (ta pozostanie w powiecie na tych uczniów), a pozwoli lepiej ją spożytkować w większych ośrodkach.

Względy społeczne i lokalne: Szkoła w Łowej ma długą historię i jest ważnym elementem lokalnej społeczności. Likwidacja byłaby dla mieszkańców Łowej dotkliwa – oznaczałaby, że młodzież musiałaby dojeżdżać do innych miast (Żagań, Szprotawa lub Żary poza powiatem). Należy rozważyć, czy w perspektywie kilku lat liczba absolwentów podstawówek w rejonie Łowej nie wzrośnie (np. wskutek ruchów demograficznych) – choć trend ogólnopolski raczej wskazuje na niż demograficzny w nadchodzących latach. Z punktu widzenia finansów powiatu argumenty za likwidacją są silne, ale decyzja wymaga rzetelnego dialogu z lokalną społecznością i przekonującego przedstawienia korzyści (np. lepsze warunki nauki w większej szkole, szersza oferta zajęć pozalekcyjnych itp.).

Alternatywne scenariusze reorganizacji – Jeśli pełna likwidacja ZSP Łowa byłaby zbyt radykalna, można rozważyć przekazanie szkoły do prowadzenia Gminie Łowa i ewentualne włączenie jej do zespołu (szkoła podstawowa + szkoła ponadpodstawowa), wymaga to jednak porozumienia z Burmistrzem Łowej. Z analizy wynika, że powiat żagański powinien dążyć do centralizacji kształcenia w większych ośrodkach (Żagań, Szprotawa) oraz redukcji równoległego prowadzenia tych samych kierunków w kilku szkołach. Najtrudniejszą decyzją – ale mającą największy wpływ na finanse – byłoby zamknięcie szkoły w Łowej. Z czysto finansowego i organizacyjnego punktu widzenia jest to zasadne: ZSP Łowa jest szkołą bardzo drogą w przeliczeniu na ucznia i jej profile (informatyk, żywienie, ewentualnie hotelarstwo) mogłyby być kontynuowane w innych placówkach. Należy oczywiście przeprowadzić tę zmianę zgodnie z przepisami (uchwała powiatu, opinia kuratora itp.) oraz zapewnić uczniom i kadrze miękkie lądowanie w nowych realiach

Niezależnie od powyższego, wskazane jest także monitorowanie demografii i migracji uczniów. Analizy pokazują, że powiaty tracą uczniów na rzecz szkół w miastach na prawach powiatu czy ościennych powiatów grodzkich. Powiat żagański graniczy z miastem Zielona Góra (na prawach powiatu) oraz z powiatem żarskim – być może część

młodzieży wybiera tamtejsze szkoły. Reorganizacja sieci (np. likwidacja szkoły) może temu zjawisku zarówno przeciwdziałać (poprzez wzmocnienie oferty w pozostałych szkołach), jak i nasilać je (uczniowie z rejonu łtowej mogą zamiast do Żagania/Szprotawy wybrać bliższe szkoły żarskie). Wnioskiem końcowym jest jednak to, że obecna sieć szkół ponadpodstawowych w powiecie żagańskim – odziedziczona po wcześniejszej strukturze – wymaga dostosowania do realiów niżu demograficznego i finansów powiatu. Oparcie decyzji na twardych danych liczbowych (koszty, liczba uczniów) oraz przepisach prawa oświatowego zapewni ich obiektywizm i zgodność z wymogami nadzoru pedagogicznego. Powiat, kierując się zasadą racjonalizacji wydatków publicznych, ma obowiązek poszukiwać rozwiązań optymalizujących sieć szkolną, przy jednoczesnym zagwarantowaniu młodzieży dostępu do edukacji na jak najwyższym poziomie

5. Specjalne Ośrodki Szkolno – Wychowawcze w powiecie

5.1. Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Żaganiu.

W skład Ośrodka wchodzi:

1. Szkoła Podstawowa Specjalna,
2. Szkoła Specjalna Przesposabiająca do Pracy

Rok szkolny 2024/2025 aneks nr 10 z dnia 01.05.2025 r. liczba uczniów wynikająca z arkusza organizacyjnego 99. (78 uczniów Szkoła specjalna, 21 uczniów w Szkole przesposabiającej) liczba oddziałów 24.

W praktyce, w wielu Szkołach Podstawowych Specjalnych oraz w Szkołach Przesposabiających do pracy, liczba uczniów w oddziale wynosi zazwyczaj od 5 do 8 uczniów, co pozwala na indywidualne podejście i dostosowanie metod pracy do potrzeb uczniów.

Zgodnie z rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2019 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli (Dz. U. z 2023, poz. 2736) w oddziałach dla uczniów:

- ✓ z różnymi rodzajami niepełnosprawności liczba uczniów w oddziale nie może być większa niż 5,
- ✓ z niepełnosprawnościami sprzężonymi, z których jedną niepełnosprawnością jest niepełnosprawność intelektualna w stopniu umiarkowanym lub znacznym liczba uczniów w oddziale nie może wynieść więcej niż 4 uczniów.

Analizując liczbę uczniów w Szkole Podstawowej Specjalnej, można dokonać połączenia trzech oddziałów w dwa tj.:

- Oddział 6 7 CA:
 - klasa 7CA VIIc – 3 uczniów, do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, niepełnosprawnością ruchową w tym afazją oraz z autyzmem w tym z zespołem Aspergera. Dołączyć 1 ucznia z oddziału 7 8 BA klasa 7DZ VIId z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym oraz słabosłyszący.

Liczba uczniów w oddziale 6 7 CA będzie wynosić 4 uczniów, co jest zgodne z § 6 ust. 6 pkt. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2019 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli.

- Oddział 8 8 BA:
 - klasa 8BA VIIIb aut. – 2 uczniów do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym oraz z autyzmem w tym z zespołem Aspergera. Dołączyć 2 ucznia z oddziału 7 8 BA klasa 8BA VIIb zet. aut., do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym oraz niepełnosprawnością ruchową w tym afazją.

Liczba uczniów w oddziale 8 8 BA będzie wynosić 4 uczniów, co jest zgodne z § 6 ust. 6 pkt. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2019 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli. Likwidacji ulegnie oddział 7 8 BA. Stosując się do ww. rozporządzenia liczba uczniów w klasie będzie zgodna z przepisami prawa oświatowego – maksymalna liczba uczniów 4. Zmniejszeniu ulegnie 1 oddział tj. 2,20 etatu, co pozwoli na dodatkowe oszczędności w kwocie **296.813,00 zł** rocznie. Obecnie w Szkole Podstawowej Specjalnej funkcjonuje 18 oddziałów.

Analizując liczbę uczniów w Trzyletniej Szkole Specjalnej przysposabiającej do pracy dla uczniów z więcej niż jedną niepełnosprawnością, można dokonać połączenia dwóch oddziałów tj.:

- Oddział 1 2 BA z oddziałem 2 3 BS:
 - klasa 2BA IIb – 2 uczniów, do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym oraz z autyzmem w tym z zespołem Aspergera. Dołączyć 2 uczniów z oddziału 2 3 BS klasa 3BS IIIb, do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym, niepełnosprawnością ruchową w tym afazją oraz z autyzmem w tym z zespołem Aspergera.

Liczba uczniów po połączeniu dwóch oddziałów w jeden będzie wynosić 4 uczniów, co jest zgodne z § 6 ust. 6 pkt. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2019 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli.

Stosując ww. rozporządzenie liczba uczniów w klasie będzie zgodna z przepisami prawa oświatowego – maksymalna liczba uczniów 4. Zmniejszeniu ulegnie 1 oddział tj. 2,61 etatu, co pozwoli na dodatkowe oszczędności w kwocie **352.128,15 zł** rocznie. Obecnie w Trzyletniej Szkole Specjalnej przysposabiającej do pracy dla uczniów z upośledzeniem w stopniu umiarkowanym lub znacznym funkcjonuje 6 oddziałów.

Nauczyciele specjaliści

Zgodnie z § 44 ust 2 i 3 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 marca 2023 r w sprawie niektórych publicznych placówek oświatowych (Dz. U. 2023 poz. 651) psychologa i pedagoga w Specjalistycznym Ośrodku Szklono-Wychowawczym zatrudnia się w wymiarze nie niższym niż 1 etat.

Analizie poddano wymiar etatów i liczbę godzin specjalistów w Ośrodku tj.: pedagog – 22 godziny 1 etat, psycholog – 22 godziny 1 etat. Łączna liczba etatów ww. specjalistów wyniosła **2** co daje **44** godziny tygodniowo.

Wczesne wspomaganie rozwoju dziecka

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 16,88 godzin tygodniowo wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka. Zgodnie z rozporządzeniem Ministerstwa Edukacji Narodowej z dnia 24 sierpnia 2017 r. w sprawie organizowania wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka (Dz. U. z 2017, poz. 1635), w skład zespołu wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka wchodzi osoby posiadające przygotowanie do pracy z dziećmi o zaburzonym rozwoju psychoruchowym:

- pedagog posiadający kwalifikacje odpowiednie do rodzaju niepełnosprawności dziecka,
- psycholog.

Zgodnie z ww. rozporządzeniem zajęcia ze wczesnego wspomaganego rozwoju mogą prowadzić nauczyciele specjaliści – pedagog, psycholog zatrudnieni w Ośrodku posiadający odpowiednie kwalifikacje.

Z arkusza organizacyjnego wynika, że pedagogowi oraz psychologowi przydzielono po 1,92 godziny zajęć wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka. Godziny te zostały przydzielone jako godziny ponadwymiarowe.

Mając na uwadze ww. rozporządzenie przydzielenie 16,88 godzin zajęć wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka pedagogowi i psychologowi w ramach pensum, może obniżyć koszty Ośrodka o kwotę **101.481,72 zł** rocznie.

WDŹ

W arkuszu organizacyjnym zaplanowano 1,11 godzin tygodniowo wychowania do życia w rodzinie. Zajęcia zostały zaplanowane w oddziałach 5-8 (SP-lekko oraz SP-aut.).

Z arkusza wynika, że na zajęcia przypisanych jest 14 uczniów w 6 oddziałach. Zajęcia z WDŹ nie są obowiązkowe, rodzice wyrażają zgodę na chęć udziału dziecka w tych zajęciach. Zajęcia mogą odbywać się w grupach w zależności od stopnia niepełnosprawności. Zaleca się przeanalizowanie ilości uczniów korzystających z zajęć WDŹ.

5.2. Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy w Szprotawie.

W skład Ośrodka wchodzi:

1. Szkoła Podstawowa Specjalna,
2. Szkoła Specjalna Przesposabiająca Do Pracy.

Rok szkolny 2024/2025 aneks nr 8 z dnia 14.04.2025 r. liczba uczniów wynikająca z arkusza organizacyjnego 61. (40 uczniów Szkoła Specjalna, 12 uczniów w Szkole Przesposabiającej, 9 uczniów w Ośrodku Szkolno-Wychowawczym) liczba oddziałów 16.

W praktyce, w wielu Szkołach Podstawowych Specjalnych oraz szkołach przesposabiających do pracy, liczba uczniów w oddziale wynosi zazwyczaj od 5 do 8 uczniów, co pozwala na indywidualne podejście i dostosowanie metod pracy do potrzeb uczniów. Zgodnie z § 6 ust 6 pkt. 9 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2019 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli (Dz. U. z 2023, poz. 2736) w oddziałach dla uczniów:

- z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim liczba uczniów w oddziale nie może być większa niż 16,
- z różnymi rodzajami niepełnosprawności liczba uczniów w oddziale nie może być większa niż 5.

Analizując liczbę uczniów w Szkole Podstawowej Specjalnej, można dokonać następującego połączenia tj.:

- Oddział 5 6 L:
 - klasa VII – 3 uczniów, do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim,
 - klasa VIIL – 2 uczniów, do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim,
 - klasa VIILL – 2 uczniów, do której przypisani są uczniowie z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim,
 - oraz dodatkowo ze względu na niepełnosprawność intelektualną lekką do oddziału 5 6L włączyć oddział 7 8 L klasa (VIILL), do którego przypisanych jest 3 uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim, natomiast jednego ucznia z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym oraz z autyzmem w tym z zespołem Aspergera przypisać do oddziału 7 8 A (VIILIA).

Do oddział 7 8 A przypisani są uczniowie z więcej niż jedną niepełnosprawnością. Po dokonaniu powyższego połączenia oddział 5 6 L będzie liczył 10 uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu lekkim. Natomiast oddział 7 8 A będzie liczył 4 uczniów z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym lub znacznym oraz z autyzmem w tym z zespołem Aspergera. Dokonując połączenia dwóch oddziałów liczba uczniów w oddziałach będzie zgodna z wymogami rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2019 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli.

Zmniejszeniu ulegnie 1 oddział 7 8 L tj. 2,59 etatu, co pozwoli na dodatkowe oszczędności w kwocie **349.429,90 zł** rocznie. Obecnie w Szkole Podstawowej Specjalnej funkcjonuje 10 oddziałów.

Nauczyciele specjalści

Zgodnie z § 44 ust 2 i 3 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 30 marca 2023 r. w sprawie niektórych publicznych placówek oświatowych (Dz. U. 2023 poz. 651) psychologa i pedagoga w Specjalistycznym Ośrodku Szklono-Wychowawczym zatrudnia się w wymiarze nie niższym niż 1 etat.

Analizie poddano wymiar etatów i liczbę godzin specjalistów w Ośrodku tj.: pedagog – 22 godziny 1 etat, psycholog – 22 godziny 1 etat. Łączna liczba etatów ww. specjalistów wyniosła **2** co daje **44** godziny tygodniowo.

5.3. Analiza organizacyjno-finansowa połączenia dwóch Specjalnych Ośrodków Szkolno-Wychowawczych działających w Powiecie żagańskim

Analiza została przeprowadzona na podstawie arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2024/2025 oraz sprawozdań Rb-27S i Rb-28S za rok 2024. Oceniono efektywność organizacyjną, zatrudnienie i strukturę wydatków, a także przedstawiono rekomendacje dotyczące możliwej optymalizacji funkcjonowania placówek.

Organizacja i zatrudnienie

Obydwa ośrodki – w Żaganiu i Szprotawie – funkcjonują jako odrębne jednostki, posiadające dyrekcję, administrację oraz pełne zaplecze dydaktyczne. W Żaganiu zatrudnionych jest 62 pracowników pedagogicznych i niepedagogicznych, w Szprotawie ponad 45. Zatrudnienie obejmuje nauczycieli, wychowawców, specjalistów oraz personel pomocniczy. Struktura klas i grup edukacyjnych pokazuje małą liczebność uczniów, wynikającą ze specyfiki kształcenia specjalnego.

Wydatki budżetowe (Rb-27S i Rb-28S)

Na podstawie sprawozdań Rb-27S i Rb-28S oszacowano roczne wydatki obu jednostek. SOSW Żagań ponosi wydatki przekraczające 6 mln zł rocznie, natomiast SOSW Szprotawa ok. 5 mln zł. Główna część kosztów to wynagrodzenia osobowe i pochodne (ponad 80%). Wydatki rzeczowe i bieżące, takie jak energia, utrzymanie budynków i materiały, stanowią ok. 15–18% budżetu.

Wnioski i propozycje reorganizacji

Zarówno pod względem organizacyjnym, jak i finansowym, obecna struktura powoduje powielanie funkcji administracyjnych oraz stałych kosztów zarządzania. Proponuje się rozważenie połączenia ośrodków w jeden Zespół Oświatowy Specjalny Powiatu Żagańskiego. Połączenie mogłoby obejmować: jedną dyrekcję, wspólną administrację, połączenie zasobów specjalistów, możliwość przenoszenia nauczycieli między lokalizacjami zgodnie z potrzebami. Placówki funkcjonowałyby nadal w dwóch lokalizacjach, ale jako jedna jednostka organizacyjna. Zgodnie z art. 91 ust. 1 ustawy z dnia 14.12.2016 r. – Prawo oświatowe – dalej u.p.o. organ prowadzący szkoły różnych typów lub placówki może je połączyć w zespół. Specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze są placówkami, o czym stanowi art. 2 pkt 7 i art. 4 pkt 10 u.p.o. Ponieważ nie wyróżnia się typów placówek, a wyłącznie typy szkół, o czym stanowi art. 18 ust. 1 u.p.o., to należy stwierdzić, że można połączyć w zespół dwa specjalne ośrodki szkolno-wychowawcze. Należy jednak zaznaczyć, że w ocenie Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Szczecinie wyrażonej w wyroku z dnia 9.08.2012 r., II SA/Sz 739/12, nie można łączyć w zespół placówek, w których utworzono szkoły tego samego typu. W świetle tego wyroku nie jest możliwe połączenie w zespół opisanych w pytaniu specjalnych ośrodków szkolno-wychowawczych.

Analiza potencjalnych oszczędności

- ✓ Oszacowane oszczędności wynikające z połączenia placówek:
 - ✓ Redukcja jednego etatu dyrektorskiego: ok. 130 000 zł
 - ✓ Redukcja 1–2 etatów administracji: 60 000 – 120 000 zł
 - ✓ Zmniejszenie kosztów usług powtarzalnych (usługi BHP, szkolenia, serwisy): 20 000 – 30 000 zł
- Łączna oszczędność roczna: ok. 200 000 – 280 000 zł, rocznie.**

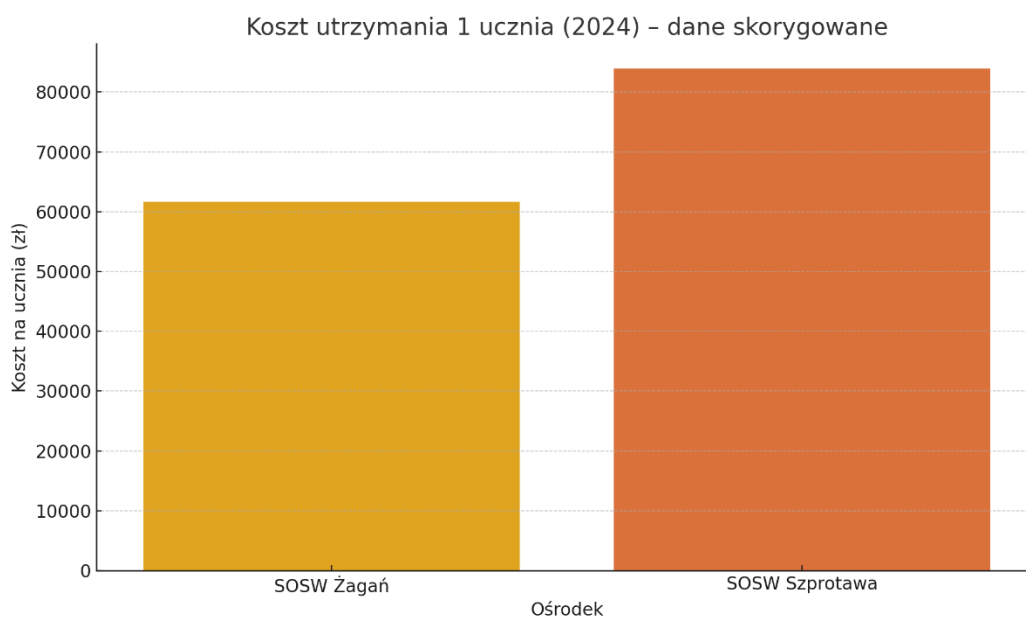
Utrzymywanie dwóch niezależnych SOSW generuje duże koszty stałe. Ze względu na spadającą liczbę uczniów i potrzebę racjonalizacji finansów publicznych, zasadne jest rozważenie utworzenia jednej jednostki z dwiema filiami. Rekomenduje się analizę wykonalności organizacyjnej i konsultację z organem prowadzącym, związkami zawodowymi oraz kadrą pedagogiczną. W przypadku wdrożenia zmian, należy zadbać o zachowanie dostępności i jakości usług edukacyjnych w obu lokalizacjach.

Tabela 17: Wydatki Specjalnych Ośrodków Szklono – Wychowawczych w przeliczeniu na 1 ucznia (2024)

Ośrodek	Wydatki ogółem (zł)	Liczba uczniów	Wydatki na 1 ucznia (zł)
SOSW_Ż	9741179,20	87	111967,58
SOSW_Sz	7776318,97	73	106524,92

W 2024 roku wydatki na jednego ucznia w SOSW_Ż były większe o 5 443 zł. Jednakże kwota dołożona przez samorząd do kształcenia jednego dziecka była większa o 7 856 zł. w SOSW_Sz.

Rysunek 30: Koszt utrzymania jednego ucznia w SOSW (2024)



5.4. Poradnie Psychologiczno - Pedagogiczne

Analiza organizacyjno-finansowa poradni psychologiczno-pedagogicznych w Powiecie żagańskim została przygotowana na podstawie zatwierdzonych arkuszy organizacyjnych oraz sprawozdań Rb-28S, a także w porównaniu do wydatków podobnych powiatów w województwie lubuskim i ościennych.

1. Organizacja poradni

Poradnia w Żaganiu zatrudnia łącznie 23 pracowników, w tym 19 nauczycieli-specjalistów (psychologów, pedagogów, logopedów), co odpowiada 19,217 etatom nauczycielskim. Poradnia w Szprotawie to łącznie 8 pracowników, w tym 7 nauczycieli (7,0 etatu). W obydwu poradniach dominującą grupę stanowią pedagodzy i psychologdy. Każda placówka posiada własne kierownictwo i administrację.

2. Wydatki budżetowe (Rb-28S)

W 2024 r. PPP w Żaganiu zrealizowała wydatki na poziomie 2 447 356 zł, natomiast PPP w Szprotawie – 989 491 zł. Łącznie daje to ponad 3,4 mln zł rocznie na funkcjonowanie poradni w powiecie. Struktura wydatków wskazuje na dominację kosztów osobowych (ponad 85%) we wszystkich jednostkach.

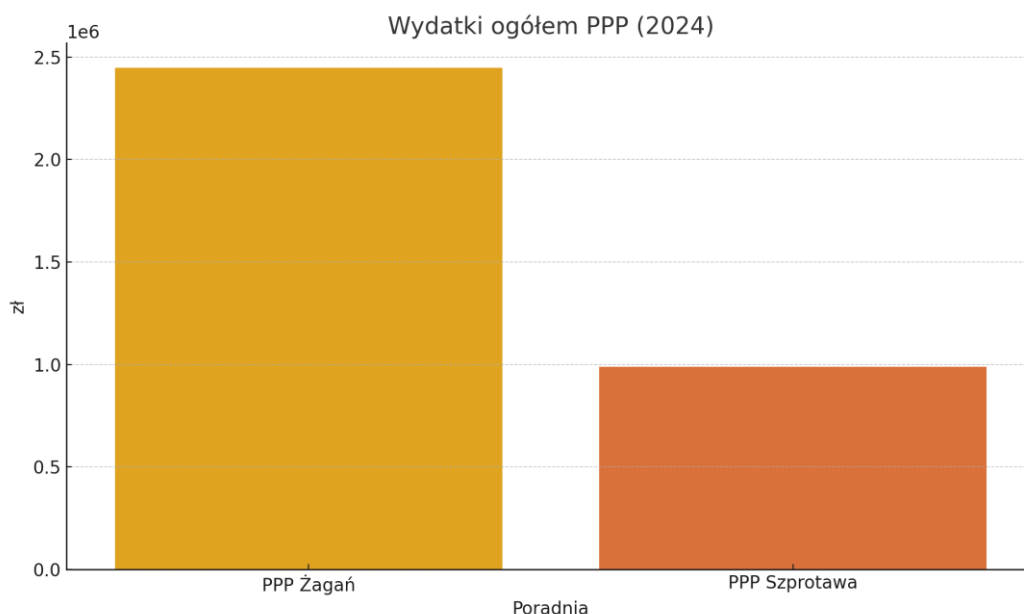
3. Porównanie z innymi powiatami

W ramach analizy porównano poziom wydatków per capita w powiecie żagańskim i w pięciu innych powiatach: nowosolskim, sulęcińskim, strzelecko-drezdeneckim, krośnieńskim i żarskim. Dane zostały oszacowane na podstawie dostępnych planów budżetowych i dokumentów z Biuletynów Informacji Publicznej powiatów. Powiat żagański wydaje średnio ponad 44 zł na mieszkańca, co czyni go najwyżej finansującym poradnie powiatem w analizowanym zbiorze.

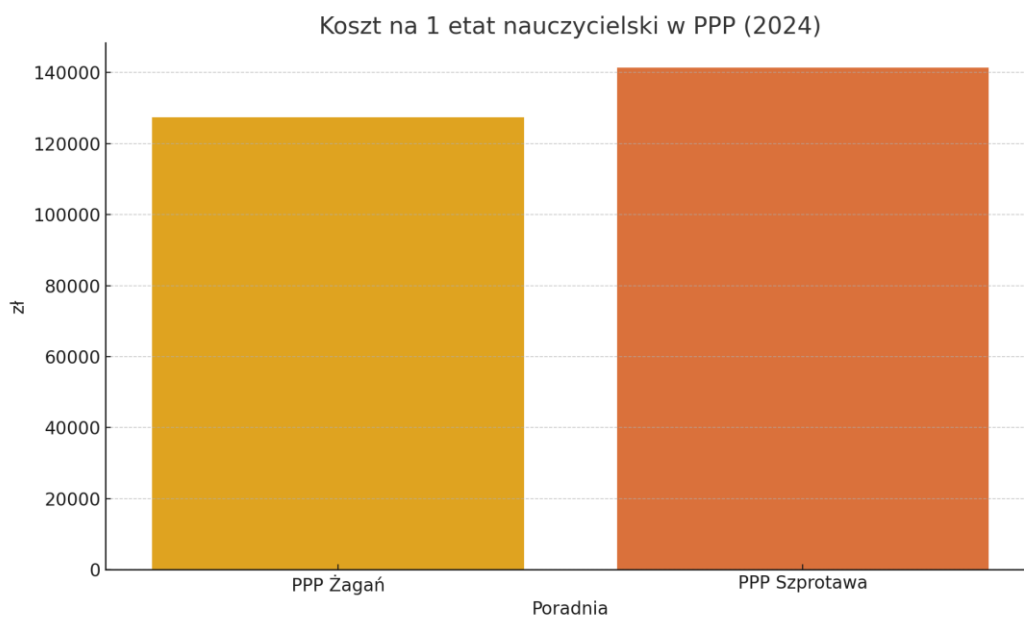
4. Wnioski i rekomendacje

Powiat żagański może rozważyć konsolidację PPP w jeden zespół administracyjny przy zachowaniu dwóch lokalizacji. Pozwoli to na ograniczenie kosztów kierownictwa i lepszą elastyczność kadrową. Możliwe jest również poszukiwanie oszczędności w zakresie zużycia mediów i materiałów biurowych, jak również pozyskiwanie środków zewnętrznych.

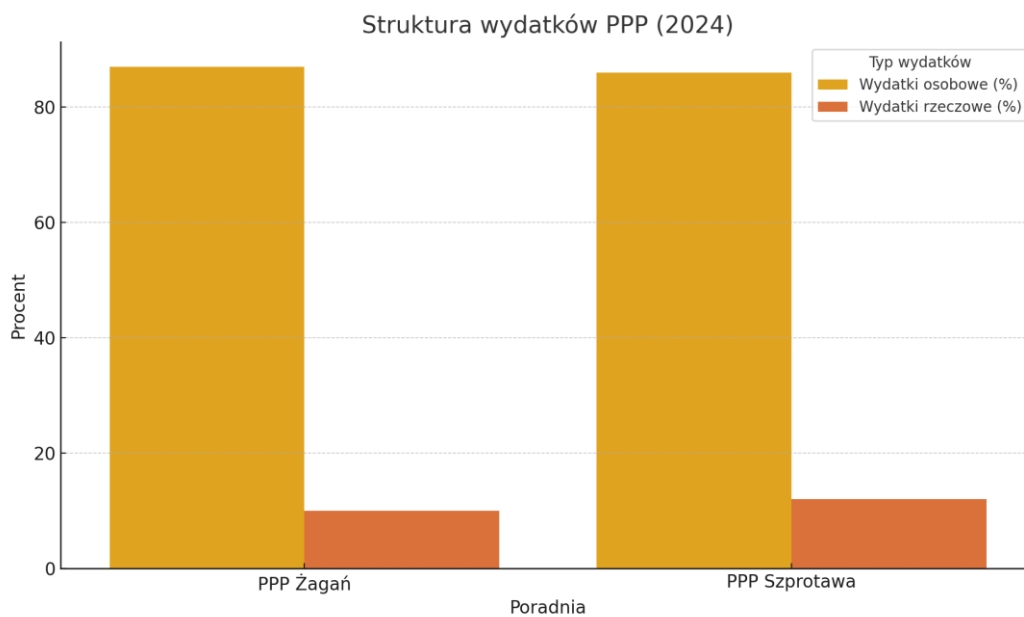
Rysunek 31: Wydatki ogółem PPP (2024)



Rysunek 32: Koszt na 1 etat nauczycielski (2024)



Rysunek 33: Struktura wydatków PPP (2024)



Rysunek 34: Wydatki na PPP per capita (2024)

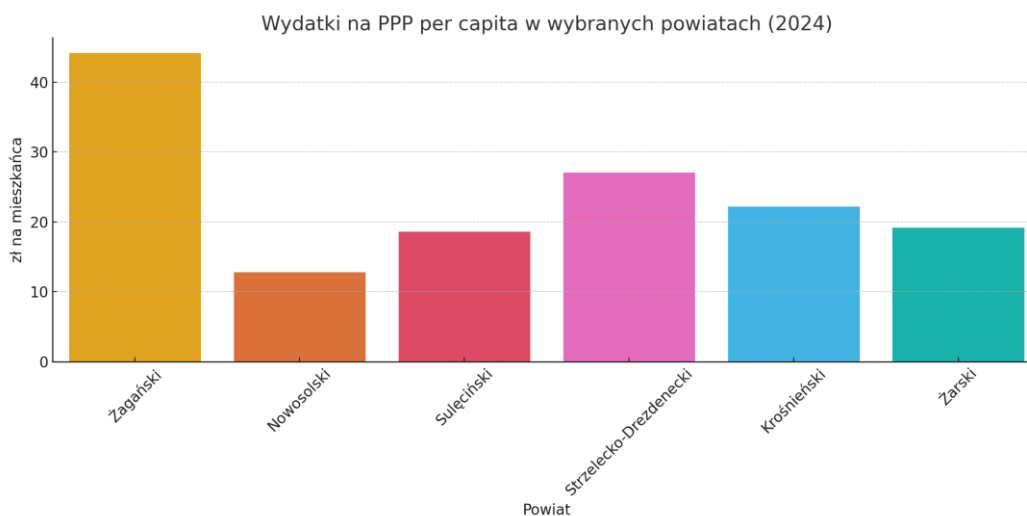


Tabela 18: Podstawowe dane finansowe PPP Żagań i PPP Szprotawa

Poradnia	Wydatki ogółem (zł)	Etaty nauczycielskie	Koszt na 1 etat nauczycielski (zł)	Wydatki osobowe (%)	Wydatki rzeczowe (%)
PPP_Ż	2447356	19.22	127353.7	87	10
PPP_Sz	989491	7.0	141355.86	86	12

Tabela 19: Wydatki per capita w wybranych powiatach (2024)

Powiat	Wydatki na PPP (zł)	Liczba mieszkańców	Wydatki per capita (zł)
Żagański	3446847	78000	44.19
Nowosolski	1090000	85000	12.82
Sulęciński	650000	35000	18.57
Strzelecko-Drezdenecki	1300000	48000	27.08
Krośnieński	1200000	54000	22.22
Żarski	1800000	94000	19.15

Z arkusza organizacyjnego Poradni Psychologiczno – Pedagogicznej w Żaganiu wynika, że do PPP uczęszcza 8 uczniów na zajęcia z psychologiem, pedagogiem i logopedą. Tygodniowa łączna liczba godzin dla nauczycieli specjalistów prowadzących zajęcia z 8 uczniami wynosi 14 tj.: psycholog 4,75 godz., pedagog 4 godz., logopeda 3,75 godz. oraz pedagog-terapeuta 1,5 godz. Godziny te zostały przydzielone jako godziny ponadwymiarowe dla nauczycieli specjalistów.

Z uwagi na fakt zatrudnienia w PPP 19 nauczycieli specjalistów w wymiarze 20 godzin tygodniowo, zajęcia z uczniami wykazanymi w arkuszu organizacyjnym powinny być realizowane w ramach godzin pracy nauczyciela specjalisty. Należy zwrócić uwagę, że na podstawie art. 35 ust. 1 – 2 i ust. 3 ustawy z 26.01.1982 r. - Karta Nauczyciela - dalej KN, godziny ponadwymiarowe przydziela się nauczycielowi w szczególnych wypadkach, podyktowanych wyłącznie koniecznością realizacji programu nauczania jako odrębnie wygradzane godziny zajęć dydaktycznych, wychowawczych lub opiekuńczych powyżej pensum. Z kolei program nauczania dotyczy danych zajęć edukacyjnych z zakresu kształcenia ogólnego na dany etap edukacyjny i obejmuje treść podstawy programowej oraz jest dopuszczany do użytku w danej szkole – art. 3 pkt 13b i art 22a ustawy z 07.09.1991 r. o systemie oświaty. Zatem nie ma przesłanek aby nauczyciele zatrudnieni w poradni mieli przydzielone godziny ponadwymiarowe.

Rozdysponowanie 14 godzin ponadwymiarowych dla nauczycieli specjalistów w ramach pensum przyniesie oszczędności dla samorządu w kwocie **94.440,50 zł.**

5.5. Propozycja utworzenia Zespołu Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych Powiatu Żagańskiego

Celem niniejszej propozycji jest utworzenie Zespołu Poradni Psychologiczno-Pedagogicznych Powiatu Żagańskiego poprzez połączenie dwóch funkcjonujących obecnie jednostek: PPP w Żaganiu oraz PPP w Szprotawie. Konsolidacja zakłada zachowanie dwóch lokalizacji poradni, przy jednoczesnym uproszczeniu struktury zarządzania oraz obniżeniu kosztów funkcjonowania.

Połączona jednostka funkcjonowałaby jako Zespół PPP z siedzibą główną w Żaganiu i filią w Szprotawie. Zarząd nad całym zespołem sprawowałby jeden dyrektor, a w Szprotawie pracowałby wicedyrektor lub lider filii. Specjaliści (psycholodzy, pedagodzy, logopedzi) tworzyliby wspólną kadrę, której działania byłyby koordynowane zgodnie z potrzebami dzieci i szkół w całym powiecie. Administracja również zostałaby zintegrowana w ramach jednej jednostki.

Poniżej przedstawiono szczegółową analizę możliwych oszczędności rocznych, które wynikają z uproszczenia struktury kierowniczej, integracji administracji i wspólnej obsługi usług zewnętrznych:

Tabela 20: Szacowane roczne oszczędności wynikające z ewentualnego połączenia poradni

Obszar	Kwota (zł)
Redukcja 1 etatu dyrektora	120 000.00
Zamiana 1 etatu kierowniczego na 0,5	60 000.00
Redukcja 0,5 etatu administracji	25 000.00
Eliminacja powielonych usług	12 000.00
Wspólne szkolenia i delegacje	20 000.00
Łącznie	219 000.00

Połączenie dwóch poradni w jeden zespół przy zachowaniu obu lokalizacji pozwala na racjonalizację wydatków bez pogarszania dostępności usług. Kluczowe oszczędności dotyczą kosztów osobowych w kierownictwie i administracji. Zespół PPP będzie miał również większy potencjał do pozyskiwania środków zewnętrznych oraz lepsze możliwości elastycznego zarządzania zasobami kadrowymi.

Propozycja i analiza konsolidacji PPP Szprotawa z SOSW Szprotawa oraz PPP Żagań z SOSW Żagań

Poniżej przedstawiono analizę możliwości połączenia Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej (PPP) z Specjalnym Ośrodkiem Szkolno-Wychowawczym (SOSW) w dwóch lokalizacjach na terenie powiatu żagańskiego:

PPP w Szprotawie z SOSW w Szprotawie,

PPP w Żaganiu z SOSW w Żaganiu.

Celem konsolidacji jest utworzenie w każdej z tych lokalizacji jednej jednostki budżetowej – łączącej zadania poradni oraz ośrodka – co ma przynieść usprawnienia organizacyjne i oszczędności finansowe. W Szprotawie obie placówki już funkcjonują w jednym budynku, co ułatwia integrację. W Żaganiu poradnia i ośrodek są oddalone o ok. 13 minut pieszo, co również pozwala na ich efektywne zarządzanie w ramach jednej instytucji. Raport omawia uwarunkowania formalno-prawne takiego połączenia, analizuje potencjalną konsolidację kadrową i finansową, wskazuje możliwe oszczędności oraz przedstawia spodziewane korzyści organizacyjne i potencjalne ryzyka.

Uwarunkowania formalno-prawne

Zgodnie z przepisami ustawy Prawo oświatowe, organ prowadzący (powiat) może łączyć różne typy szkół lub placówek oświatowych w zespół. Oznacza to, że dopuszczalne jest połączenie poradni psychologiczno-pedagogicznej (placówka oświatowa) ze specjalnym ośrodkiem szkolno-wychowawczym (w skład, którego wchodzi szkoły specjalne różnego typu) w jedną jednostkę organizacyjną. Warunkiem jest, aby nie łączyć ze sobą szkół tego samego typu – ten zakaz nie ma tu zastosowania, ponieważ poradnia i SOSW to

odmienna działalność oświatowa. Przykładem praktycznego zastosowania tych przepisów jest miasto Chełm, gdzie SOSW im. Marii Grzegorzewskiej został połączony z Poradnią Psychologiczno-Pedagogiczną nr 1, tworząc Zespół Wychowania i Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej. Połączenie jednostek oświatowych wymaga zachowania określonej procedury formalnej. Powiat – jako organ prowadzący – musi podjąć uchwałę o utworzeniu zespołu placówek, w której określi m.in. nazwę i strukturę nowej jednostki oraz uchwali jej akt założycielski i statut. Zgodnie z przepisami prawa oświatowego, przed podjęciem takiej uchwały konieczne jest uzyskanie opinii Lubuskiego Kuratora Oświaty wyrażającej zgodę na planowane przekształcenie. Ponadto projekt połączenia powinien zostać skonsultowany z radami pedagogicznymi obu łączonych placówek (PPP i SOSW) – ich opinie powinny zostać zasięgnięte w sprawie aktu założycielskiego nowego zespołu. Ważne jest, że utworzenie zespołu nie musi naruszać odrębności niektórych organów szkoły/placówki. Ustawa przewiduje, iż rady pedagogiczne, rady rodziców oraz samorządy uczniowskie poszczególnych szkół/placówek mogą pozostać oddzielne w ramach nowego zespołu (chyba że statut zespołu postanowi inaczej). Oznacza to, że np. rada pedagogiczna poradni i rada pedagogiczna SOSW mogą nadal działać osobno, jeśli tak będzie lepiej ze względu na różnice w ich zadaniach, choć dopuszczalne jest też połączenie tych rad w jedną wspólną dla zespołu (to wymagałoby odpowiedniego zapisu w statucie). Należy również uwzględnić przepisy dotyczące terminów dokonywania zmian w sieci szkół. Najbezpieczniej byłoby, aby połączenie nastąpiło z początkiem roku szkolnego (1 września), zgodnie z typowym harmonogramem reorganizacji placówek oświatowych. likwidacji szkoły). Jednak, ponieważ de facto działalność będzie kontynuowana (uczniowie SOSW dalej się uczą, a pomoc psychologiczno-pedagogiczna jest świadczona jak dotąd), połączenie ma charakter organizacyjnego przekształcenia, a nie pełnej likwidacji usług. Podsumowując aspekty prawne: Prawo pozwala na konsolidację PPP z SOSW. Należy przeprowadzić proces uchwałodawczy w Radzie Powiatu i zadbać o kwestie formalne (statut zespołu, przekazanie mienia nowej jednostce itp.). W rezultacie powstaną dwie nowe jednostki: np. Zespół Placówek Oświatowych w Szprotawie (łączący SOSW i PPP w Szprotawie) oraz analogiczna jednostka w Żaganiu.

Konsolidacja kadrowa – stan obecny i struktura po połączeniu

Aktualna struktura kadr w obu parach placówek przedstawia się następująco:

PPP w Szprotawie zatrudnia 8 pracowników (7 pedagogicznych – psychologów, pedagogów, logopedów – oraz 1 pracownika administracyjnego). Na czele poradni stoi dyrektor (wliczony w powyższą liczbę jako pedagogiczny na stanowisku kierowniczym).

SOSW w Szprotawie to większa jednostka, licząca 45 pracowników, w tym 36 nauczycieli/specjalistów pedagogicznych oraz 9 pracowników administracji i obsługi (sekretariat, obsługa techniczna, personel pomocniczy). W strukturze SOSW są dwa stanowiska kierownicze – dyrektor i wicedyrektor (oboje są również nauczycielami).

PPP w Żaganiu jest większą poradnią, zatrudniającą 23 osoby (19 pedagogicznych specjalistów oraz 4 pracowników administracyjno-obstugowych). Kieruje nią jeden dyrektor (brak wicedyrektora – jedna osoba na stanowisku kierowniczym).

SOSW w Żaganiu zatrudnia 62 pracowników, z czego 51 to nauczyciele/specjaliści, a 11 to pracownicy administracji i obsługi. W ośrodku jest dwóch członków kadry kierowniczej – dyrektor i jeden wicedyrektor (obaj zaliczani do kadry pedagogicznej).

Powyższe dane pokazują, że każda PPP i każdy SOSW działają obecnie jako odrębne jednostki z własnym dyrektorem i własnym personelem administracyjnym. Konsolidacja oznaczałaby połączenie tych zasobów kadrowych w ramach jednej placówki (zespołu) w Szprotawie oraz analogicznie jednej w Żaganiu. W praktyce kluczowe zmiany organizacyjne dotyczyłyby:

Wspólnego kierownictwa – zamiast dwóch osobnych dyrektorów (PPP i SOSW) w danej lokalizacji, nowo utworzony zespół miałby jednego dyrektora zarządzającego całością oraz ewentualnie wicedyrektora (prawdopodobnie jeden wicedyrektor ds. dydaktycznych/specjalnych w ośrodku, być może drugi ds. poradni – w zależności od skali). Już samo zlikwidowanie jednego etatu kierowniczego na zespół przyniesie oszczędność oraz uproszczenie struktury zarządczej – przykładowo w Szprotawie można byłoby pozostawić dyrektora (np. obecnego dyrektora SOSW) i jednego wicedyrektora (do koordynacji pracy poradni lub całego zespołu), eliminując stanowisko odrębnego dyrektora PPP.

Wspólnej administracji – np. połączony sekretariat. W Szprotawie poradnia i ośrodek mieszczą się w tym samym budynku, więc obecnie zapewne funkcjonują dwie oddzielne kancelarie/sekretariaty. Po konsolidacji można je scalić w jedno biuro obsługi administracyjnej zespołu. Oznacza to, że zadania sekretarskie, kadrowe czy kancelaryjne dla poradni i szkoły specjalnej mogą wykonywać ci sami pracownicy administracyjni, bez dublowania czynności. Prawdopodobnie jeden sekretariat obsłuży obie jednostki, co pozwoli zredukować liczbę etatów administracyjnych (np. w Szprotawie zamiast 2 sekretarek – po jednej w PPP i SOSW – wystarczy 1 osoba, ewentualnie wsparta półetatem, do obsługi całego zespołu).

Wspólnej obsługi finansowej – jeśli obecnie każda placówka ma własną obsługę księgową lub intendenturę, można to ujednolicić. Często powiaty i tak prowadzą centra usług wspólnych dla księgowości szkół, ale jeżeli PPP miała odrębną księgową lub specjalistę ds. finansów, po połączeniu te obowiązki przejmie dział administracyjny zespołu lub wspólna księgowość powiatowa. To znów oznacza potencjalną redukcję etatów lub ich części (nie będzie potrzebny osobny główny księgowy PPP, jeżeli finanse prowadzi już SOSW lub CUW powiatu).

Wspólnej obsługi technicznej – np. konserwator, sprzątanie, obsługa infrastruktury. W Szprotawie, dzieląc budynek, zapewne personel obsługi (sprzątaczkę,

woźny/konserwator) jest już częściowo wspólny lub przynajmniej skoordynowany. Formalne połączenie umożliwi pełne wykorzystanie jednego zespołu obsługi do utrzymania obiektu, bez sztucznego podziału na „część poradni” i „część szkoły”. W Żaganiu placówki są w osobnych budynkach, ale odległość 13 minut drogi czyni możliwym np. dzielenie się konserwatorem między obiema lokalizacjami – jedna osoba mogłaby nadzorować drobne naprawy i techniczne utrzymanie zarówno budynku SOSW, jak i poradni (oczywiście wymagałoby to odpowiedniej organizacji czasu pracy). Podobnie, sprzątanie poradni można zlecić personelowi SOSW (np. sprzątaczką z SOSW mogłaby sprzątać także pomieszczenia PPP w pewnym wymiarze godzin) zamiast zatrudniania odrębnej osoby tylko dla PPP.

Warto zaznaczyć, że kadra merytoryczna (pedagogiczna) – nauczyciele, psycholodzy, pedagodzy, logopedzi – w zasadzie pozostanie w tym samym wymiarze. Konsolidacja nie oznacza zmniejszenia potrzeb w zakresie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej ani prowadzenia zajęć z niepełnosprawnymi uczniami. Dlatego nie przewiduje się redukcji etatów nauczycielskich czy specjalistów w poradniach, poza potencjalnym uelastycznieniem ich pracy:

Możliwe stanie się szersze wykorzystanie kompetencji specjalistów w obu obszarach. Np. psycholodzy zatrudnieni dotąd w PPP formalnie wejdą w skład większej rady pedagogicznej zespołu i mogą łatwiej współpracować z nauczycielami SOSW przy rozwiązywaniu problemów uczniów ośrodka. Być może niektórzy specjaliści poradni będą mogli część godzin poświęcić bezpośrednio podopiecznym SOSW (np. prowadzić zajęcia dla dzieci z ośrodka w ramach ich potrzeb, co wcześniej mogło wymagać porozumień między jednostkami).

Ewentualne niewielkie korekty mogą dotyczyć administracyjnych stanowisk pedagogicznych. Przykładowo, w SOSW jest etat pedagoga szkolnego, a w PPP są pedagodzy – być może w ramach zespołu jedna z osób z PPP mogłaby przejąć obowiązki pedagoga szkolnego dla SOSW (jeśli dotąd etat pedagoga w SOSW był częściowy, można go dopełnić). Podobnie może być z funkcją logopedy – specjalista logopeda z PPP mógłby w pewnym wymiarze pracować także z podopiecznymi SOSW, zamiast dublowania dwóch osobnych stanowisk. Celem jest uniknięcie dublowania zadań, lecz bez uszczerbku dla dostępności usług – takie korekty należałoby wprowadzać ostrożnie i elastycznie.

Podsumowując, po połączeniu w każdej lokalizacji powstałby jeden zespół z: jedną dyrekcją (1 dyrektor + wicedyrektorzy według potrzeb, zamiast 2 dyrektorów osobno), jednym zintegrowanym sekretariatem i administracją (łącznie mniej etatów administracyjnych niż suma obecnych w PPP i SOSW), jednym działem obsługi technicznej (utrzymanie budynku/budynków, konserwacja, itp. – co pozwoli zmniejszyć liczbę etatów obsługi w porównaniu do dwóch oddzielnych placówek), pełnym składem specjalistów pedagogicznych, obejmującym dotychczasową kadrę obu placówek (tutaj

redukcji etatów się nie zakłada, choć możliwe jest efektywniejsze wykorzystanie ich czasu poprzez współpracę).

Szacunkowe oszczędności finansowe z konsolidacji

Konsolidacja kadrowa przekłada się na oszczędności finansowe, głównie dzięki redukcji części etatów kierowniczych i administracyjno-obstugowych. Poniżej przedstawiono szacunki możliwych oszczędności, bazujące na strukturze zatrudnienia i przybliżonych kosztach poszczególnych stanowisk.

Tabela 21: Potencjalne zmiany w zatrudnieniu i oszczędności w wyniku połączenia placówek (dla każdej lokalizacji).

Kategoria stanowisk	Przed połączeniem (Szprotawa)	Po połączeniu (Szprotawa)	Redukcja etatów (Szprotawa)	Przed połączeniem (Żagań)	Po połączeniu (Żagań)	Redukcja etatów (Żagań)
Stanowiska kierownicze (dyrektorzy, wicedyrektorzy)	2 (dyrektor PPP + dyrektor SOSW; w SOSW także 1 wicedyrektor)	2 (1 dyrektor zespołu + 1 wicedyrektor)	-1 (likwidacja 1 etatu dyrektora PPP)	3 (dyrektor PPP + dyrektor SOSW + 1 wicedyrektor SOSW)	2 (1 dyrektor zespołu + 1 wicedyrektor)	-1 (likwidacja 1 etatu dyrektora PPP)
Administracja i obsługa (sekretariat, księgowość, konserwator, sprzątanie itp.)	10 (1 PPP + 9 SOSW)	9 (wspólna obsługa)	-1 (redukcja 1 etatu)	15 (4 PPP + 11 SOSW)	13 (wspólna obsługa)	-2 (redukcja 2 etatów)
Specjaliści pedagogiczni (nauczyciele, psycholodzy, terapeuci)	43 (7 PPP + 36 SOSW)	43 (wspólna kadra, bez zmian)	0	70 (19 PPP + 51 SOSW)	70 (wspólna kadra, bez zmian)	0
ŁĄCZNIE liczba pracowników	55	52	-3	88	85	-3

Źródło danych wyjściowych: arkusze organizacyjne 2024/2025 placówek. Z powyższej tabeli wynika, że w Szprotawie można zlikwidować łącznie około 2 etaty (1 kierowniczy + 1 administracyjny), zaś w Żaganiu około 3 etaty (1 kierowniczy + ok. 2 administracyjno-obstugowe) w porównaniu do stanu obecnego. Redukcja ta stanowi niewielką część całkowitego zatrudnienia (dla przykładu ~5,5% etatów w Szprotawie i ~3,4% etatów w Żaganiu), ale dotyczy etatów o stosunkowo najwyższych kosztach jednostkowych (stanowisko dyrektora oraz etaty administracyjne). Aby oszacować rząd wielkości oszczędności finansowych, można przyjąć orientacyjne roczne koszty pracodawcy dla poszczególnych stanowisk:

Dyrektor placówki (doświadczony nauczyciel z dodatkiem funkcyjnym) – ok. 140 000 tys. zł brutto rocznie (łącznie ze składkami pracodawcy). Pracownik administracji (np. sekretarka) lub obsługi – ok. 88 tys. zł rocznie (w zależności od stanowiska i wymiaru etatu). W oparciu o te założenia, likwidacja jednego etatu dyrektorskiego w każdej lokalizacji daje oszczędność rzędu **140 tys. zł** rocznie (na Szprotawę) i **140 tys. zł** na Żagań. Dodatkowo redukcja etatów administracyjnych/obsługi przyniesie ok. **88 tys. zł** oszczędności rocznie w Szprotawie i ok. **176 tys. zł** w Żaganiu (zakładając redukcję odpowiednio jednego i dwóch etatów). Sumarycznie szacowane roczne oszczędności wynoszą około **222 tys. zł** dla zespołu w Szprotawie oraz **316 tys. zł** dla zespołu w Żaganiu.

Dla porównania, roczne budżety obu SOSW i PPP (głównie na płace) sięgają kilku milionów zł – np. łączny koszt osobowy SOSW Szprotawa i PPP Szprotawa można szacować na ok. 4 mln zł, a SOSW Żagań z PPP Żagań ok. 7 mln zł (dane przybliżone na podstawie liczby etatów i przeciętnych płac). Zatem procentowo oszczędności rzędu 222–316 tys. zł stanowią około 3–5% dotychczasowych wydatków na te placówki.

Proponowane połączenie PPP z SOSW niesie ze sobą szereg korzyści organizacyjnych i funkcjonalnych:

Obniżenie kosztów administracyjnych – redukcja dublujących się etatów (dyrektorskich, sekretariatu, księgowości itp.) przekłada się na mniejsze wydatki stałe placówek. Zaoszczędzone środki można przeznaczyć na bezpośrednie potrzeby uczniów i podopiecznych (terapię, pomoce dydaktyczne itp.).

Efektywniejsze wykorzystanie bazy lokalowej i sprzętu – w Szprotawie poradnia i ośrodek już dzielą budynek; po konsolidacji łatwiej zarządzać wspólnie salami, gabinetami specjalistycznymi czy wyposażeniem (np. jedna pracownia logopedyczna obsługująca zarówno dzieci z SOSW, jak i dzieci przychodzące do PPP). W Żaganiu, mimo osobnych obiektów, jedna jednostka może lepiej koordynować inwestycje i utrzymanie (np. wspólne zamówienia remontowe, sprzętowe).

Kompleksowość oferty dla dziecka i rodziny – połączony zespół może zapewnić bardziej spójne wsparcie. Dziecko z niepełnosprawnością uczące się w SOSW oraz jego rodzice będą mieli na miejscu dostęp do specjalistów poradni (psychologów, pedagogów, doradców), bo formalnie to ta sama instytucja. Łatwiej zorganizować wewnętrzne konsultacje i zespoły wspierające ucznia z udziałem zarówno nauczycieli SOSW, jak i specjalistów poradni.

Lepsza koordynacja pomocy psychologiczno-pedagogicznej – dyrektor zespołu może efektywniej rozdzielać zadania specjalistów w ramach całej lokalnej społeczności. Np. jeśli w szkołach rejonu narasta problem logopedyczny, może skierować dodatkowe godziny pracy logopedy (z poradni) do tych szkół, jednocześnie zapewniając wsparcie

logopedyczne dla uczniów SOSW – wszystko w obrębie jednej struktury, bez biurokratycznej wymiany między jednostkami.

Uproszczenie procedur i zarządzania – jedna jednostka to jeden plan finansowy, jedna dokumentacja (np. jeden arkusz organizacyjny zamiast dwóch, jeden zestaw sprawozdań budżetowych, wspólne rady pedagogiczne lub skoordynowane działania tych rad). To zmniejsza obciążenia administracyjne związane ze sprawozdawczością i nadzorem. Organ prowadzący ma mniej dokumentów do analizowania, a wizytatorzy kuratorium mogą traktować zespół całościowo.

Synergia kadry i wymiana wiedzy – połączony personel może uczyć się od siebie nawzajem. Specjaliści poradni wejdą w środowisko pracy szkoły specjalnej, co poszerzy ich doświadczenia (np. bliższy kontakt z codziennymi wyzwaniami uczniów niepełnosprawnych). Z kolei nauczyciele SOSW mogą łatwiej konsultować trudne przypadki z psychologami i pedagogami poradni "przy sobie", co może podnieść jakość pracy dydaktycznej i terapeutycznej.

Należy również rozważyć możliwe ryzyka oraz wyzwania związane z konsolidacją:

Utrata autonomii poradni – poradnia psychologiczno-pedagogiczna jako część zespołu może utracić pewną odrębność. Istnieje obawa, że specyfika jej działania (skupienie na pomocy psychologicznej dla całego powiatu) zostanie zdominowana przez bieżące potrzeby SOSW. Dyrektor zarządzający głównie szkołą specjalną może nie poświęcać wystarczającej uwagi rozwojowi poradni jako takiej.

Większe obciążenie dla dyrekcji – zarządzanie zróżnicowanym zespołem (szkoła z internatem + poradnia działająca na zewnątrz) jest wyzwaniem. Dyrektor zespołu będzie odpowiedzialny za bardzo szeroki zakres spraw – od nadzoru pedagogicznego nad edukacją szkolną w SOSW (podstawa programowa, egzaminy uczniów, internat) po organizację diagnoz i terapii w poradni oraz współpracę ze wszystkimi szkołami w rejonie. To duże obciążenie administracyjne i wymaga kompetencji w różnych dziedzinach.

Zmiany kadrowe i opór pracowników – likwidacja etatów kierowniczych czy administracyjnych oznacza, że niektórzy pracownicy stracą dotychczasowe stanowiska.

Reakcja społeczności lokalnej – poradnie psychologiczno-pedagogiczne często są postrzegane jako placówki dostępne dla wszystkich dzieci i rodziców w powiecie. Obawa może być taka, że po włączeniu PPP do SOSW poradnia stanie się bardziej „wyspecjalizowana” pod kątem dzieci niepełnosprawnych, a mniej otwarta na dzieci ze szkół masowych. Konieczne będzie zadbanie o przekaz informacyjny, że poradnia nadal obsługuje wszystkie dzieci zgodnie z rejonizacją, a zmiana ma charakter organizacyjny i nie ogranicza dostępności.

Przejściowe trudności organizacyjne – w początkowym okresie po konsolidacji mogą pojawić się problemy z pogodzeniem procedur obu instytucji (np. inne programy do

dokumentacji, różne przyzwyczajenia personelu). Trzeba będzie ujednoczyć regulaminy, dokumentację szkolną i poradnianą w spójny system. W Żaganiu wyzwaniem będzie zarządzanie dwoma oddalonymi lokalizacjami – konieczne może być ustanowienie np. koordynatora lokalnego w budynku poradni (jeśli dyrektor i wicedyrektor urzędować będą głównie w budynku SOSW).

Analiza wykazała, że połączenie poradni psychologiczno-pedagogicznych z odpowiednimi SOSW w Szprotawie i Żaganiu jest prawnie dopuszczalne oraz potencjalnie korzystne organizacyjnie i finansowo. Powiat jako organ prowadzący, może utworzyć dwa zespoły placówek, co wymaga zaplanowania i dopełnienia wymogów formalnych (uchwały, opinia kuratora, nowe statuty). Konsolidacja pozwoli zmniejszyć koszty administracji, przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu usług merytorycznych dla dzieci i młodzieży. Oczekiwane korzyści to m.in. sprawniejsze zarządzanie kadrami i zasobami, lepsza współpraca specjalistów na rzecz podopiecznych oraz uporządkowanie struktury (jedna jednostka zamiast dwóch). Zespół placówek może oferować bardziej zintegrowane wsparcie uczniom, łącząc edukację specjalną z pomocą psychologiczno-pedagogiczną. Należy jednak zwrócić uwagę na wskazane ryzyka. Kluczowe jest zagwarantowanie, że poradnia zachowa swoją dostępność i niezależność merytoryczną w ramach zespołu, a jakość kształcenia i opieki w SOSW nie ucierpi wskutek poszerzenia zakresu zadań dyrekcji. Konieczne będzie przeprowadzenie zmian w sposób przejrzysty, z uwzględnieniem głosu pracowników i odbiorców usług, aby zminimalizować obawy. Reasumując, połączenie PPP z SOSW w Szprotawie oraz PPP z SOSW w Żaganiu jest realną opcją usprawnienia sieci placówek oświatowych powiatu żagańskiego. Przy odpowiednim przygotowaniu formalnym i organizacyjnym, konsolidacja ta może przynieść umiarkowane oszczędności finansowe oraz poprawić efektywność działania tych instytucji, jednocześnie zachowując lub nawet zwiększając standard oferowanej pomocy psychologiczno-pedagogicznej i edukacji specjalnej.

Źródła: Prawo oświatowe (Dz.U. 2021 poz. 1082 ze zm.), arkusze organizacyjne PPP i SOSW 2024/25 Powiatu Żagańskiego, analizy prawne i przykłady konsolidacji placówek oświatowych

6. Podsumowanie zaproponowanej optymalizacji wydatków w placówkach oświatowych prowadzonych przez Powiat Żagański

Tabela 22: Podsumowanie optymalizacji wydatków ujawnionych w arkuszach organizacyjnych

Propozycja optymalizacji/ jednostka	ZSTiO_Ż	ZSTiL_Ż	ZSTiB_Sz	ZSP_I	ZSO_Ż	SOSW_Ż	SOSW_Sz	PPP_Ż	PPP_Sz
liczba etatów specjalistów w porównaniu do wymaganej art. 42 d KN	13 491,50		67 45,75		19 624,00				
Realizacja zajęć przez specjalistów w ramach obowiązkowego wymiaru godzin	149 755,66	61 325,00	24 530,00	30 049,30	78 128,05	101 481,72		94440,5	
Standaryzacja liczby godzin biblioteki w zależności od liczby uczniów			22 485,85	89 943,40	35 977,36				
Organizacja zajęć z religii/etyki w grupach łączonych międzyoddziałowych		45 796,16	54 865,45	13 866,30	74 952,00				
Racjonalizacja podziału na grupy z wychowania fizycznego					46 545,69				
Racjonalizacja podziału na grupy z j. obcych					86 795,35				
rezygnacja z podziału na grupy z informatyki w oddziałach do 24 uczniów					37 476,39				
Organizacja zajęć z wdż w grupach łączonych międzyoddziałowych		17 615,01	10 193,58						
Połączenie macolicznych oddziałów						648 941,15	349 429,90		
Podsumowanie dla każdej placówki osobno	163 247,16	124 736,17	118 820,63	133 859,00	379 498,84	750 422,87	349 429,90	94 440,50	0

Łączna kwota optymalizacji dla wszystkich placówek – 2 114 455 zł.

Tabela 23: Szacowane oszczędności wynikające z reorganizacji sieci placówek

Sposób reorganizacji	Kwota oszczędności w roku
Połączenie poradni psychologiczno-pedagogicznych w zespół	219 000,00 zł
Połączenie SOSW_Ż z PPP_Ż	316 000,00 zł
Połączenie SOSW_Sz z PPP_Sz	222 000,00 zł
Likwidacja ZSP_I	4 300 000,00 zł

7. Rekomendacje

1. Dostosowanie planów finansowych: Arkusze organizacyjne szkół i poradni powinny być dostosowane do możliwości finansowych powiatu.
2. Konsolidacja kierunków: informatyk w Szprotawie, żywienie w Łtowej, ekonomista w ZSTiL Żagań. Wprowadzenie nowych kierunków zgodnych z Barometrem Zawodów (np. spawacz, elektryk, operator CNC).
3. Reorganizacja sieci szkół, ZSP w Łtowej – do rozważenia jako jednostka do konsolidacji lub przekształcenia, ze względu na wysokie koszty i niską efektywność (60% pokrycia subwencją).
4. SOSW Żagań i Szprotawa – analiza pod kątem konsolidacji lub zmniejszenia zatrudnienia; koszt ucznia przekraczający 100 tys. zł rocznie jest nieakceptowalny przy obecnym poziomie subwencji.
5. Optymalizacja arkuszy organizacyjnych.
6. Lepsze wykorzystanie kadry specjalistów
7. Wiele godzin zajęć rewalidacyjnych i z zakresu PPP przypisanych jako wakaty – należy je realizować w ramach pensum zatrudnionych psychologów/pedagogów.
8. Możliwe oszczędności w jednej szkole rzędu 50–90 tys. zł rocznie, co skumulowane daje kilkaset tysięcy zł oszczędności w skali roku.
9. Kierunki kształcenia a rynek pracy, propozycje: wygaszenie: piekarz, cukiernik, blacharz (niskie nasycenie), rozwój: operator CNC, technik mechatronik, spawacz, elektryk.
10. Wskazane skoncentrowanie kierunków – specjalizacja szkół i ograniczenie dublowania oferty.
11. Wzmocnienie szkół branżowych
12. Umiarkowany odsetek uczniów w BS I st. (20,6%) – warto rozważyć zwiększenie naboru poprzez: inwestycje w pracownie, kampanię informacyjną o zawodach deficytowych, współpracę z pracodawcami i PPP.

Tabela 24: Matryca rekomendacji

Obszar	Problem	Działanie rekomendowane	Termin wdrożenia	Odpowiedzialny
SOSW Żagań i Szprotawa	Wysokie koszty uczenia, niska efektywność	Konsolidacja/zmiana profilu placówek	2026/2027	Zarząd Powiatu
ZSP Iłowa	Niska liczebność oddziałów, wysokie koszty	Ocena zasadności dalszego funkcjonowania	2025/2026	Wydział Oświaty
Arkusze organizacyjne	Nadmierne godziny PPP, nieefektywne etaty	Redukcja wakatów i zbędnych godzin	Corocznie	Dyrektorzy szkół
Oferta edukacyjna	Dublowanie kierunków w szkołach	Specjalizacja szkół i wygaszenie powtórzonych kierunków	2026/2027	Dyrektorzy i organ prowadzący
Kształcenie zawodowe	Brak zawodów deficytowych	Wprowadzenie nowych zawodów zgodnych z rynkiem pracy	2026	Starostwo i szkoły

Spis rysunków

Rysunek 1: Prognoza demograficzna ogólnej liczby ludności w Powiecie Żagańskim.....	5
Rysunek 2: Prognoza liczby dzieci i młodzieży w wieku szkolnym, w wieku produkcyjnym i seniorów w Powiecie Żagańskim	6
Rysunek 3: Prognoza liczby 15 – latków w Powiecie Żagańskim	7
Rysunek 4: Wizualizacja prognozy liczby uczniów klas I w szkołach ponadpodstawowych.....	8
Rysunek 5: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na szkoły i przedszkola specjalne na 1 ucznia (dziecko) w placówkach tego typu prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu). Porównanie z sąsiednimi powiatami.....	9
Rysunek 6: Wydatki bieżące na 1 ucznia – miejsce powiatu na tle grupy porównawczej (samorządów o podobnych dochodach)	10
Rysunek 7: Liczba przeprowadzonych badań na 100 000 mieszkańców, porównanie z sąsiednimi jednostkami terytorialnymi	11
Rysunek 8: Liczba przeprowadzonych badań na 100 000 mieszkańców, porównanie z powiatami o podobnych dochodach	11
Rysunek 9: Liczba etatów nauczycieli poradni na 1000 uczniów/przedszkolaków, porównanie z sąsiednimi powiatami.....	12
Rysunek 10: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na poradnie psychologiczno-pedagogiczne, na 1 ucznia (dziecko) w placówkach tego typu prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu). Porównanie z sąsiednimi powiatami.....	13
Rysunek 11: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na poradnie psychologiczno-pedagogiczne, na 1 ucznia (dziecko) w placówkach tego typu prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu). Porównanie z podobnymi powiatami.	13
Rysunek 12: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na licea ogólnokształcące na 1 ucznia w szkołach prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu).....	14
Rysunek 13: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na technika, na 1 ucznia w szkołach prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu)	15
Rysunek 14: Wydatki budżetu powiatu (bieżące bez remontów i udzielonych dotacji) na branżowe szkoły I st. na 1 ucznia w szkołach prowadzonych przez samorząd powiatu (łącznie z miastami na prawach powiatu), porównanie z podobnymi powiatami	16
Rysunek 15: Udział uczniów klas I uczęszczających do szkół branżowych I stopnia w Powiecie żagańskim.....	16

Rysunek 16: Liczby uczniów w poszczególnych typach szkół, na podstawie danych z arkuszy organizacyjnych z roku 2024/2025.....	19
Rysunek 17: Najczęściej wybierane kierunki kształcenia w Powiecie żagańskim	20
Rysunek 18: Najmniej liczne kierunki kształcenia (do analizy).....	20
Rysunek 19: Mapa reorganizacji z uwzględnieniem odległości szkół.	22
Rysunek 20: Średnia liczba uczniów w oddziale w szkołach ponadpodstawowych	23
Rysunek 21: Liczba uczniów przypadających na 1 nauczyciela w szkołach ponadpodstawowych.....	24
Rysunek 22: Liczba uczniów przypadających na 1 niepedagogiczny w szkołach ponadpodstawowych.....	24
Rysunek 23: Suma godzin specjalistycznych w szkołach ponadpodstawowych	25
Rysunek 24: Koszt kształcenia jednego ucznia w szkołach	27
Rysunek 25: Efektywność finansowa szkół powiatu żagańskiego – kwota dokładana do kształcenia jednego ucznia w 2024 r.	27
Rysunek 26: Udział wynagrodzeń w budżecie jednostek (2024 r.).....	28
Rysunek 27: Wysokość subwencji i wydatków na kształcenie specjalne w specjalnych ośrodkach	29
Rysunek 28: Wysokość subwencji i wydatków na kształcenie specjalne w szkołach ...	29
Rysunek 29: Efektywność finansowa jednostek oświatowych w powiecie żagańskim..	30
Rysunek 30: Koszt utrzymania jednego ucznia w SOSW (2024)	59
Rysunek 31: Wydatki ogółem PPP (2024).....	60
Rysunek 32: Koszt na 1 etat nauczycielski (2024).....	61
Rysunek 33: Struktura wydatków PPP (2024).....	61
Rysunek 34: Wydatki na PPP per capita (2024)	62

Spis tabel

Tabela 1: Struktura wiekowa jako % ogółu (2022–2036).....	6
Tabela 2: Prognozowana liczba uczniów klas I (2025–2035).....	8
Tabela 3. Zestawienie liczby szkół, oddziałów i uczniów szkół branżowych I stopnia w powiecie żagańskim, na tle wybranych powiatów lubuskich.....	17
Tabela 4: Propozycja specjalizacji szkół, w celu wyeliminowania dublowania się kierunków kształcenia i dostosowania do potrzeb rynku pracy	21
Tabela 5: Kierunki deficytowe do wdrożenia	21
Tabela 6: Możliwe etapy wdrożenia zmian	21
Tabela 7: Objaśnienia skrótów wykorzystywanych w niniejszym opracowaniu	22
Tabela 8: Wskaźniki określające organizację szkół ponadpodstawowych w Powiecie Żagańskim.....	23
Tabela 9: Wyniki finansowe szkół prowadzonych przez Powiat Żagański, porównanie wykonania planów finansowych, dochodów i wydatków w 2024 roku	26

Tabela 10: Oszacowany roczny koszt (brutto, brutto) godziny pracy nauczyciela*	32
Tabela 11: Etaty specjalistów w ZSO_Ż	33
Tabela 12: Etaty specjalistów w ZSTiO_Ż	36
Tabela 13: Etaty specjalistów w ZSTiL_Ż	38
Tabela 14: Etaty specjalistów w ZSTiB_Sz	40
Tabela 15: Etaty specjalistów w ZSP_I	43
Tabela 16: Liczba uczniów oraz etatyzacja kadry pedagogicznej i niepedagogicznej w szkołach ponadpodstawowych	46
Tabela 17: Wydatki Specjalnych Ośrodków Szklono – Wychowawczych w przeliczeniu na 1 ucznia (2024)	59
Tabela 18: Podstawowe dane finansowe PPP Żagań i PPP Szprotawa	62
Tabela 19: Wydatki per capita w wybranych powiatach (2024)	62
Tabela 20: Szacowane roczne oszczędności wynikające z ewentualnego połączenia poradni	64
Tabela 21: Potencjalne zmiany w zatrudnieniu i oszczędności w wyniku połączenia placówek (dla każdej lokalizacji).	68
Tabela 22: Podsumowanie optymalizacji wydatków ujawnionych w arkuszach organizacyjnych	72
Tabela 23: Szacowane oszczędności wynikające z reorganizacji sieci placówek	72
Tabela 24: Matryca rekomendacji	74