

# Raport z rekomendacjami

Efektywność zarządzania oświatą w zakresie organizacji i finansowania szkół i przedszkoli w gminie Miechów



**MIECHÓW**  
Gmina i Miasto

**Pan Dariusz Marczewski**

**Burmistrz Gminy i Miasta Miechów**

Marzec 2025 rok

## Spis treści

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wprowadzenie.....                                                                                             | 3  |
| 1. Analiza wpływu zmian demograficznych na edukację i opiekę społeczną w Miechowie.....                       | 5  |
| 1. Organizacja oświaty w Gminie Miechów .....                                                                 | 7  |
| 2. Subwencja i wydatki oświatowe .....                                                                        | 17 |
| 3. Szczegółowa analiza arkuszy organizacyjnych jako źródło wiedzy do poszukiwania nadmiarowych wydatków ..... | 20 |
| Szkoła Podstawowa nr 1 w Miechowie .....                                                                      | 20 |
| Szkoła Podstawowa nr 2 w Miechowie .....                                                                      | 22 |
| Szkoła Podstawowa w Jaksicach .....                                                                           | 25 |
| Szkoła Podstawowa w Bukowskiej Woli.....                                                                      | 27 |
| Szkoła Podstawowa w Pojałowicach.....                                                                         | 29 |
| Szkoła Podstawowa w Pstroszycach .....                                                                        | 30 |
| Przedszkole Samorządowe nr 1 w Miechowie .....                                                                | 35 |
| Przedszkole Samorządowe nr 2 w Miechowie .....                                                                | 38 |
| Przedszkole samorządowe nr 3 w Miechowie.....                                                                 | 39 |
| 4. Propozycja standaryzacji etatów administracji i obsługi .....                                              | 40 |
| 5. Analiza kosztów utrzymania infrastruktury, wraz z możliwością racjonalizacji wydatków .....                | 44 |
| 6. Organizacja i funkcjonowanie Samorządowego Zespołu Edukacyjnego w Miechowie (SZE) .....                    | 46 |
| Wnioski z analizy:.....                                                                                       | 49 |
| 7. Uchwały „oświatowe” Rady Miejskiej w Miechowie i ich wpływ na finanse Gminy.....                           | 53 |
| 8. Podsumowanie optymalizacji wydatków w Gminie Miechów .....                                                 | 55 |
| 9. Podsumowanie i rekomendacje – Analiza oświaty w Gminie Miechów .....                                       | 56 |
| SPIS TABEL .....                                                                                              | 59 |
| SPIS WYKRESÓW .....                                                                                           | 60 |

## Wprowadzenie

Analiza finansowo-organizacyjna oświaty jest dokumentem diagnostycznym, który obejmuje badanie funkcjonowania sieci szkół, przedszkoli i placówek oświatowych zlokalizowanych na terenie Gminy Miechów pod kątem ekonomiki oraz optymalizacji wydatków oświatowych. Efektem analizy są rekomendacje dotyczące racjonalizacji organizacyjno-finansowej, które można wziąć pod uwagę w procesie tworzenia i zatwierdzania projektów arkuszy organizacyjnych na rok szkolny 2025/2026 i na kolejne lata. Arkusze organizacyjne to de facto plan finansowy, który powinien odpowiadać możliwościom finansowym jednostki samorządu terytorialnego. Organ prowadzący szkołę lub placówkę sprawuje nadzór nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych i administracyjnych, z uwzględnieniem odrębnych przepisów – art. 57. 1. Ustawy Prawo Oświatowe - dalej P.O., natomiast dyrektor szkoły dysponuje środkami określonymi w planie finansowym szkoły lub placówki zaopiniowanym przez radę szkoły lub placówki i ponosi odpowiedzialność za ich prawidłowe wykorzystanie, a także może organizować administracyjną, finansową i gospodarczą obsługę szkoły lub placówki – art. 68. P.O.

Celem analizy jest przekazanie władzom samorządowym niezależnej, zewnętrznej, eksperckiej odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku winny iść konieczne i prawnie możliwe zmiany w organizacji pracy szkół, aby optymalizować finansowanie placówek oświatowych, a tym samym obniżyć zaangażowanie własne gminy. Wyniki analizy będą mieć znaczenie w procesie tworzenia, realizacji i nowelizowania budżetu gminy, przygotowania podstaw pod zmiany organizacyjne w kolejnych latach, jak i tworzenia i akceptowanie arkuszy organizacyjnych szkół. Chcąc zracjonalizować koszty działania oświaty trzeba zmieniać mechanizmy organizacyjne a także wprowadzić działania kontrolne. Najczęściej na nadmierne wydatki oświatowe mają wpływ:

- nadmiernie rozbudowana kadra pedagogiczna i niepedagogiczna,
- dopełnianie etatów nauczycieli godzinami wysokiego ryzyka (zajęciami z pomocy psychologiczno – pedagogicznej, zajęciami pozalekcyjnymi, dodatkowymi i świetlicą)
- mało liczne oddziały,
- nadmierny podział na grupy oddziałowe i międzyoddziałowe,
- planowanie na wyrost zajęć pomocy psychologiczno – pedagogicznej oraz uzupełnianie w arkuszach majowych etatów nauczycieli tymi zajęciami,
- zatrudnianie nauczycieli w niepełnych wymiarach etatu oraz zbyt niska liczba godzin ponadwymiarowych,
- niedostateczna znajomość przepisów prawnych przez dyrektorów jednostek,

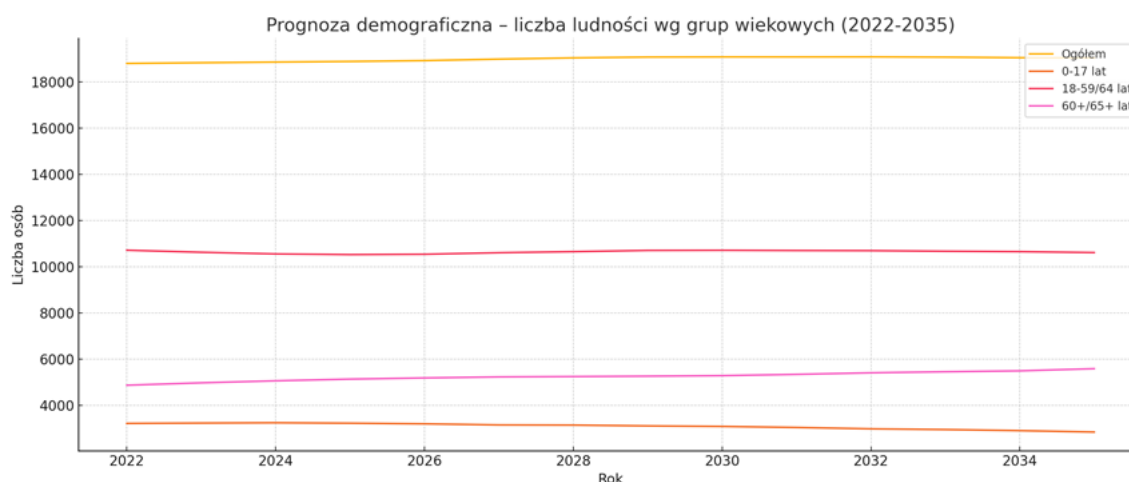
- błędy w rozliczaniu godzin ponadwymiarowych i zatrudnianiu kadr,
- uleganie zewnętrznym opiniom, presji, żądaniom.

Nadrzędnym celem analizy jest optymalizacja wydatków oświatowych, czyli organizowanie takich działań i procesów, aby dały jak największe efekty przy jak najmniejszych nakładach oraz rekomendowanie kierunków gminnej polityki oświatowej organu prowadzącego, które to kierunki powinny być realizowane przez dyrektorów szkół i przedszkoli. Zastosowanie zmian jest w pełni autonomiczną decyzją Gminy.

# 1. Analiza wpływu zmian demograficznych na edukację i opiekę społeczną w Miechowie

Prognoza demograficzna liczby ludności Gminy dla różnych grup wiekowych jest analogiczna jak dla całego kraju. Liczba dzieci w grupie 0 – 17 lat wykazuje tendencję spadkową w odróżnieniu od grupy wiekowej 60+ gdzie obserwujemy tendencję wzrostową. Podobnie jak w kraju, w Miechowie obserwuje się niekorzystną sytuację demograficzną, która wpływa na rosnące koszty utrzymania oświaty. Zmniejszenie się liczby uczniów uczęszczających do wiejskich szkół gminnych, przy jednoczesnym zachowaniu niewielkiej liczebności oddziałów, skutkuje znacznym zwiększeniem wydatków oświatowych. Samorząd już dzisiaj powinien podjąć kroki zaradcze i dostosować strukturę zatrudnienia oraz liczebność oddziałów do zmieniającej się sytuacji demograficznej.

Wykres 1: Prognoza demograficzna dla Gminy Miechów<sup>1</sup>



## Prognoza na lata 2022–2035

### 1. Edukacja – spadek liczby dzieci i młodzieży

Kluczowe dane:

- Spadek populacji 0–17 lat: z 3217 osób (2022) do 2843 osób (2035) (-11,6%).
- Spadek dzieci 0–14 lat: z 2714 do 2232 osób (-17,8%).

<sup>1</sup> Prognoza ludności dla gmin na lata 2023-2060 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2023-2060>

Wpływ na edukację:

- Zmniejszone zapotrzebowanie na miejsca w przedszkolach i szkołach podstawowych.
- Możliwość redukcji oddziałów klasowych i zmniejszenia zatrudnienia w oświacie.
- Presja finansowa na optymalizację wydatków na edukację, w tym łączenie placówek.
- Potrzeba inwestycji w edukację specjalistyczną, z uwagi na rosnące wymagania jakościowe.

## **2. Opieka społeczna – starzenie się społeczeństwa**

Kluczowe dane:

- Wzrost osób 60+/65+ lat: z 4870 do 5586 osób (+14,7%).
- Wzrost populacji 80+ lat: z 942 do 1707 osób (+81%).

Wpływ na opiekę społeczną:

- Znaczące zwiększenie zapotrzebowania na dzienną opiekę senioralną, DPS, opiekę domową i hospicyjną.
- Wydłużenie życia → potrzeba wsparcia długoterminowego w zdrowiu i funkcjonowaniu.
- Wzrost kosztów opieki i potrzeba zwiększenia kadry: opiekunowie, pielęgniarki, terapeuci zajęciowi.

## **3. Rynek pracy i pokolenie 45–59/64 lat**

- Starzejąca się populacja aktywna zawodowo – potrzeba wsparcia zdrowotnego i ergonomii pracy.
- Programy przekwalifikowania i utrzymania zatrudnienia seniorów.

## **Rekomendacje**

Dla edukacji:

- Planowanie racjonalnej sieci szkół podstawowych i przedszkoli, dostosowanej do zmniejszającej się liczby dzieci.
- Wsparcie dla nauczycieli odchodzących z zawodu, pomoc w zdobyciu nowych kwalifikacji.
- Rozwój edukacji dla dorosłych i programów podnoszenia kwalifikacji.

Dla opieki społecznej:

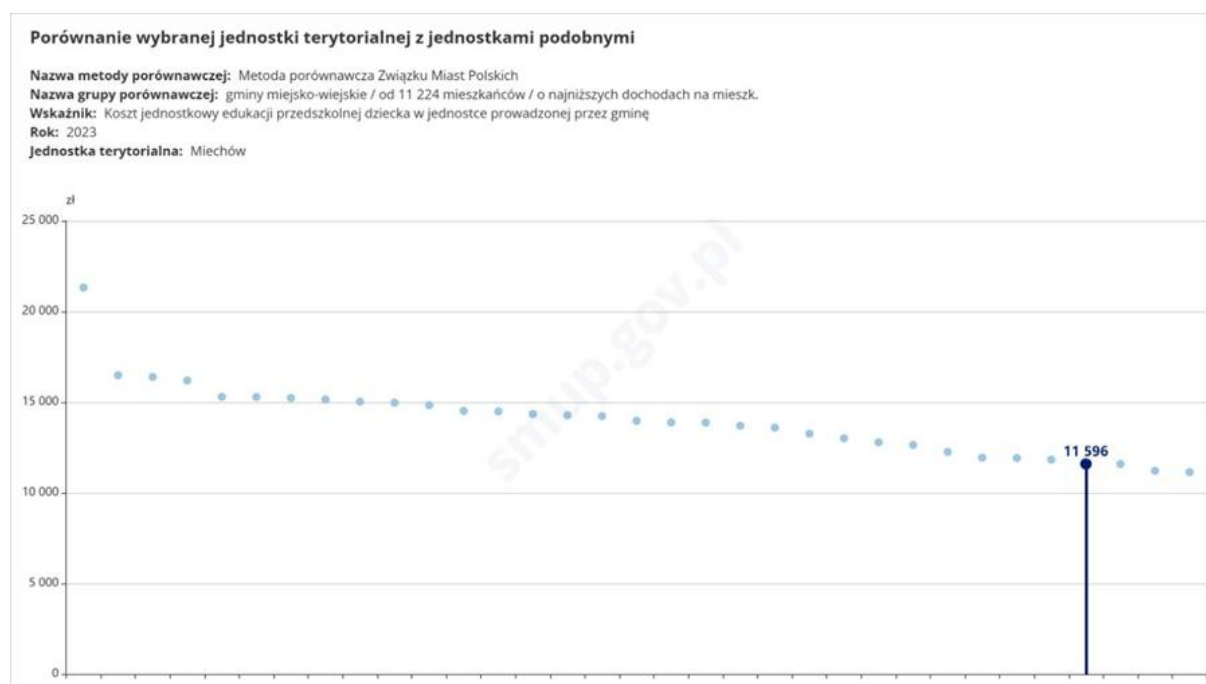
- Budowa i adaptacja placówek do opieki dziennej.
- Rozwój programów senioralnych.

- Szkolenie i zatrudnianie specjalistycznych kadr opiekuńczych.

## 1. Organizacja oświaty w Gminie Miechów

Poniżej przedstawiono wartości najważniejszych wskaźników charakteryzujących organizację i finanse oświaty w Gminie Miechów. Dwa wykresy przedstawione poniżej charakteryzują stan obecny nakładów Gminy na oświatę przedszkolną i szkolną.

Wykres 2: Koszt jednostkowy edukacji przedszkolnej dziecka w jednostce prowadzonej przez gminę, dane z 2023 roku - porównanie z podobnymi gminami



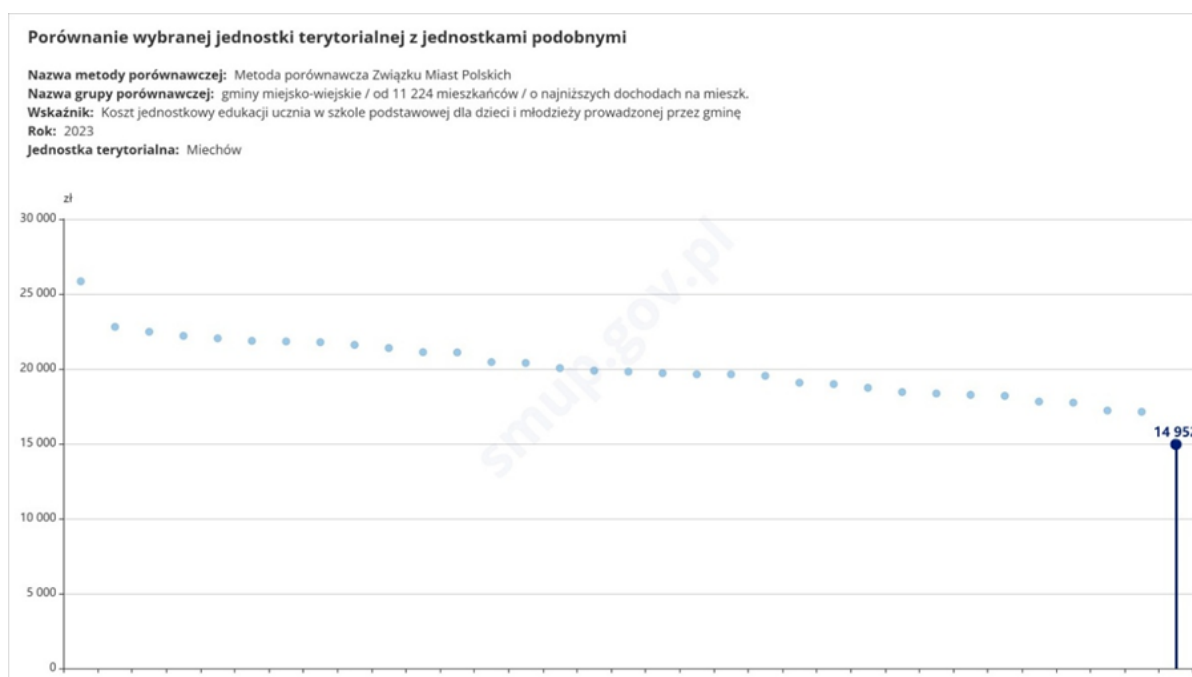
Wskaźnik efektywności obejmujący wszystkie dzieci, którym gmina zapewnia edukację przedszkolną. Wzrost wskaźnika oznacza, że przeciętny koszt zapewnienia edukacji przedszkolnej dzieciom jest związany z wyższymi wydatkami gminy. Na wartość wskaźnika wpływ mają w szczególności:

- ✓ organizacja edukacji w jednostkach prowadzonych przez gminę (wielkość przedszkoli, liczba oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych, liczba dzieci w oddziałach, liczba godzin pracy oddziałów),
- ✓ zakres i sposób udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz zapewnienia kształcenia specjalnego dzieciom w jednostkach prowadzonych przez gminę,

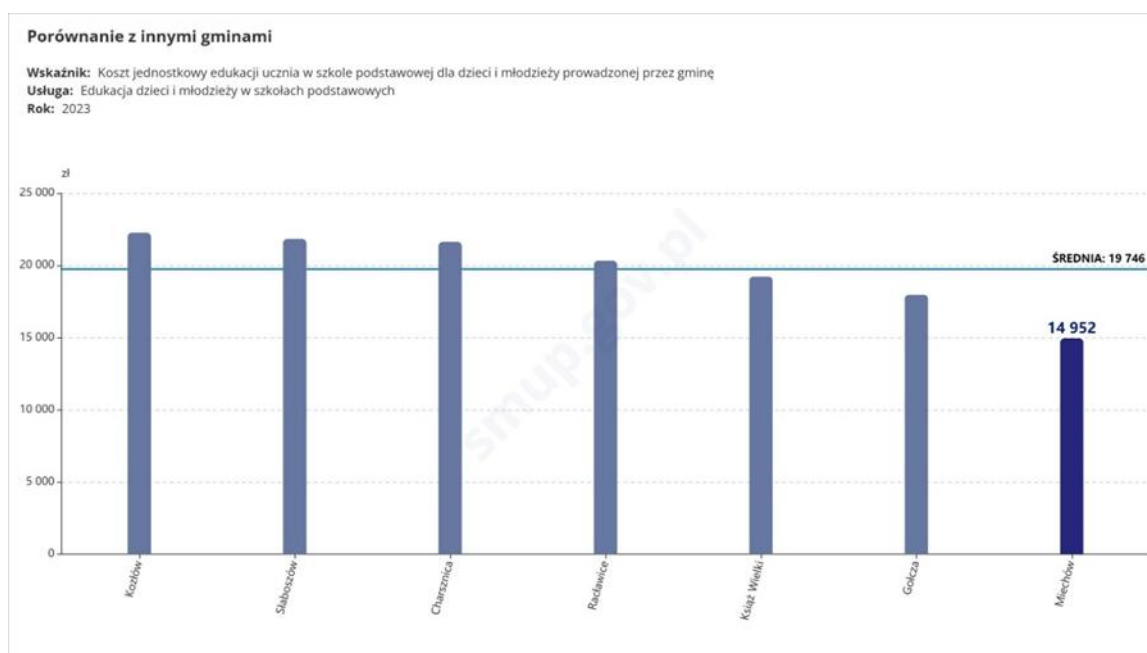
- ✓ wiek oraz struktura awansu zawodowego nauczycieli w jednostkach wychowania przedszkolnego,
- ✓ sposób organizacji administracji oświatowej oraz liczba pracowników obsługi w jednostkach wychowania przedszkolnego,
- ✓ odsetek dzieci uczęszczających do publicznych i niepublicznych jednostek prowadzonych przez inne podmioty i dotowanych przez gminę,
- ✓ czas pracy przedszkola,
- ✓ tygodniowy obowiązkowy wymiar godzin nauczycieli pracującymi z grupami dzieci 6 – letnich i młodszych.

**Wnioski z wykresu:** Koszt jednostkowy w Miechowie (11 596 zł) jest najniższy wśród porównywanych gmin. Na wykresie Miechów znajduje się na skraju wykresu, poniżej wszystkich punktów porównawczych. Średni koszt w innych gminach miejsko-wiejskich jest wyraźnie wyższy – wiele punktów mieści się w przedziale 13 000–18 000 zł. Miechów wykazuje najwyższą efektywność kosztową w przedszkolach publicznych. Może to wynikać z optymalnego zatrudnienia, dobrej organizacji oddziałów, niskich kosztów stałych / utrzymania infrastruktury. Wskaźnik efektywności obejmujący wszystkie dzieci, którym gmina zapewnia edukację przedszkolną. Wzrost wskaźnika oznacza, że przeciętny koszt zapewnienia edukacji przedszkolnej dzieciom jest związany z wyższymi wydatkami gminy. Koszt jednostkowy edukacji przedszkolnej dziecka w Gminie w 2023 roku wynosił 11 596 zł., natomiast w 2022 roku był niższy i wynosił 9 484 zł. Koszt edukacji przedszkolnej w Gminie Miechów jest niższy od wartości średniej określonej dla podobnych gmin.

Wykres 3: Średni koszt zapewnienia uczniowi edukacji w szkole podstawowej, porównanie z podobnymi gminami



Wykres 4: Koszt jednostkowy kształcenia ucznia w szkole podstawowej- porównanie z sąsiednimi gminami



Wskaźnik efektywności obejmujący wszystkich uczniów, którym gmina zapewnia edukację w szkołach podstawowych dla dzieci i młodzieży bezpośrednio, tj. we własnych szkołach. Wzrost wskaźnika wydatkowej oznacza, że przeciętny koszt zapewnienia edukacji uczniom jest związany z wyższymi wydatkami gminy. Na wartość wskaźnika wpływ mają w szczególności:

- ✓ organizacja edukacji w szkołach prowadzonych przez gminę (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,
- ✓ sposób wykorzystania wsparcia zewnętrznego (m.in. fundusze krajowe, unijne).
- ✓ Koszt jednostkowy edukacji ucznia szkoły podstawowej w Gminie w 2022 roku wynosił 12 837 zł., natomiast w 2023 roku był wyższy i wynosił 14 952 zł.

**Wnioski z wykresu:** Miechów – najniższy koszt edukacji szkolnej, z kosztami 14 952 zł/uczeń, znajduje się najniżej w grupie porównawczej. Pozostałe gminy mają wydatki w przedziale 17 000 – 25 000 zł/uczeń. Miechów osiąga wysoki poziom efektywności kosztowej, może to być wynikiem: optymalnej liczby uczniów na oddział (zwłaszcza w szkołach miejskich), zoptymalizowanej siatki godzin, utrzymania kosztów personalnych i infrastrukturalnych na niskim poziomie.

*Tabela 1: Wyjaśnienia skrótów zawartych w niniejszym opracowaniu*

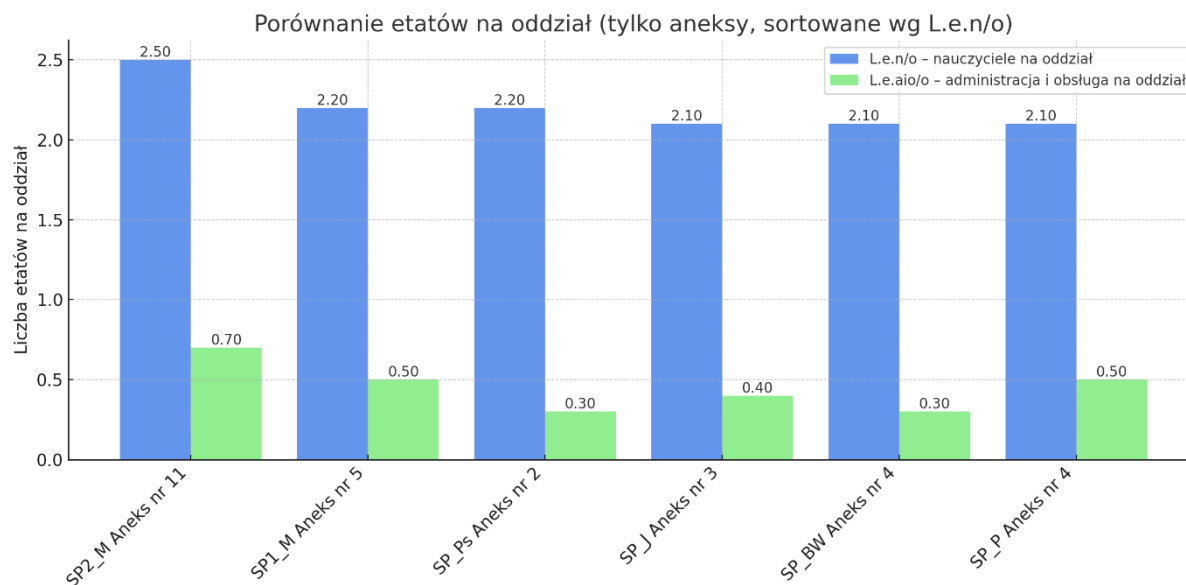
| Skrót     | Opis                                      |
|-----------|-------------------------------------------|
| L.u       | Liczba uczniów                            |
| L.o       | Liczba oddziałów                          |
| L.u/o     | Liczba uczniów na oddział                 |
| L.g       | 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 |
| SP1_M     | Szkoła Podstawowa nr 1 w Miechowie        |
| SP2_M     | Szkoła Podstawowa nr 2 w Miechowie        |
| SP_J      | Szkoła Podstawowa w Jaksicach             |
| SP_BW     | Szkoła Podstawowa w Bukowskiej Woli       |
| SP_P      | Szkoła Podstawowa w Pojałowicach          |
| SP_Ps     | Szkoła Podstawowa w Pstroszycach          |
| PS_1      | Przedszkole Samorządowe nr 1 w Miechowie  |

|             |                                          |
|-------------|------------------------------------------|
| <b>PS_2</b> | Przedszkole Samorządowe nr 2 w Miechowie |
| <b>PS_3</b> | Przedszkole Samorządowe nr 3 w Miechowie |

Tabela 2: Wskaźniki określające organizację szkół podstawowych prowadzonych przez Miechów

| Szkoła         | Arkusz      | L.u | L.o | L.u/o       | L.g    | L.g/u      | L.e. n | L.e.n/o    | L.e.aio | L.e.aio/o  |
|----------------|-------------|-----|-----|-------------|--------|------------|--------|------------|---------|------------|
| SP1_M          | Arkusz      | 682 | 27  | 25,3        | 1113,8 | 1,6        | 56,4   | 2,1        | 14,0    | 0,5        |
|                | Aneks nr 5  | 689 | 27  | 25,5        | 1163,8 | 1,7        | 60,3   | 2,2        | 14,2    | 0,5        |
| SP2_M          | Arkusz      | 623 | 28  | 22,3        | 1231,8 | 2,0        | 62,4   | 2,2        | 19,8    | 0,7        |
|                | Aneks nr 11 | 639 | 28  | 22,8        | 1357,1 | 2,1        | 69,0   | 2,5        | 19,8    | 0,7        |
| SP_J           | Arkusz      | 148 | 10  | 14,8        | 403,6  | 2,7        | 20,6   | 2,1        | 3,8     | 0,4        |
|                | Aneks nr 3  | 148 | 10  | 14,8        | 405,6  | 2,7        | 20,6   | 2,1        | 3,8     | 0,4        |
| SP_BW          | Arkusz      | 145 | 10  | 14,5        | 381,6  | 2,6        | 19,3   | 1,9        | 2,8     | 0,3        |
|                | Aneks nr 4  | 149 | 10  | 14,9        | 404,6  | 2,7        | 20,5   | 2,1        | 3,0     | 0,3        |
| SP_P           | Arkusz      | 229 | 11  | 20,8        | 440,5  | 1,9        | 21,9   | 2,0        | 4,0     | 0,4        |
|                | Aneks nr 4  | 229 | 11  | 20,8        | 473,5  | 2,1        | 23,5   | 2,1        | 5,0     | 0,5        |
| SP_Ps          | Arkusz      | 36  | 6   | 6,0         | 235,4  | 6,5        | 12,6   | 2,1        | 1,0     | 0,2        |
|                | Aneks nr 2  | 37  | 6   | 6,2         | 251,4  | 6,8        | 13,3   | 2,2        | 1,8     | 0,3        |
| <b>Średnia</b> |             |     |     | <b>17,4</b> |        | <b>3,0</b> |        | <b>2,1</b> |         | <b>0,4</b> |

Wykres 5: Porównanie liczby etatów nauczycielskich oraz administracji i obsługi na oddział w szkołach podstawowych Gminy Miechów



Poniżej przedstawiam interpretację wskaźników ujętych w tabeli nr 3, wartości oznaczone kolorem czerwonym są wyższe od średniej.

#### 1. Liczba uczniów i oddziałów

- Największe szkoły: SP1\_M i SP2\_M (ponad 680 uczniów, 27–28 oddziałów).
- Najmniejsza placówka: SP\_Ps (36–37 uczniów, 6 oddziałów).
- Wskaźnik uczniów na oddział: SP1\_M/SP2\_M – optymalny (22–25), SP\_Ps – niski (6).

#### 2. Liczba godzin nauczycielskich na ucznia (L.g/u)

- Najniższe wskaźniki: SP1\_M (1,6–1,7 godz./uczeń).
- Najwyższe: SP\_Ps (6,5–6,8 godz./uczeń) – niska liczba uczniów, wysokie koszty jednostkowe.

#### 3. Etaty nauczycieli na oddział (L.e.n/o)

- Większość szkół: 1,9–2,2 etatu/oddział.
- SP\_Ps – mimo małej liczby uczniów: 2,1–2,2 etatu/oddział.

#### 4. Etaty administracji i obsługi na oddział (L.e.aio/o)

- Najwięcej: SP2\_M (0,7).
- Najmniej: SP\_BW (0,3).

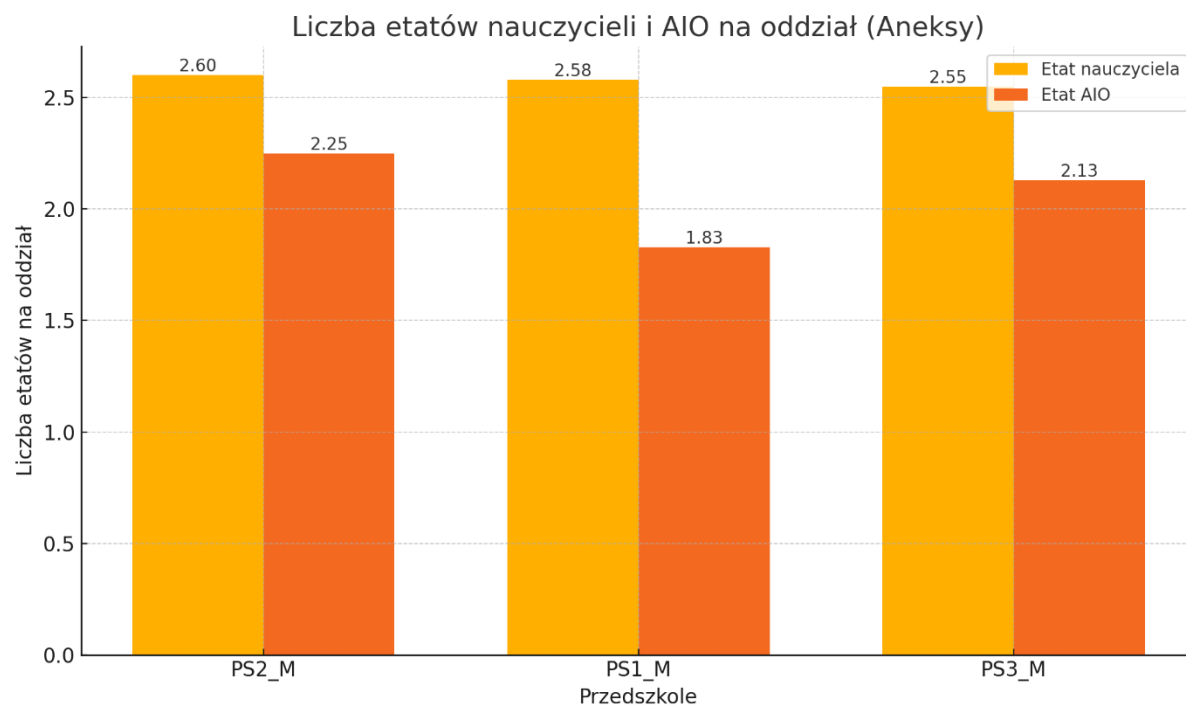
#### **Wnioski:**

- SP1\_M i SP2\_M mają największą efektywność organizacyjną, wynika to optymalnej wielkości oddziałów.
- SP\_Ps ma najwyższe jednostkowe koszty – wymaga wsparcia lub restrukturyzacji, obecny system subwencjonowania oświaty opiera się przede wszystkim na uczniu, to on a nie oddział jest nośnikiem pieniędzy naliczanych w potrzebach oświatowych dla gminy.
- Należy rozważyć możliwość optymalizacji administracji w wybranych placówkach.

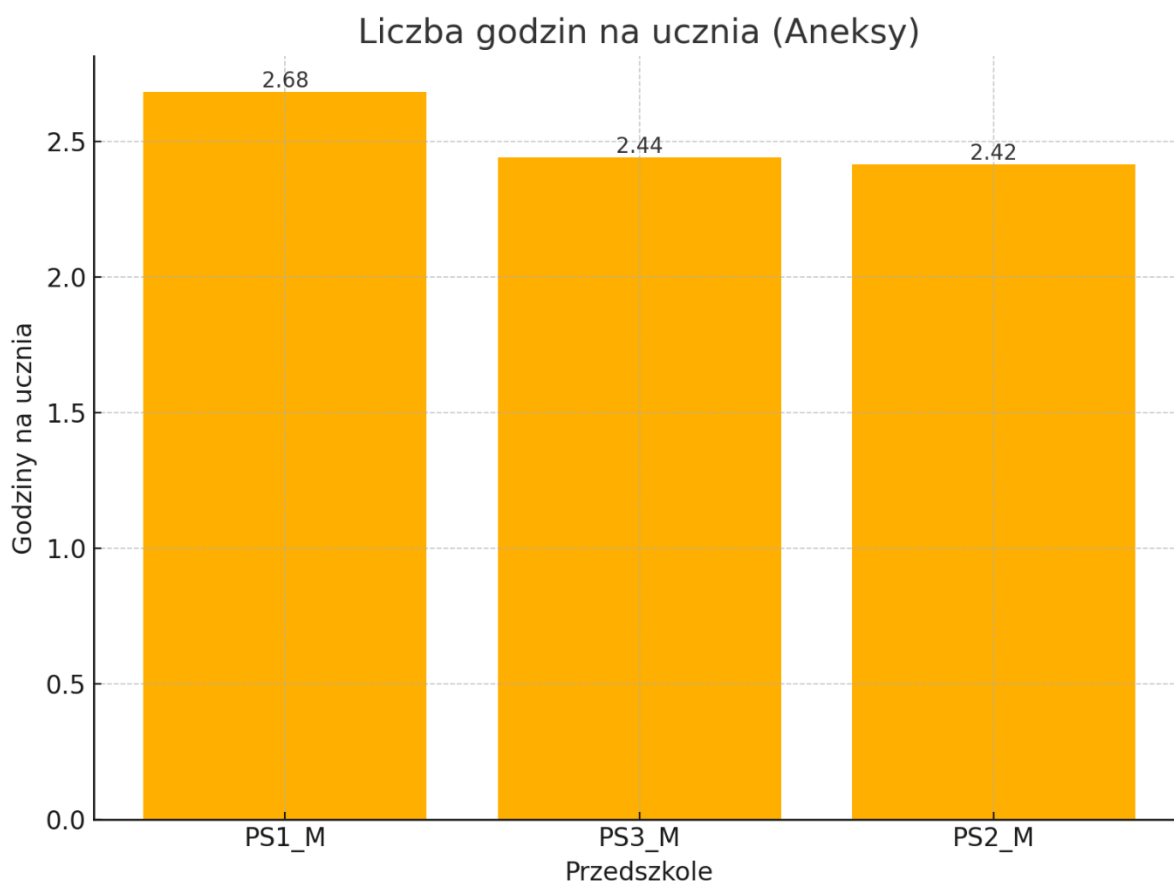
Tabela 3: Wskaźniki określające organizację przedszkoli prowadzonych przez Miechów

| Przedszkole    | L.u | L.o | L.u/o | L.g   | L.g/u | L.e.n | L.e.n/o | L.e.aio | L.e.aio/o |
|----------------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|---------|---------|-----------|
| PS1_M (Arkusz) | 138 | 6   | 23    | 372   | 2,70  | 15,34 | 2,56    | 10      | 1,67      |
| PS1_M (Aneks)  | 138 | 6   | 23    | 370   | 2,68  | 15,47 | 2,58    | 11      | 1,83      |
| PS2_M (Arkusz) | 100 | 4   | 25    | 239,5 | 2,40  | 10,43 | 2,61    | 9       | 2,25      |
| PS2_M (Aneks)  | 100 | 4   | 25    | 241,5 | 2,42  | 10,39 | 2,60    | 8,99    | 2,25      |
| PS3_M (Arkusz) | 100 | 4   | 25    | 254,5 | 2,55  | 10,75 | 2,69    | 8,5     | 2,13      |
| PS3_M (Aneks)  | 100 | 4   | 25    | 244   | 2,44  | 10,21 | 2,55    | 8,5     | 2,13      |
| <b>ŚREDNIA</b> |     |     | 24,33 |       | 2,53  |       | 2,60    |         | 2,04      |

Wykres 6: Porównanie etatów nauczycielskich oraz administracji i obsługi w przedszkolach samorządowych Gminy Miechów



Wykres 7: Porównanie liczby godzin nauczycielskich przypadających na 1 ucznia w przedszkolach samorządowych Gminy Miechów



#### Analiza Porównawcza Przedszkoli na Podstawie Arkuszy i Aneksów (Rok 2024/2025)

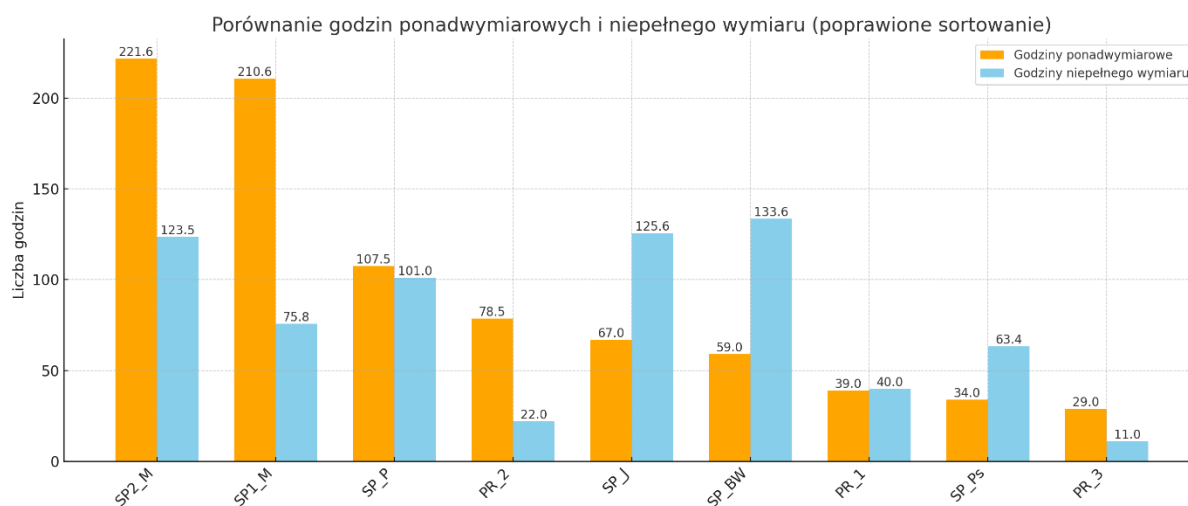
Na podstawie zestawienia danych dla przedszkoli PS1\_M, PS2\_M i PS3\_M w Miechowie, dokonano porównania najważniejszych wskaźników organizacyjnych.

Poniżej przedstawiam kluczowe wnioski.

- **PS1\_M** jest największą jednostką – ma więcej dzieci, godzin i etatów, co wynika ze skali organizacji.
- **Efektywność:** PS2\_M i PS3\_M osiągają **niższe godziny i etaty na ucznia**, co może sugerować bardziej zoptymalizowane zarządzanie zasobami.
- **Równowaga:** Różnice między arkuszami a aneksami są **minimalne** – wskazują na doprecyzowanie etatów i godzin, a nie duże reorganizacje.

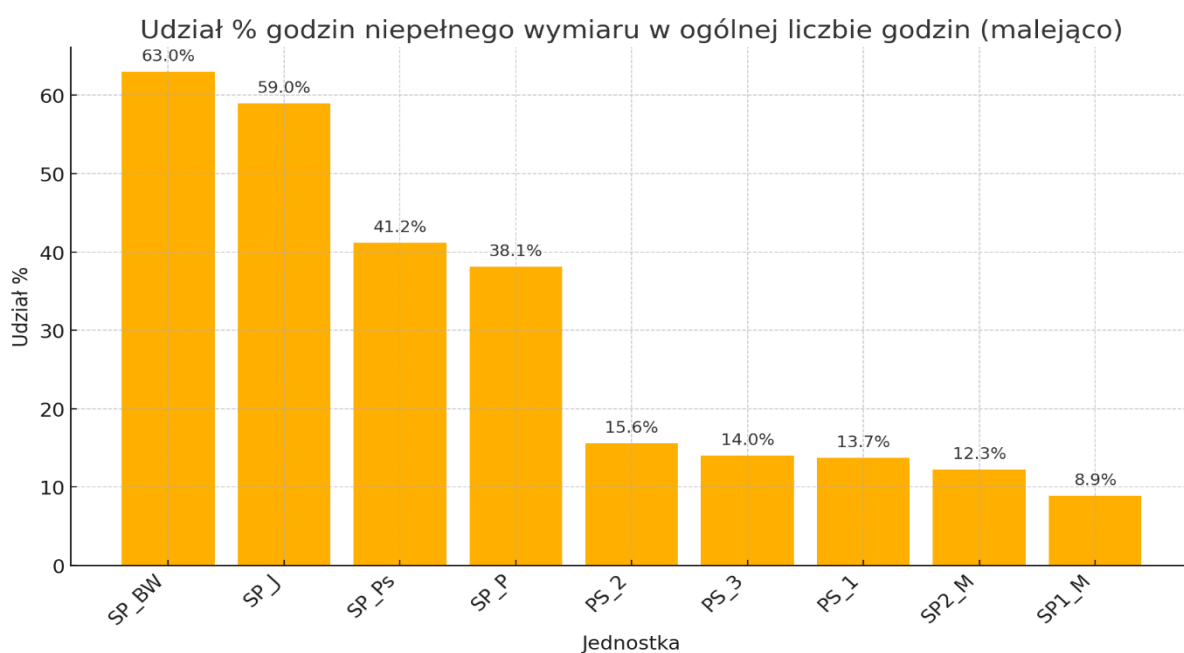
| Prze<br>dzk<br>ole | l.e. ogółem<br>(nauczyciele +<br>AIO) | l.o | l.e/o       | l.g/u       | Wnioski                                                                                |
|--------------------|---------------------------------------|-----|-------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| PS1<br>_M          | 15,47 + 11 = <b>26,47</b>             | 6   | <b>4,41</b> | <b>2,68</b> | Wysoki koszt na oddział, ale najmniej godzin na ucznia — <b>najśłabsza efektywność</b> |
| PS2<br>_M          | 10,39 + 8,99 =<br><b>19,38</b>        | 4   | <b>4,84</b> | <b>2,42</b> | Najwięcej etatów na oddział, ale więcej godzin per uczeń — <b>średnia efektywność</b>  |
| PS3<br>_M          | 10,21 + 8,5 = <b>18,71</b>            | 4   | <b>4,68</b> | <b>2,44</b> | Mniej etatów, więcej godzin per uczeń — <b>najlepsza efektywność</b>                   |

Wykres 8: Porównanie godzin ponadwymiarowych i godzin niepełnego wymiaru w placówkach prowadzonych przez Gminę Miechów



W szkołach SP2\_M i SP1\_M liczba godzin ponadwymiarowych jest największa, co świadczy o efektywnej organizacji kadry pedagogicznej i obniżonym ryzyku wypłaty dodatkowego wynagrodzenia z art. 30a Karty Nauczyciela – dalej KN.

Wykres 9: Odsetek godzin niepełnego wymiaru w placówkach prowadzonych przez Gminę Miechów



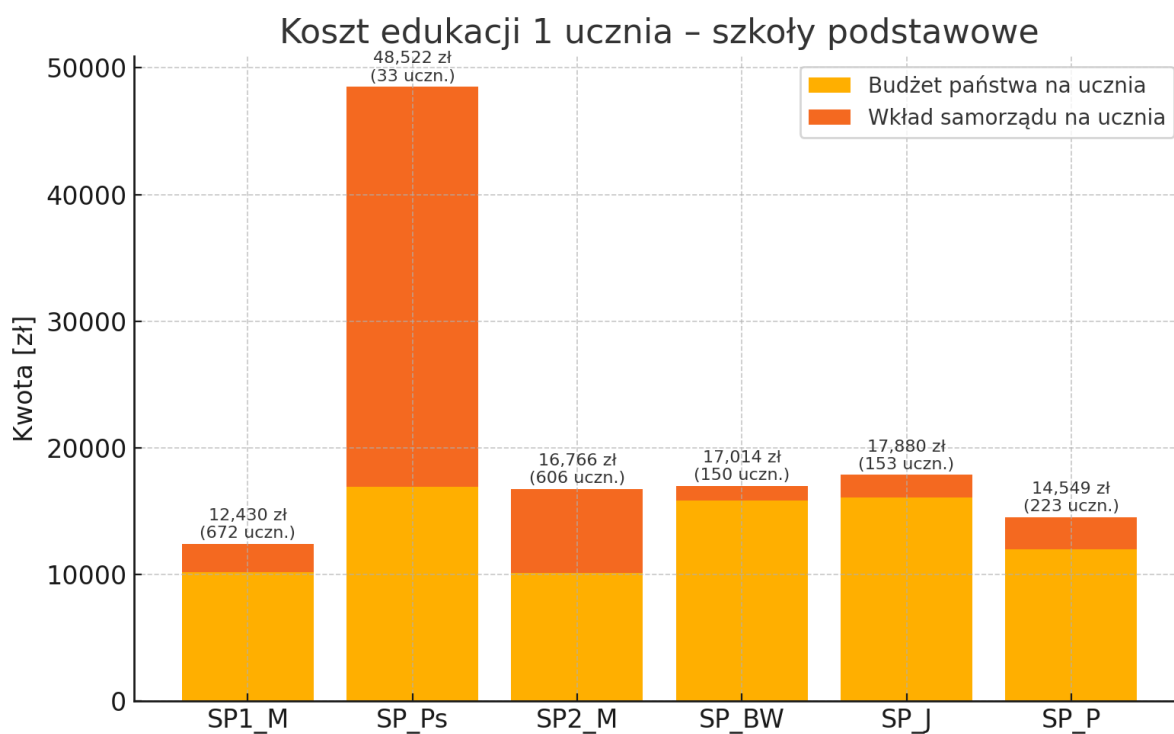
Niekorzystny bilans godzin ponadwymiarowych i godzin niepełnego wymiaru zauważalny jest w szkołach wiejskich, przy czym w SP\_BW i SP\_J odsetek nauczycieli zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin jest największy, warto wprowadzić bardziej efektywną politykę kadrową w tych szkołach. Rekomenduję poszerzenie kwalifikacji nauczycieli oraz korzystanie przez samorząd z możliwości uzupełniania etatów między jednostkami.

## 2. Subwencja i wydatki oświatowe

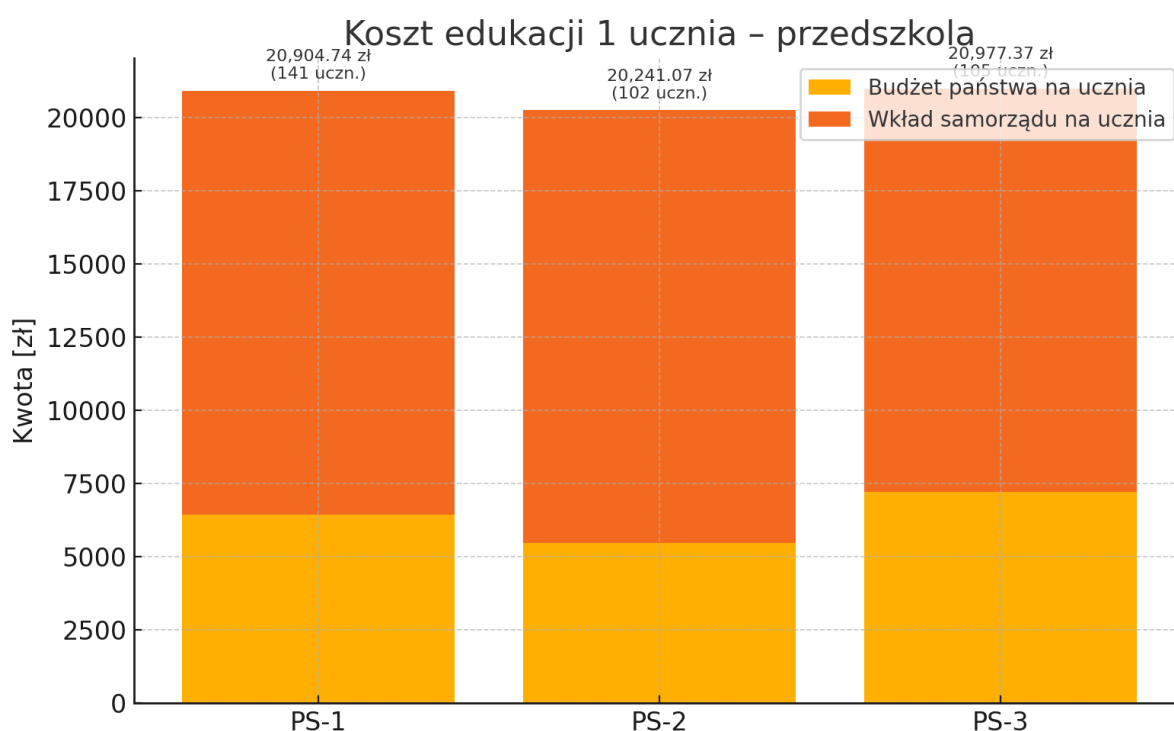
Tabela 4: Porównanie dochodów i wydatków oświatowych w 2024 r.

| Jednostka | Plan finansowy (wykonanie) | Środki otrzymane z budżetu państwa | Kwota dokładana do 1 ucznia | Ilość uczniów (SP i prz.) | Wkład samorządu | Koszt całkowity na ucznia | Kwota na ucznia - środki z budżetu | Kwota na ucznia - wkład samorządu |
|-----------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| PS-1      | 2947568                    | 908610,3                           | 14960,71                    | 141                       | 2038958         | 20904,74                  | 6444,045                           | 14460,69                          |
| PS-2      | 2064589                    | 558639,2                           | 15264,23                    | 102                       | 1505950         | 20241,07                  | 5476,855                           | 14764,21                          |
| PS-3      | 2202624                    | 757835                             | 14259,91                    | 105                       | 1444789         | 20977,37                  | 7217,477                           | 13759,89                          |
| SP1_M     | 8353478                    | 6828081                            | 2769,954                    | 672                       | 1525397         | 12430,77                  | 10160,84                           | 2269,936                          |
| SP_Ps     | 1601236                    | 558791,2                           | 32089,26                    | 33                        | 1042445         | 48522,31                  | 16933,07                           | 31589,24                          |
| SP2_M     | 10160524                   | 6120359                            | 7166,958                    | 606                       | 4040165         | 16766,54                  | 10099,6                            | 6666,94                           |
| SP_BW     | 2552190                    | 2372897                            | 1695,305                    | 150                       | 179293          | 17014,6                   | 15819,31                           | 1195,287                          |
| SP_J      | 2735645                    | 2464356                            | 2273,151                    | 153                       | 271289,2        | 17880,03                  | 16106,9                            | 1773,132                          |
| SP_P      | 3244546                    | 2677342                            | 3043,534                    | 223                       | 567203,9        | 14549,54                  | 12006,02                           | 2543,515                          |

Wykres 10: Koszt edukacji 1 ucznia w szkołach



Wykres 11: Koszt edukacji 1 dziecka w przedszkolach



## Podsumowanie analizy finansowej (rok szkolny 2023/2024)

| Typ placówki       | Liczba jednostek | Zakres kosztu na ucznia  | Zakres wkładu samorządu  | Uwagi szczególne                              |
|--------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Przedszkola</b> | 3                | 20 241 zł –<br>20 977 zł | 13 760 zł –<br>14 764 zł | Bardzo wysoki udział samorządu (~70%)         |
| <b>Szkoły</b>      | 6                | 12 430 zł –<br>48 522 zł | 2 270 zł –<br>31 590 zł  | Skrajne różnice: szkoły wiejskie vs. miejskie |

### Wnioski:

#### 1. Wysoka samorządowa odpowiedzialność za finansowanie

We wszystkich jednostkach środki z budżetu państwa nie pokrywają nawet połowy kosztów edukacji ucznia. Największy udział samorządu występuje w przedszkolach – sięga nawet ~70% całkowitych kosztów, wynika to z faktu, że utrzymanie przedszkoli jest zadaniem gminy.

#### 2. Zróżnicowanie kosztów w szkołach

Szkoły miejskie (SP1\_M, SP2\_M) są wysoce efektywne kosztowo – koszt edukacji ucznia w nich to ok. 12–17 tys. zł. Najdroższa jednostka to SP\_Ps – edukacja jednego ucznia kosztuje ponad 48 tys. zł, co wynika z bardzo małej liczby uczniów (33 osoby) przy niemal stałych kosztach utrzymania.

#### 3. Stabilność przedszkoli

Wszystkie przedszkola utrzymują zbliżony poziom kosztu na ucznia (20–21 tys. zł). Koszt przypadający na jednego ucznia jest tu znacznie wyższy niż w dużych szkołach, co może wynikać ze specyfiki pracy wychowawczej i intensywności opieki.

#### 4. Rekomendacje

- Dla szkół wiejskich warto rozważyć analizę organizacyjną: np. łączenie oddziałów lub wsparcie międzyszkolne.
- W przedszkolach istotne może być dostosowanie etatów i wsparcia AIO do rzeczywistych potrzeb – nie tylko liczby dzieci, ale też czasu pracy poszczególnych grup i łączenia oddziałów na wczesnych i późnych godzinach pracy, w oparciu o analizę obecności na zajęciach. (max. 25 dzieci w grupie).

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

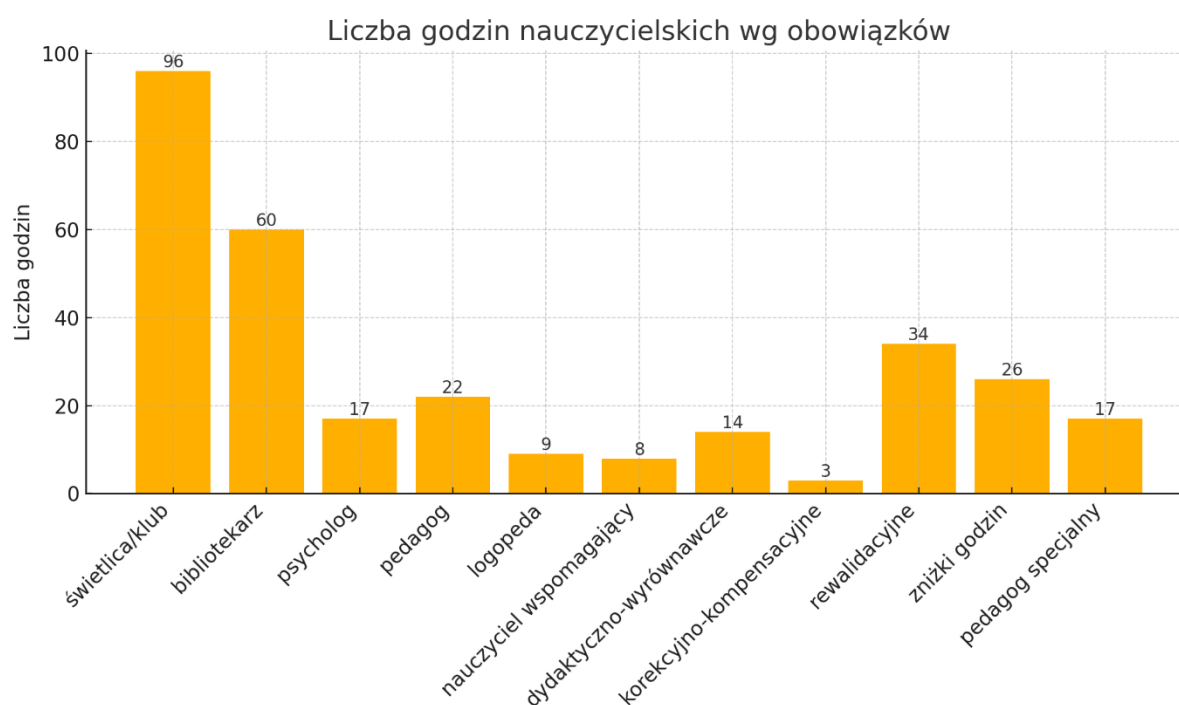
Tabela 5: Oszacowany roczny koszt (brutto, brutto) etatu i godziny pracy nauczyciela\*

| 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)                                                           | 4759          |

\* 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

#### Szkoła Podstawowa nr 1 w Miechowie

Wykres 12: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP1\_M



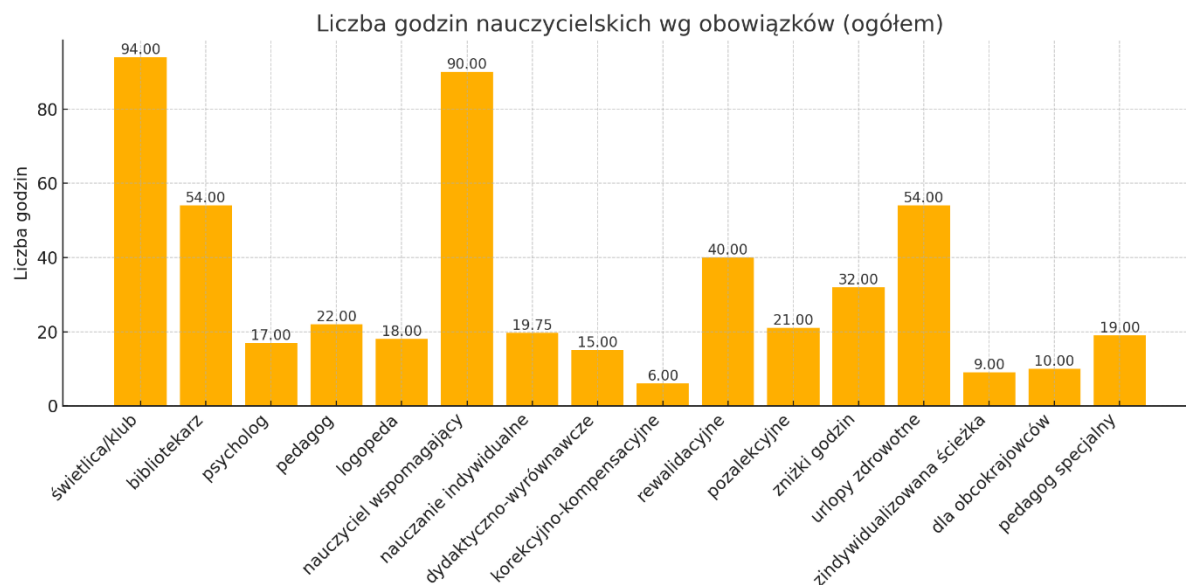
| Profesia                 | Godziny na ucznia |
|--------------------------|-------------------|
| świetlica/klub           | 0.139             |
| bibliotekarz             | 0.087             |
| psycholog                | 0.025             |
| pedagog                  | 0.032             |
| logopeda                 | 0.013             |
| nauczyciel wspomagający  | 0.012             |
| dydaktyczno-wyrównawcze  | 0.020             |
| korekcyjno-kompensacyjne | 0.004             |
| rewalidacyjne            | 0.049             |
| zniżki godzin            | 0.038             |
| pedagog specjalny        | 0.025             |

|                                           |                                           |              |             |                        |              |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------|-------------|------------------------|--------------|
| Nazwa placówki                            | <b>Szkoła Podstawowa nr 1 w Miechowie</b> |              |             |                        |              |
|                                           |                                           |              |             | Liczba uczniów/dzieci: | <b>689</b>   |
|                                           |                                           | W arkuszu    | Wymagana    | W arkuszu              | Wymagana     |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        |                                           | <b>3,2</b>   | <b>3</b>    | Liczba godzin:         | <b>66</b>    |
| w tym:                                    |                                           |              |             |                        |              |
| min. liczba etatów pedagogów specjalnych: |                                           | <b>0,864</b> | <b>0,75</b> | min. liczba godzin:    | <b>19</b>    |
| min. liczba etatów psychologów:           |                                           | <b>0,773</b> | <b>0,75</b> | min. liczba godzin:    | <b>17</b>    |
|                                           |                                           |              |             | <b>4</b>               | <b>24530</b> |

Strona 21 z 61

## Szkoła Podstawowa nr 2 w Miechowie

Wykres 14: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP2\_M



Wykres 15: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP1\_M

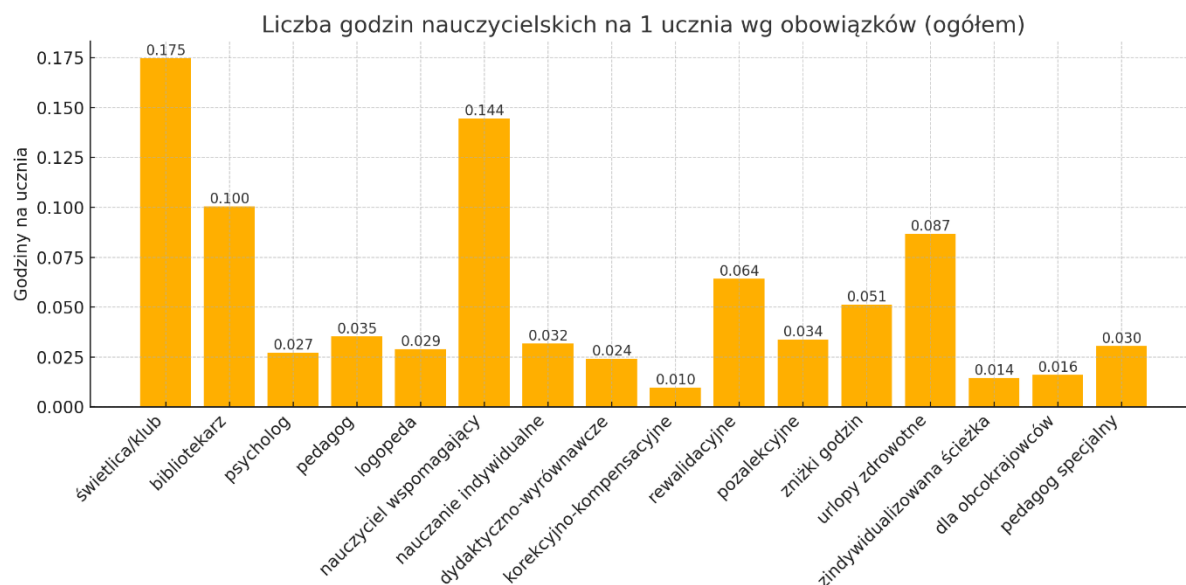


Tabela 7: Liczba etatów i godzin specjalistów w SP1\_M

|                                           |                                    |           |          |                        |          |
|-------------------------------------------|------------------------------------|-----------|----------|------------------------|----------|
| Nazwa placówki                            | Szkoła Podstawowa nr 2 w Miechowie |           |          |                        |          |
|                                           |                                    |           |          | Liczba uczniów/dzieci: | 623      |
|                                           |                                    |           |          |                        |          |
|                                           |                                    | W arkuszu | Wymagana | W arkuszu              | Wymagana |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        |                                    | 3,7       | 3        | Liczba godzin:         | 82       |
|                                           |                                    |           |          |                        | 66       |
|                                           | w tym:                             |           |          |                        |          |
| min. liczba etatów pedagogów specjalnych: |                                    | 0,864     | 0,75     | min. liczba godzin:    | 19       |
|                                           |                                    |           |          |                        | 16,5     |
| min. liczba etatów psychologów:           |                                    | 0,773     | 0,75     | min. liczba godzin:    | 17       |
|                                           |                                    |           |          |                        | 16,5     |
|                                           |                                    |           |          | 16                     | 98120    |

Liczba godzin specjalistów jest większa od minimalnej określonej w art. 42 d KN, jest to dodatkowy koszt dla samorządu w wysokości **98 120 zł.** rocznie.

Tabela 8: Liczba godzin wsparcia, przydzielona nauczycielom współorganizującym oraz liczba godzin zajęć rewalidacyjnych w SP2\_M

| Tytuł płatności                               | NW1       | NW2       | NW3       | NW4       | NW5       | NW6       | Razem l. g |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| z. rewalidacyjne (1)                          | 2         | 2         |           | 4         | 2         |           | 10         |
| obowiązki nauczyciela współorganizującego (2) | 10        | 20        | 10        | 20        | 20        | 10        | 90         |
| razem (1 + 2)                                 | <b>12</b> | <b>22</b> | <b>23</b> | <b>24</b> | <b>22</b> | <b>10</b> |            |
| wymiar etatu                                  | 0,6       | 1,1       | 1         | 1,2       | 1,1       | 0,5       |            |

Z powyższej tabeli wynika, że 10 z 40 godzin rewalidacji przydzielono nauczycielom współorganizującym. Nauczyciele oznaczeni w tabeli jako NW2, NW4, NW5 realizują zajęcia rewalidacyjne jako godziny ponadwymiarowe a nauczycielom NW3 i NW6 nie przydzielono ich wcale, tymczasem zajęcia rewalidacyjne mogą oni prowadzić w ramach obowiązkowego wymiaru godzin. Szczegółowe kwestie dotyczące zatrudniania dodatkowych osób dla uczniów objętych kształceniem specjalnym określono w § 7 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych, niedostosowanych społecznie i zagrożonych niedostosowaniem społecznym – dalej r.w.o.k.n. W szkołach ogólnodostępnych, w których kształceniem specjalnym są objęci uczniowie posiadający orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego wydane ze względu na autyzm, w tym zespół Aspergera, lub niepełnosprawności sprzężone, zatrudnia się dodatkowo: nauczyciela posiadającego kwalifikacje z zakresu pedagogiki

specjalnej w celu współorganizowania kształcenia uczniów niepełnosprawnych lub pomoc nauczyciela. W przypadku orzeczenia wydanego ze względu na inne niż ww. wymienione niepełnosprawności, niedostosowanie społeczne lub zagrożenie niedostosowaniem społecznym, nauczycieli współorganizujących można zatrudniać za zgodą organu prowadzącego.

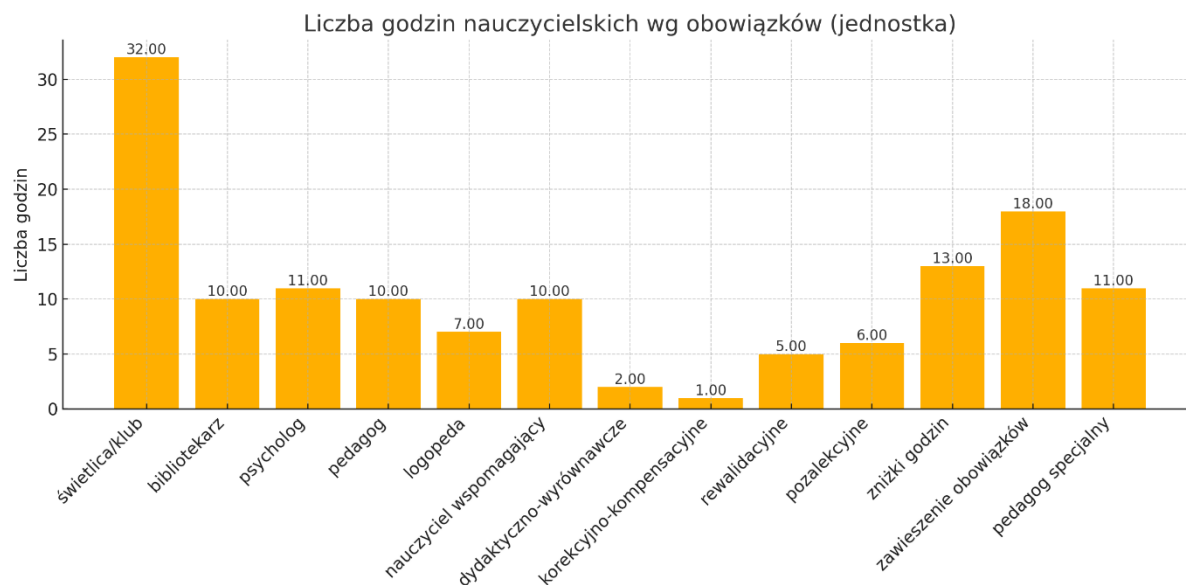
Nauczyciele współorganizujący:

- ✓ prowadzą wspólnie z innymi nauczycielami zajęcia edukacyjne oraz wspólnie z innymi nauczycielami, specjalistami i wychowawcami grup wychowawczych realizują zintegrowane działania i zajęcia określone w programie;
- ✓ prowadzą wspólnie z innymi nauczycielami, specjalistami i wychowawcami grup wychowawczych pracę wychowawczą z uczniami niepełnosprawnymi, niedostosowanymi społecznie oraz zagrożonymi niedostosowaniem społecznym;
- ✓ uczestniczą, w miarę potrzeb, w zajęciach edukacyjnych prowadzonych przez innych nauczycieli oraz w zintegrowanych działaniach i zajęciach, określonych w programie, realizowanych przez nauczycieli, specjalistów i wychowawców grup wychowawczych;
- ✓ udzielają pomocy nauczycielom prowadzącym zajęcia edukacyjne oraz nauczycielom, specjalistom i wychowawcom grup wychowawczych realizującym zintegrowane działania i zajęcia, określone w programie, w doborze form i metod pracy z uczniami niepełnosprawnymi, niedostosowanymi społecznie oraz zagrożonymi niedostosowaniem społecznym;
- ✓ prowadzą inne zajęcia odpowiednie ze względu na indywidualne potrzeby rozwojowe i edukacyjne oraz możliwości psychofizyczne uczniów, w szczególności zajęcia rewalidacyjne, resocjalizacyjne i socjoterapeutyczne.

Przydzielenie pełnozatrudnionym nauczycielom współorganizującym zajęć rewalidacyjnych w ramach obowiązkowego wymiaru godzin, np. po 4 godziny, a pozostałym po 2 pozwoliłoby zmniejszyć koszty wynagrodzeń o **121 428 zł**.

## Szkoła Podstawowa w Jaksicach

Wykres 16: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP\_J



Wykres 17: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP\_J

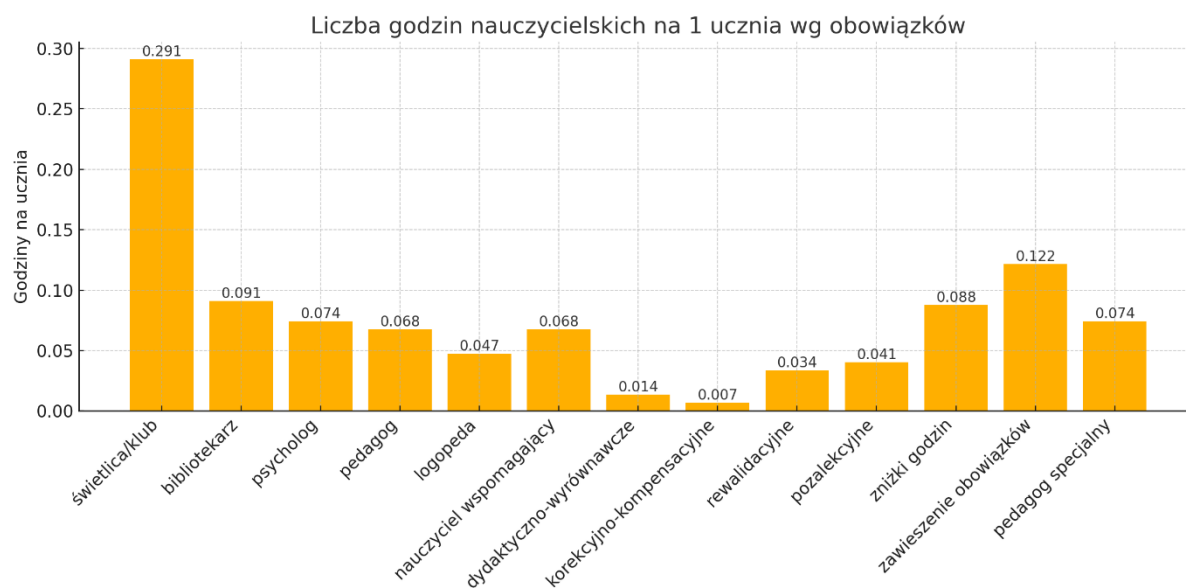


Tabela 9: Liczba etatów i godzin specjalistów w SP\_J

| Nazwa placówki                            |       | Szkoła Podstawowa w Jaksicach |                     |                        |     |
|-------------------------------------------|-------|-------------------------------|---------------------|------------------------|-----|
|                                           |       |                               |                     | Liczba uczniów/dzieci: | 148 |
|                                           |       | W 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   |

Liczba godzin specjalistów w szkole jest optymalna i nie generuje dodatkowych kosztów. Liczebność oddziałów jest niewielka, zwłaszcza klasy V i VI, poniżej przedstawiono dwa warianty wprowadzenia edukacji łączonej w celu optymalizacji kosztów. Zgodnie z art. 96 ust. 4 ustawy Prawo Oświatowe – dalej u.p.o, w szkołach podstawowych działających w trudnych warunkach demograficznych lub geograficznych, w zakresie danego etapu edukacyjnego dopuszcza się organizację nauczania w klasach łączonych. W § 13 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 lutego 2019 r. w sprawie szczegółowej organizacji publicznych szkół i publicznych przedszkoli – dalej (r. sz.o.p.si p.) opisano ramy prawne organizowania zajęć łączonych w szkołach podstawowych. W klasach IV-VII co najmniej połowę wymiaru godzin obowiązkowych zajęć edukacyjnych, z wyjątkiem muzyki, plastyki i wychowania fizycznego, prowadzi się bez łączenia tych klas z innymi natomiast obowiązkowe zajęcia edukacyjne w klasie VIII, z wyjątkiem wychowania fizycznego, prowadzi się bez łączenia tych klas z innymi klasami. Poniżej przedstawiono szacowany efekt finansowy łączenia zajęć, w tabeli nr 9 sposób łączenia zajęć ogranicza się do wybranych przedmiotów, natomiast w tabeli nr 10 łączenie obejmuje wszystkie dozwolone zajęcia.

Tabela 10: Propozycja wprowadzenia edukacji łączonej na wybranych zajęciach w SP\_J

| Liczba uczniów             |  | 11            | 13            |
|----------------------------|--|---------------|---------------|
| Oddziały                   |  | V             | VI            |
| Rodzaj zajęć               |  | Liczba godzin | Liczba godzin |
| Muzyka                     |  | 1             | 1             |
| Plastyka                   |  | 1             | 1             |
| Informatyka                |  | 1             | 1             |
| Technika                   |  | 1             | 1             |
| Wychowanie fizyczne        |  | 4             | 4             |
| Religia                    |  | 1             | 1             |
| Liczba godzin bez łączenia |  | 9             | 9             |

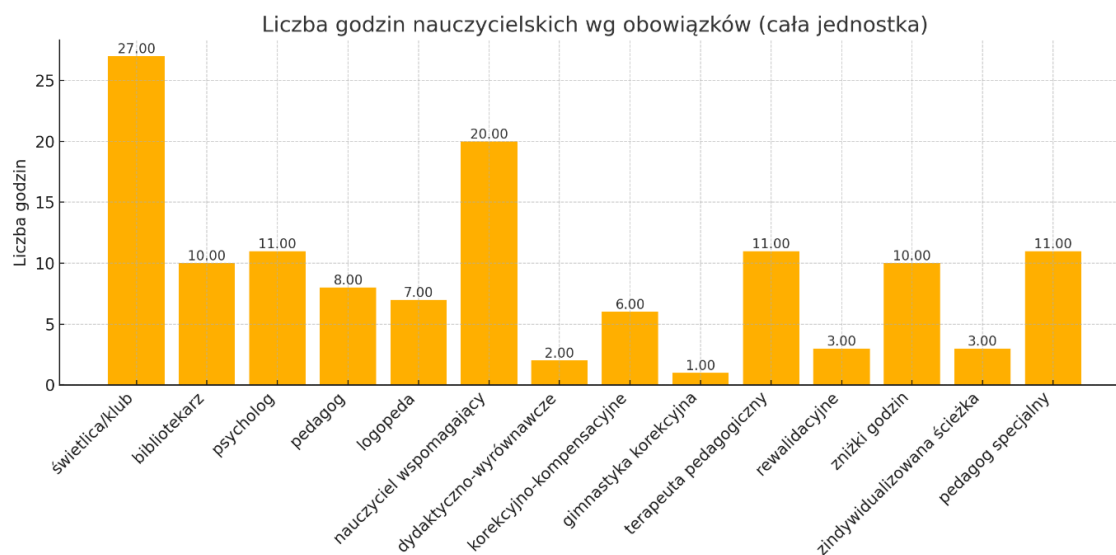
|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| Liczba godzin po połączeniu   | 9            |
| Efekt finansowy optymalizacji | 67 259,5 zł. |

Tabela 11: Propozycja edukacji łączonej na wszystkich dozwolonych zajęciach w SP\_J

| Kalkulacja skutku finansowego edukacji łączonej klasy IV i V          | L. godzin   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|
| Łączna liczba godzin w arkuszu dla klasy V i VI bez edukacji łączonej | 56          |
| Łączna liczba godzin w arkuszu dla klasy V i VI z edukacją łączoną    | 40          |
| Różnica                                                               | 16          |
| Skutek finansowy w jednym roku (zł)                                   | 119 924 zł. |

## Szkoła Podstawowa w Bukowskiej Woli

Wykres 18: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP\_BW



Wykres 19: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP\_BW



Tabela 12: Liczba godzin i etatów specjalistów w SP\_BW

|                                           |                                            |           |                     |                        |              |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|---------------------|------------------------|--------------|
| Nazwa placówki                            | <b>Szkoła Podstawowa w Bukowskiej Woli</b> |           |                     |                        |              |
|                                           |                                            |           |                     | Liczba uczniów/dzieci: | <b>145</b>   |
|                                           |                                            | W arkuszu | Wymagana            | W arkuszu              | Wymagana     |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        | <b>2,4</b>                                 | <b>2</b>  | Liczba godzin:      | <b>52</b>              | <b>44</b>    |
| 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           |
|                                           |                                            |           |                     | <b>8</b>               | <b>49060</b> |

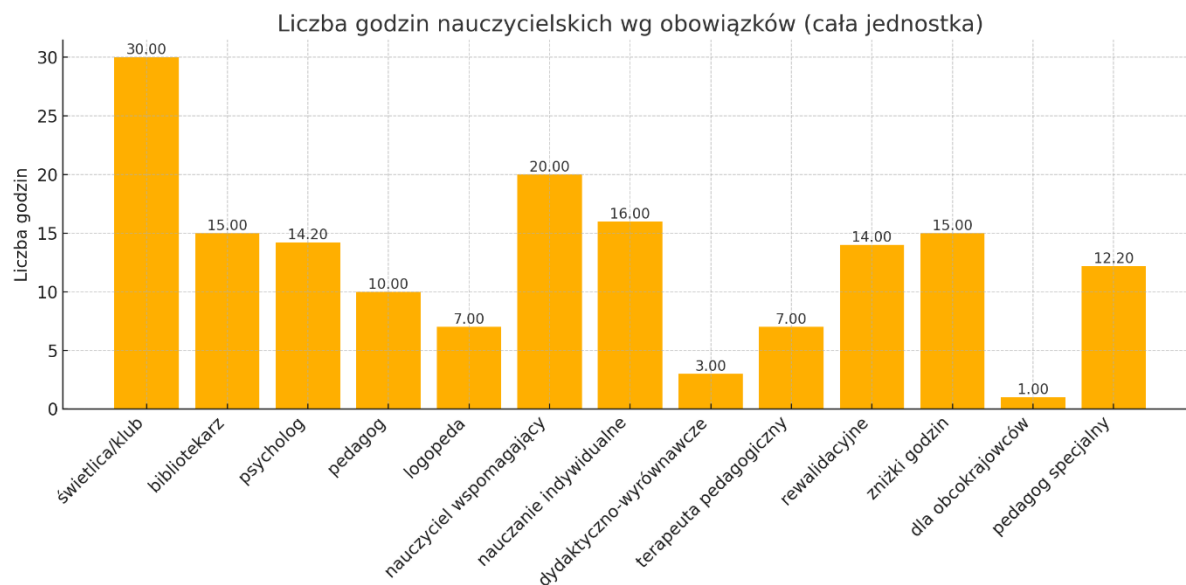
Tabela 13: Propozycja łączenia zajęć na wybranych zajęciach w SP\_BW w kolejnym roku szkolnym

| klasa               | IV | V  | VI | VII | VIII | Liczba godzin w arkuszu | Liczba godzin po połączeniu | Zaoszczędzo na liczba godzin | Zaoszczędzo na kwota (zł.) |
|---------------------|----|----|----|-----|------|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| liczba uczniów      | 11 | 14 | 18 | 10  | 22   |                         |                             |                              |                            |
| Plastyka            | 1  | 1  | 1  | 1   |      | 4                       | 2                           | <b>2</b>                     | <b>14 990,56 zł</b>        |
| Muzyka              | 1  | 1  | 1  | 1   |      | 4                       | 2                           | <b>2</b>                     | <b>14 990,56 zł</b>        |
| Wychowanie fizyczne | 4  | 4  | 4  | 4   | 4    | 20                      | 16                          | <b>4</b>                     | <b>29 981,11 zł</b>        |
| Technika            | 1  | 1  | 1  |     |      | 3                       | 2                           | <b>1</b>                     | <b>7 495,28 zł</b>         |
| Razem               |    |    |    |     |      |                         |                             | 11                           | <b>67 456 zł</b>           |

Zastosowanie łączenia zajęć z plastyki, muzyki, wychowania fizycznego i techniki jest w tym przypadku jak najbardziej zasadnym rozwiązaniem w przypadku oddziałów o niewielkiej liczebności. Zajęcia z wychowania fizycznego warto jest zawsze organizować międzyoddziałowo w taki sposób, aby liczba uczniów była bliska wartości granicznej dopuszczalnej, czyli 26 osób.

## Szkoła Podstawowa w Pojałowicach

Wykres 20: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP\_P



Wykres 21: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP\_P



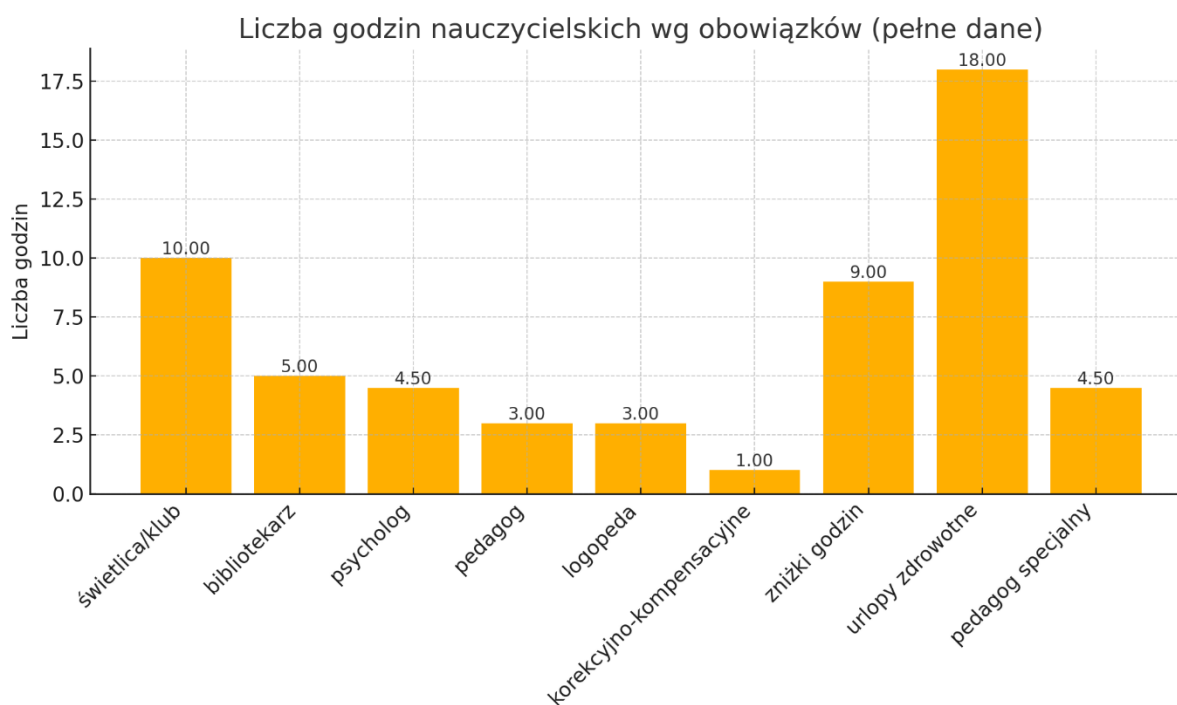
Tabela 14: Etaty i godziny specjalistów w SP\_P

| Nazwa placówki                            | Szkoła Podstawowa w Pojałowicach |          |                        |          |          |
|-------------------------------------------|----------------------------------|----------|------------------------|----------|----------|
|                                           |                                  |          | Liczba uczniów/dzieci: | 229      |          |
|                                           | W arkuszu                        | Wymagana | W arkuszu              | Wymagana |          |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        | 2,5                              | 2,2      | Liczba godzin:         | 55,4     | 48,4     |
| w tym:                                    |                                  |          |                        |          |          |
| min. liczba etatów pedagogów specjalnych: | 0,782                            | 0,55     | min. liczba godzin:    | 17,2     | 12,1     |
| min. liczba etatów psychologów:           | 0,645                            | 0,55     | min. liczba godzin:    | 14,2     | 12,1     |
|                                           |                                  |          |                        | 7        | 42 927,5 |

Liczba godzin specjalistów w szkole jest większa o 7 od minimalnej wartości określonej w przepisach prawa, jest to dodatkowy, roczny koszt dla samorządu w wysokości **42 927,5 zł**. W arkuszu zaplanowano 11 godzin zajęć rewalidacyjnych, z czego 5 przydzielono pedagogowi specjalnemu jako godziny ponadwymiarowe a 2 nauczycielowi współorganizującemu. Gdyby te godziny były realizowane w ramach obowiązkowego wymiaru godzin tych nauczycieli, samorząd zaoszczędziłby **67 457,5 zł**.

## Szkoła Podstawowa w Pstroszycach

Wykres 22: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP\_Ps



Wykres 23: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP\_Ps

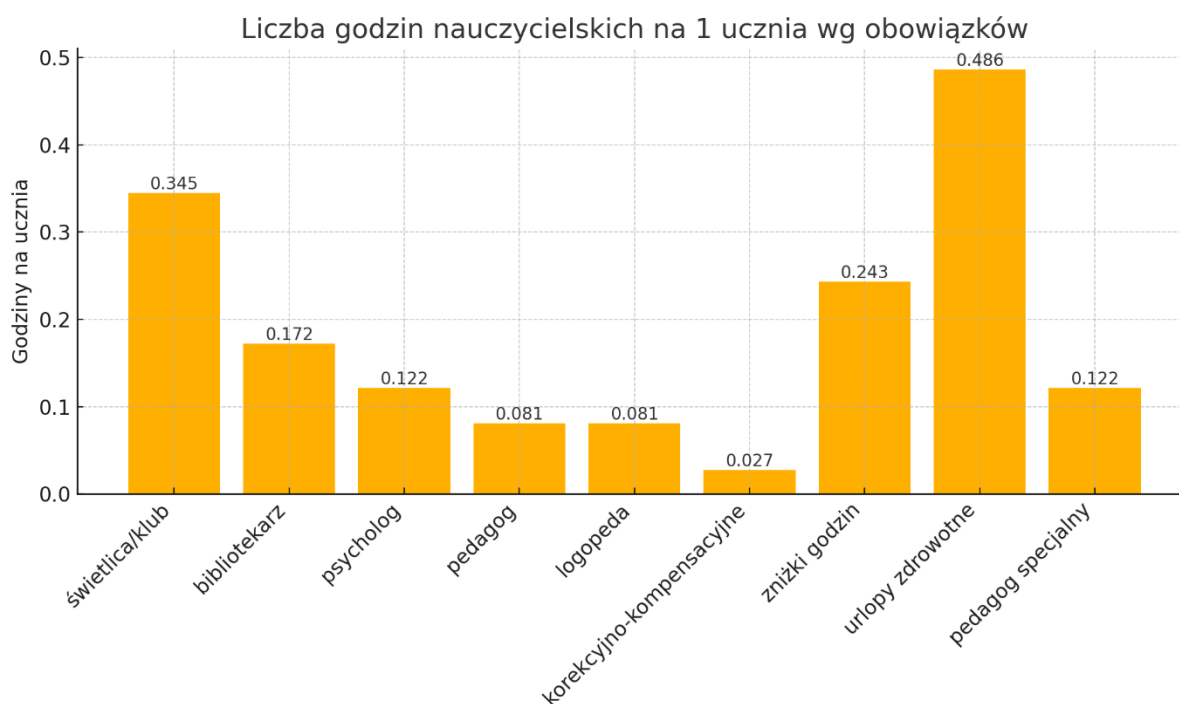


Tabela 15: Etaty i godziny specjalistów w SP\_Ps

| Nazwa placówki                            | Szkoła Podstawowa w Pstroszycach |          |                        |          |
|-------------------------------------------|----------------------------------|----------|------------------------|----------|
|                                           |                                  |          | Liczba uczniów/dzieci: | 36       |
|                                           |                                  |          |                        |          |
|                                           | W arkuszu                        | Wymagana | W arkuszu              | Wymagana |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        | 0,8                              | 0,8      | Liczba godzin:         | 17       |
|                                           |                                  |          |                        | 17,6     |
| w tym:                                    |                                  |          |                        |          |
| min. liczba etatów pedagogów specjalnych: | 0,205                            | 0        | min. liczba godzin:    | 4,5      |
|                                           |                                  |          |                        | 0        |
| min. liczba etatów psychologów:           | 0,205                            | 0        | min. liczba godzin:    | 4,5      |
|                                           |                                  |          |                        | 0        |
|                                           |                                  |          |                        | -0,6     |
|                                           |                                  |          |                        | -3679,5  |

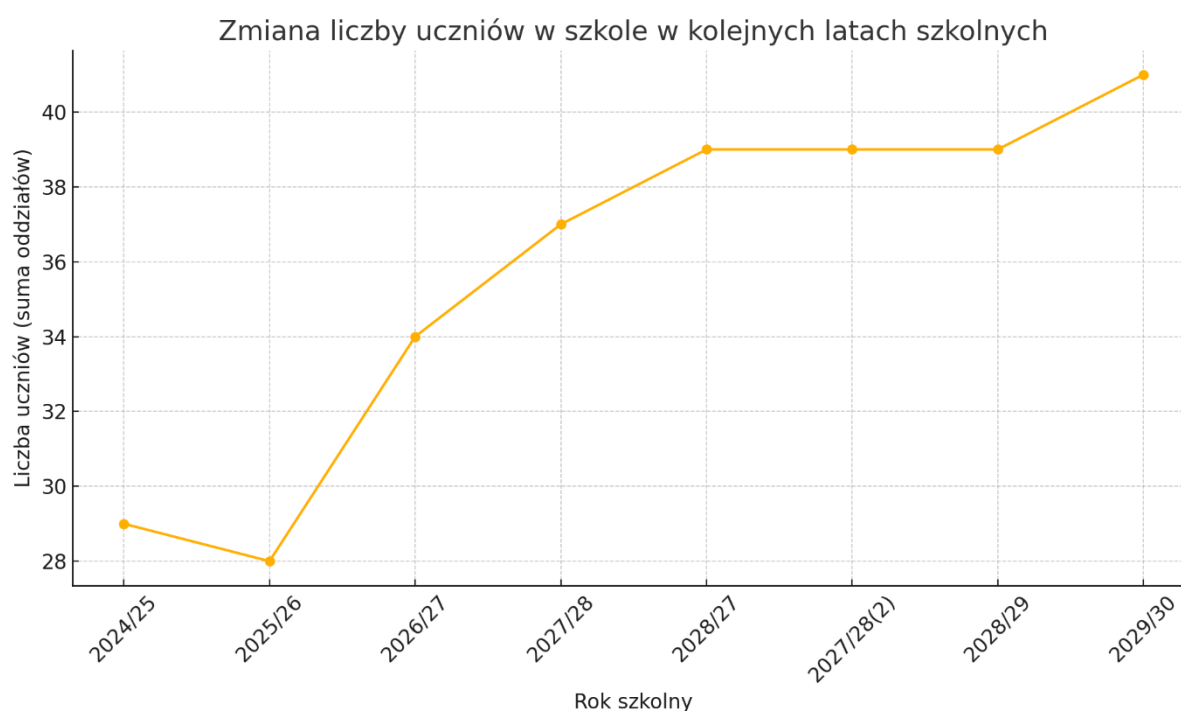
Liczba godzin specjalistów jest minimalnie mniejsza od wymaganej.

Tabela 16: Propozycja wprowadzenia pełnej (zgodnej z przepisami) edukacji łączonej

| Oddziały                                                      | 8 A | 7 A | 6 A | 5 A | 4 A | 2 A | 1 A | OP1 | OP2 | L-g w<br>arkuszu | L-g<br>łączona | Różnica |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|----------------|---------|
| liczba uczniów                                                | 3   | 4   | 6   | 5   | 4   | 3   | 4   | 2   | 6   |                  |                |         |
| Biologia                                                      | 1   | 2   | 1   | 1   |     |     |     |     |     | 5                | 4,5            | 0,5     |
| Edukacja muzyczna, plastyczna z wyjątkiem informatycznej      |     |     |     |     |     | 1   | 1   |     |     | 2                | 1              | 1       |
| Geografia                                                     | 1   | 2   | 1   | 1   |     |     |     |     |     | 5                | 4,5            | 0,5     |
| Historia                                                      | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   |     |     |     |     | 9                | 8              | 1       |
| Informatyka                                                   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |     |     |     |     | 5                | 3              | 2       |
| Język angielski                                               | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 18               | 17             | 1       |
| Język polski                                                  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |     |     |     |     | 23               | 21             | 2       |
| Matematyka                                                    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |     |     |     |     | 20               | 16             | 4       |
| Religia                                                       | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 9                | 5              | 4       |
| Wychowanie fizyczne                                           | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |     |     | 13               | 7              | 6       |
| Suma liczby godzin                                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 109              | 87             | 22      |
| Roczny skutek finansowy wprowadzenia pełnej edukacji łączonej |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 164 896,00 zł    |                |         |

Ze względu na niewielką liczbę dzieci w oddziałach w szkole wprowadzono edukację łączoną na wybranych zajęciach, jednak nie wszystkie zajęcia połączono w maksymalny, dozwolony sposób. Wykorzystując w pełni możliwość jaką daje nam § 13 (r. sz.o.p.si p.) można zmniejszyć wydatki płacowe o **164 896 zł.**

Wykres 24: Prognoza liczby uczniów klas I – VIII w SP\_Ps do 2030 na podstawie liczby urodzeń wg danych z ewidencji ludności w Gminie



W oddziałach I -VIII Szkoły Podstawowej w Pstroszycach uczy się przeciętnie po kilkoro uczniów co niesie za sobą szereg wyzwań organizacyjnych, finansowych i społecznych dla samorządu. Przeciętna wielkość oddziału szkolnego w naszym kraju, w roku szkolnym 2023/24 wyniosła 18 uczniów. Średnia liczba uczniów w oddziale w szkole wiejskiej wyniosła 15, podczas gdy w miastach oddział liczył 21 uczniów. Nauka dziecka w kilkusobowym oddziale ma więcej wad niż zalet:

- Ograniczone możliwości socjalizacji, mniejsza liczba rówieśników może oznaczać mniej różnorodnych interakcji społecznych, co jest ważne dla rozwijania umiejętności społecznych.
- Mniejsze zróżnicowanie opinii, w mniejszych grupach dzieci mogą mniej doświadczać różnych punktów widzenia i mniej debatować, co jest korzystne dla rozwijania krytycznego myślenia.
- Każde niedociągnięcie ucznia jest bardziej widoczne, co może wywoływać większy stres.
- Ograniczone zasoby: ograniczenia w dostępie do specjalistów, zasobów edukacyjnych, programów i zajęć dodatkowych.
- Ograniczone możliwości socjalizacji: Mniejsza liczba rówieśników może oznaczać mniej różnorodnych interakcji społecznych, co jest ważne dla rozwijania umiejętności społecznych.

Samorząd powinien rozważyć zmianę sieci szkół w kolejnych latach, właśnie ze względu na niekorzystną sytuację demograficzną Gminy. Przed podjęciem tak ważnej decyzji warto rozważyć korzyści i zagrożenia wynikające z ewentualnej likwidacji Szkoły Podstawowej w Pstroszycach.

#### **Korzyści:**

- ✓ Zmniejszenie kosztów: Likwidacja małej szkoły może prowadzić do oszczędności w kosztach utrzymania infrastruktury i zatrudnienia kadry pedagogicznej.
- ✓ Centralizacja zasobów: Uczniowie mogą zostać przeniesieni do większych szkół, które mają lepsze zasoby i możliwości edukacyjne.
- ✓ Zwiększenie efektywności: W większych placówkach edukacyjnych może być łatwiej zorganizować lepsze programy nauczania i oferować więcej przedmiotów.
- ✓ Lepsze wyniki edukacyjne: Większe szkoły mogą oferować lepsze zasoby dydaktyczne, takie jak laboratoria i biblioteki, co może prowadzić do lepszych wyników uczniów.
- ✓ Szersza oferta zajęć pozalekcyjnych: Większe szkoły często mają więcej zajęć pozalekcyjnych, sportowych i artystycznych, co może pozytywnie wpłynąć na rozwój dzieci.

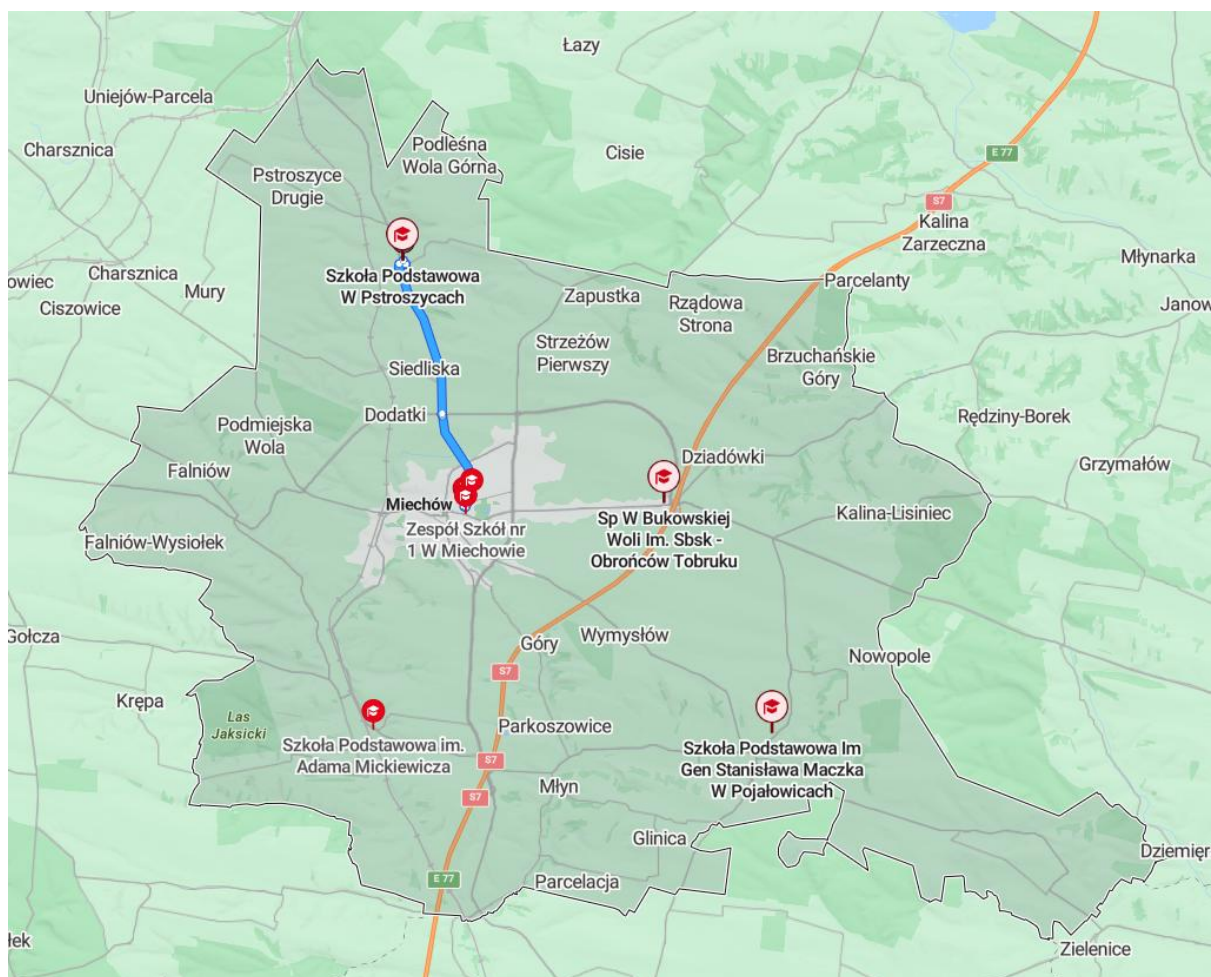
- ✓ Większe środowisko rówieśnicze: Większa liczba uczniów może sprzyjać nawiązywaniu nowych przyjaźni i rozwijaniu umiejętności społecznych.

**Zagrożenia:**

- ✓ Straty społeczne: Małe szkoły często pełnią ważną rolę w społecznościach wiejskich, więc ich likwidacja może wpłynąć na lokalną społeczność i kulturę.
- ✓ Utrata indywidualnego podejścia: W większych klasach nauczyciele mogą mieć mniej czasu na indywidualne podejście do ucznia, co może negatywnie wpłynąć na jego rozwój.
- ✓ Zaburzenia emocjonalne: Przeprowadzka do nowej szkoły może być stresująca dla dzieci, co może prowadzić do problemów emocjonalnych.
- ✓ Wpływ na lokalną gospodarkę: Likwidacja szkoły może prowadzić do utraty miejsc pracy dla nauczycieli i pracowników administracyjnych, co może negatywnie wpłynąć na lokalną gospodarkę.

Odległość pomiędzy Pstroszycami a Miechowem lub Bukowską Wolą jest niewielka, zatem przy ewentualnej zmianie sieci szkół i likwidacji lub przekształceniu placówki (np. na punkt przedszkolny) transport dzieci do tych miejscowości nie byłby dla nich uciążliwy.

Rysunek 1: Mapa obrazująca odległości pomiędzy wybranymi szkołami w Gminie Miechów



## Przedszkole Samorządowe nr 1 w Miechowie

Tabela 17: Etaty i godziny specjalistów w PR\_1

| Nazwa placówki                            |       | Przedszkole Samorządowe nr 1 w Miechowie |                     |                |          |
|-------------------------------------------|-------|------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|
|                                           |       | Liczba uczniów/dzieci:                   |                     | 138            |          |
|                                           |       | W arkuszu                                | Wymagana            | W arkuszu      | Wymagana |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        |       | 2,0                                      | 2                   | Liczba godzin: | 44 44    |
| w tym:                                    |       |                                          |                     |                |          |
| min. liczba etatów pedagogów specjalnych: | 0,205 | 0,5                                      | min. liczba godzin: | 4,5            | 11       |
| min. liczba etatów psychologów:           | 0,205 | 0,5                                      | min. liczba godzin: | 4,5            | 11       |
|                                           |       | 0                                        |                     | 0              |          |

Liczba godzin specjalistów w przedszkolu jest optymalna. Czas pracy dwóch grup wynosi 9 godzin dziennie a pozostałych czterech 10. Rodzice zazwyczaj deklarują „na wyrost” czas, w którym dziecko będzie przebywało w przedszkolu. Jeżeli liczba dzieci na późniejszych godzinach (8,9 i 10) jest mniejsza to warto rozważyć łączenie mniej licznych oddziałów, z zachowaniem maksymalnej dozwolonej liczby dzieci w grupie (25). W poniższej tabeli przedstawiono symulację takiego łączenia i zaoszczędzone koszty.

Tabela 18: Propozycja optymalizacji czasu pracy grup przedszkolnych w PR\_1

| Przedszkole Samorządowe nr 1      |                |                |                  |                  |                  |       |                   |                      |
|-----------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|-------|-------------------|----------------------|
| nazwa grupy                       | maluchy<br>gr1 | maluchy<br>gr2 | średniaki<br>gr3 | średniaki<br>gr4 | starszaki<br>gr5 | 0 gr0 | Razem l.<br>godz. | Koszt roczny         |
| liczba dzieci                     | 20             | 22             | 25               | 20               | 25               | 26    |                   |                      |
| l. godz./tyg. w arkuszu           | 45             | 50             | 50               | 50               | 50               | 45    | 290               | 1 614 320,00 zł      |
| l. godz./tyg. po<br>optymalizacji | 40             | 50             | 40               | 50               | 50               | 40    | 270               | 1 486 518,00 zł      |
| Różnica                           |                |                |                  |                  |                  |       | 20                | <b>127 802,00 zł</b> |

Skutek finansowy przedstawionej powyżej propozycji to **127 802 zł**. Optymalizacja czasu pracy oddziałów przedszkolnych to istotne zagadnienie, które dotyczy zarówno efektywnego zarządzania kadrami, jak i komfortu dzieci oraz rodziców. Z analizy aktualnych zasobów online wynika, że można to osiągnąć poprzez kilka zintegrowanych działań:

#### 1. Elastyczne planowanie i łączenie grup międzyoddziałowych

- W przypadku niskiej frekwencji w godzinach porannych i popołudniowych zaleca się **łączenie dzieci z różnych grup w tzw. grupy międzyoddziałowe**.
- Ułatwia to racjonalne wykorzystanie nauczycieli i przestrzeni.

#### 2. Zróżnicowanie godzin pracy – tzw. „ruchomy grafik” nauczycieli

- Zamiast pracy od 7:00 do 16:00 dla wszystkich, lepiej rozplanować dyżury nauczycieli zgodnie z największym obciążeniem dzieci.
- Pozwala to na efektywniejsze wykorzystanie zasobów kadrowych i ograniczenie wydatków płacowych.

#### 3. Wakacyjne dyżury z udziałem innych placówek

- Organizacja dyżurów w okresie wakacyjnym w kooperacji z sąsiednimi przedszkolami pozwala na zmniejszenie obciążenia kadry i kosztów.

#### 4. Analiza frekwencji i potrzeb rodziców

- Regularne badanie potrzeb rodziców (także w trakcie roku szkolnego) oraz bieżąca analiza frekwencji na zajęciach, pozwala na dostosowanie godzin pracy do rzeczywistego zapotrzebowania.
- Ułatwia podejmowanie decyzji np. o skróceniu/rozszerzeniu czasu pracy.

#### Podsumowanie:

Optymalizacja czasu pracy oddziałów przedszkolnych wymaga zrównoważenia potrzeb dzieci, rodziców i nauczycieli, przy jednoczesnym uwzględnieniu przepisów i budżetu placówki. Kluczowe działania to: analiza frekwencji, elastyczne grafiki, łączenie grup, dyżury wakacyjne oraz wsparcie narzędziami cyfrowymi.

Poniżej przedstawiono przykładowy plan wdrożenia optymalizacji czasu pracy w przedszkolu

##### ETAP 1: Diagnoza obecnego stanu (tydzień 1–2)

| Zadanie                             | Opis                                                                | Odpowiedzialni             |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Analiza frekwencji dzieci wg godzin | Sprawdzenie, kiedy dzieci najczęściej są przyprowadzane i odbierane | Dyrektor + intendent       |
| Ankieta dla rodziców                | Zapytanie o potrzeby dotyczące godzin otwarcia, godzin szczytu      | Rada rodziców + wychowawcy |
| Analiza grafiku pracy nauczycieli   | Czy liczba nauczycieli pokrywa się z potrzebami godzinowymi?        | Dyrektor                   |

##### ETAP 2: Wdrożenie rozwiązań elastycznych (tydzień 3–5)

| Działanie                                              | Opis                                                                | Korzyści                                                |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Wprowadzenie grup międzyoddziałowych rano i popołudniu | Dzieci z różnych grup łączone w godz. 6:30–7:30 oraz 15:00–17:00    | Optymalne wykorzystanie kadry, mniejsze zużycie energii |
| Elastyczne grafiki pracy nauczycieli                   | Nauczyciele zaczynają pracę o różnych porach (np. 6:30, 7:30, 9:00) | Mniej nadgodzin, lepsze pokrycie potrzeb dzieci         |

|                                    |                                                                             |                                |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Nowy rozkład dnia w grupach</b> | Skrócenie przestojów i przemyślane bloki aktywności (np. ruch + odpoczynek) | Większa efektywność edukacyjna |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|

#### ETAP 4: Szkolenia i wsparcie kadry (tydzień 8)

| Temat                                         | Zakres                                    | Prowadzący                     |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Zarządzanie czasem pracy w przedszkolu</b> | Optimalizacja działań, współpraca         | Zewnętrzny trener lub poradnia |
| <b>Praca w grupach łączonych</b>              | Metodyka pracy z grupami wielopoziomowymi | Rada pedagogiczna              |

#### ETAP 5: Ewaluacja i korekty (miesiąc 3)

| Co oceniamy?                         | Metoda                       | Efekt                           |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Frekwencja dzieci w danych godzinach | Raport systemu obecności     | Można dopasować godziny pracy   |
| Satysfakcja rodziców i kadry         | Ankieta online               | Można poprawić organizację dnia |
| Efektywność pracy nauczycieli        | Obserwacje, raport dyrektora | Unika się przeciążeń            |

## Przedszkole Samorządowe nr 2 w Miechowie

Tabela 19: Etaty i godziny specjalistów w PR\_2

| Nazwa placówki                            | Przedszkole Samorządowe nr 2 w Miechowie |          |                        |           |          |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|----------|------------------------|-----------|----------|
|                                           |                                          |          | Liczba uczniów/dzieci: | 100       |          |
|                                           |                                          |          |                        |           |          |
|                                           | W arkuszu                                | Wymagana |                        | W arkuszu | Wymagana |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        | 1,5                                      | 1,5      | Liczba godzin:         | 33        | 33       |
|                                           |                                          |          |                        |           |          |
| w tym:                                    |                                          |          |                        |           |          |
| min. liczba etatów pedagogów specjalnych: | 0,409                                    | 0,375    | min. liczba godzin:    | 9         | 8,25     |
| min. liczba etatów psychologów:           | 0,409                                    | 0,375    | min. liczba godzin:    | 9         | 8,25     |
|                                           |                                          |          |                        | 0         | 0        |

Liczba godzin specjalistów jest optymalna. Poniżej analogicznie jak w przypadku Przedszkola nr 1 przedstawiona została propozycja optymalizacji czasu pracy. Racjonalne wdrożenie zajęć międzyoddziałowych na wczesnych i późnych godzinach zajęć przedszkolnych może skutkować rocznymi oszczędnościami rzędu **53 966 zł**.

Tabela 20: Propozycja optymalizacji czasu pracy grup przedszkolnych w PR\_2

| Przedszkole Samorządowe nr 2   |     |      |       |      |                |                     |
|--------------------------------|-----|------|-------|------|----------------|---------------------|
| nazwa grupy                    | m I | ś II | 0 III | 0 IV | Razem l. godz. | Koszt roczny        |
| liczba dzieci                  | 25  | 25   | 25    | 25   |                |                     |
| l. godz./tyg.                  | 45  | 50   | 45    | 45   | 185            | 1 065 828,00 zł     |
| l. godz./tyg. po optymalizacji | 40  | 50   | 40    | 45   | 175            | 1 011 862,00 zł     |
| Różnica                        |     |      |       |      | 20             | <b>53 966,00 zł</b> |

## Przedszkole samorządowe nr 3 w Miechowie

Tabela 21: Etaty i godziny specjalistów w PR\_3

|                                           |                                          |           |                     |                        |          |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|-----------|---------------------|------------------------|----------|
| Nazwa placówki                            | Przedszkole Samorządowe nr 3 w Miechowie |           |                     |                        |          |
| :                                         |                                          |           |                     | Liczba uczniów/dzieci: | 100      |
|                                           |                                          | W arkuszu | Wymagana            | W arkuszu              | Wymagana |
| Łączna liczba etatów specjalistów:        |                                          | 1,5       | 1,5                 | Liczba godzin:         | 33       |
| w tym:                                    |                                          |           |                     |                        |          |
| min. liczba etatów pedagogów specjalnych: | 0,500                                    | 0,375     | min. liczba godzin: | 11                     | 8,25     |
| min. liczba etatów psychologów:           | 0,500                                    | 0,375     | min. liczba godzin: | 11                     | 8,25     |
|                                           |                                          |           |                     | 0                      | 0        |

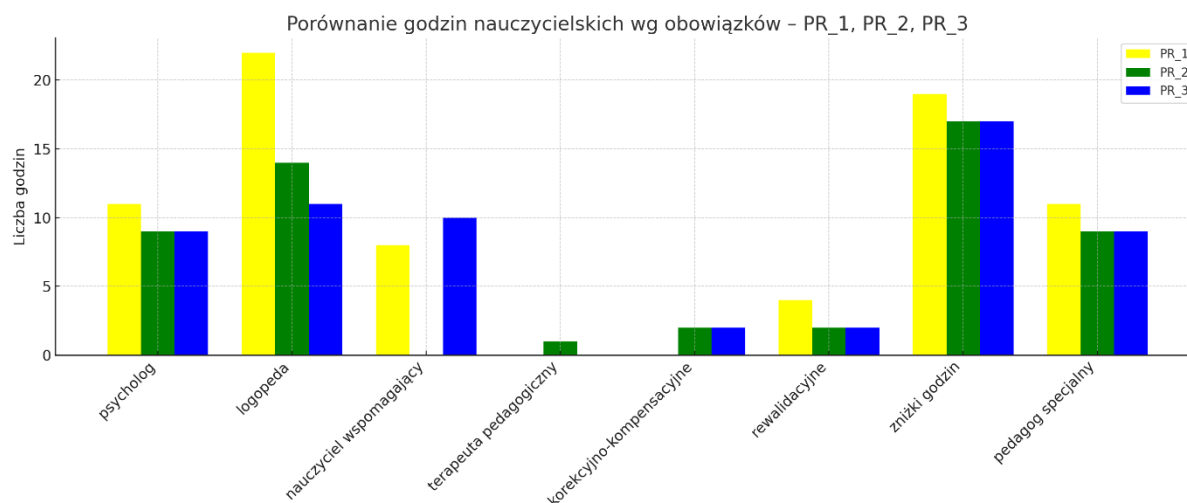
Przydziały dla specjalistów nie generują dodatkowych obciążeń finansowych, natomiast optymalizacja czasu pracy przyniosłaby oszczędności w kwocie **26 983,00 zł**.

Tabela 22: Propozycja optymalizacji czasu pracy grup przedszkolnych w PR\_3

| Przedszkole Samorządowe nr 3   |     |      |         |      |                |                     |
|--------------------------------|-----|------|---------|------|----------------|---------------------|
| nazwa grupy                    | m I | ś II | st. III | 0 IV | Razem l. godz. | Koszt roczny        |
| liczba dzieci                  | 25  | 25   | 25      | 25   |                |                     |
| l. godz./tyg.                  | 45  | 50   | 50      | 45   | 190            | 1 065 828,00 zł     |
| l. godz./tyg. po optymalizacji | 40  | 50   | 50      | 40   | 180            | 1 038 845,00 zł     |
| Różnica                        |     |      |         |      | 10             | <b>26 983,00 zł</b> |

Dane dotyczące proponowanej liczby godzin pracy poszczególnych oddziałów przedszkolnych są tylko propozycją, aby dokonać optymalizacji czasu pracy należy poprzedzić to analizą obecności dzieci na kolejnych godzinach i zweryfikować z deklaracjami rodziców.

Wykres 25: Porównanie godzin nauczycielskich w przedszkolach samorządowych w Miechowie



Podsumowując organizację przedszkoli należy zauważyć, że liczby dzieci w oddziałach oraz przydziały etatów dla specjalistów są planowane właściwie i nie powodują nadmiarowych kosztów dla samorządu, dopracowania wymaga planowanie czasu pracy poszczególnych oddziałów.

## 4. Propozycja standaryzacji etatów administracji i obsługi

Przedstawiony przykład standaryzacji, jest propozycją jedną z wielu możliwości. W opracowaniach poświęconych standaryzacji etatów niepedagogicznych znaleźć można wiele rozwiązań, poniżej przedstawiam wybrane przykłady:

Średnia ilość m<sup>2</sup> przypadająca na etat pracownika związanego z utrzymaniem czystości wynosi w przypadku firm zewnętrznych od 700 do 1000 m<sup>2</sup> na etat.

Wskaźnik zatrudnienia w sekretariacie w zależności od liczby uczniów:

do 200 uczniów = 1 etat

201 - 350 = 1,5 etatu

351 - 500 = 2 etaty

501 - 750 = 2,5 etatu

> 750 = 3 etaty

Wskaźnik zatrudnienia w żywieniu zależny od liczby wydawanych dziennie posiłków:

Do 70 posiłków - 1,5 etatu w kuchni

Od 71 do 120 posiłków – 2,5 etatu w kuchni +0,5 etatu intendenta

od 121 do 160 posiłków – 2,5 etatu w kuchni + 1 etat intendenta

na każde następne 70 posiłków – 0,5 etatu pomocy kuchenne

Wielkość zatrudnienia przy obsłudze związanej z utrzymaniem czystości w jednostkach jest zróżnicowana. W literaturze można znaleźć przykłady standaryzacji tych stanowisk, w zależności od obsługiwanej powierzchni. Średnia ilość m<sup>2</sup> przypadająca na etat pracownika wynosi w przypadku firm zewnętrznych od 700 do 1000 m<sup>2</sup> na etat. W jednostkach oświatowych przyjmuje się normę 800 m<sup>2</sup> na etat, ze względu na wykonywanie również innych zadań. W przedszkolach przyjęto normę 240 m<sup>2</sup> z uwagi, że woźne i pomoce zajmują się również pracą przy dzieciach.

W przypadku liczby etatów związanych z technicznym utrzymaniem nieruchomości, w literaturze podawany jest wskaźnik w wysokości - 1 etat na każde 16.000 m kwadratowych powierzchni do sprzątania w obiektach szkolnych + terenów zielonych (w szkolnictwie trudny do osiągnięcia), dlatego proponuję przyjąć 10 000 m<sup>2</sup>/etat. Dokonując analizy zatrudnienia pracowników administracji i obsługi można przyjrzeć się dokładniej każdej z grup pracowników. Propozycję standaryzacji liczby etatów pracowników obsługi wykonujących zadania związane z utrzymaniem technicznym oraz czystością budynków przedstawiono w poniższym opracowaniu.

*Tabela 23: Etaty administracji i obsługi w szkołach podstawowych*

| Stanowisko/liczba etatów      | SP1_M | SP2_M | SP_P | SP_J | SP_BW | SP_Ps |
|-------------------------------|-------|-------|------|------|-------|-------|
| Intendent                     | 1     | 1     |      |      |       |       |
| Konserwator                   | 1     | 2     | 0,5  |      | 0,5   |       |
| Kucharka                      |       | 1     |      |      |       |       |
| Pomoc kuchenna                | 4     | 3     |      |      |       |       |
| Pomoc nauczyciela             | 0,25  | 1     | 2    | 0,75 | 1,6   | 1     |
| Robotnik gospodarczy          |       |       |      |      |       |       |
| woźna oddziałowa              |       |       |      |      |       |       |
| Woźny                         |       |       | 1    | 1    |       | 1     |
| Sekretarz                     | 1     | 1     |      |      |       |       |
| Sprzątaczką                   | 7     | 13    | 2    | 1    | 1     |       |
| Gospodarz obiektów sportowych |       | 0,5   |      |      |       |       |
| Palacz                        |       |       |      | 1    |       |       |
| Suma etatów                   | 14,25 | 22,5  | 5,5  | 3,75 | 3,1   | 2     |

|                           |         |       |          |          |          |          |
|---------------------------|---------|-------|----------|----------|----------|----------|
| Powierzchnia działki (m2) | 4421,6  | 7500  | 6752     | 10100    | 11305    | 7057     |
| Powierzchnia budynku (m2) | 3572,85 | 10101 | 2235     | 1100     | 718,6    | 564      |
| Liczba posiłków/dziennie  | 250     | 223   | catering | catering | catering | catering |

Tabela 24: Etaty administracji i obsługi w przedszkolach

| Stanowisko/liczba etatów   | PS1_M  | PS2_M  | PS3_M  |
|----------------------------|--------|--------|--------|
| Intendent                  | 1      | 1      | 1      |
| Konserwator                | 1      |        |        |
| Kucharka                   | 1      | 1      |        |
| Pomoc kuchenna             | 2      | 2      | 3      |
| Pomoc nauczyciela          | 2      | 1      | 1      |
| Robotnik gospodarczy       |        | 1      | 0,5    |
| woźna oddziałowa           | 4      | 3      | 3      |
| Woźny                      |        | 1      |        |
| Suma etatów                | 11     | 10     | 8,5    |
| Powierzchnia działki w m2  | 4499   | 1755   | 1009   |
| Powierzchnia budynku w m2  | 952,26 | 842,62 | 702,42 |
| Liczba wydawanych posiłków | 280    | 200    | 226    |

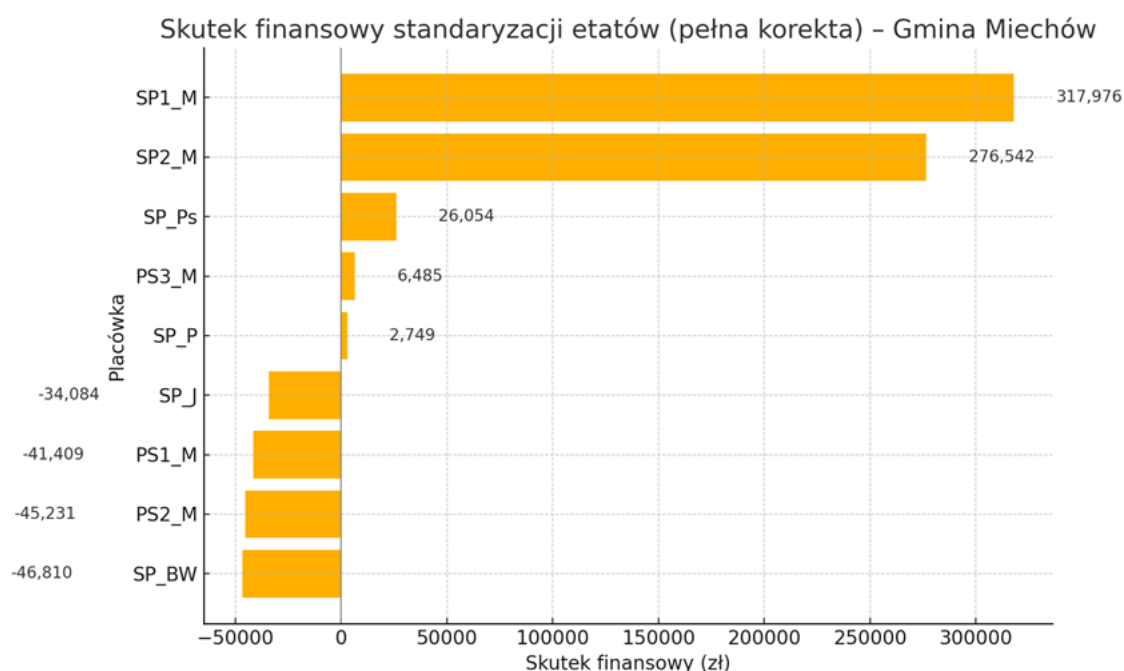
Raport przedstawia kompleksową analizę zatrudnienia pracowników administracji i obsługi w szkołach i przedszkolach Gminy Miechów. Uwzględniono standardy zatrudnienia w zakresie przygotowania posiłków, utrzymania czystości oraz obsługi technicznej terenów zewnętrznych. Analiza porównuje rzeczywiste zatrudnienie z normami i wskazuje potencjalne oszczędności wynikające z optymalizacji zatrudnienia. Przyjęto koszt roczny jednego etatu w wysokości 88 529 zł.

Tabela 25: Skutek finansowy standaryzacji etatów (po pełnej korekcie)

| Placówka | Skutek finansowy (zł) |
|----------|-----------------------|
| PS1_M    | -41409.44             |
| PS2_M    | -45230.94             |
| PS3_M    | 6484.75               |
| SP1_M    | 317976.47             |
| SP2_M    | 276542.46             |
| SP_P     | 2748.83               |
| SP_J     | -34083.67             |
| SP_BW    | -46809.71             |
| SP_Ps    | 26054.08              |

Łączny skutek finansowy pełnej standaryzacji etatów wynosi: **462,272.84 zł.**

Wykres 26: Wizualizacja skutku finansowego standaryzacji etatów administracji i obsługi



## Wnioski

- ✓ Włączenie normy 1 etatu technicznego na 10 000 m<sup>2</sup> działki znacząco zwiększyło potencjalne koszty nadmiarowego zatrudnienia w szkołach SP1\_M i SP2\_M.
- ✓ Największy potencjał oszczędności dotyczy jednostek SP1\_M (318 tys. zł) i SP2\_M (277 tys. zł).
- ✓ W przedszkolach zatrudnienie jest względnie zrównoważone – szczególnie po skonsolidowaniu etatów kucharek i pomocy kuchennych.
- ✓ W części placówek brakuje etatów związanych z obsługą sekretariatu.

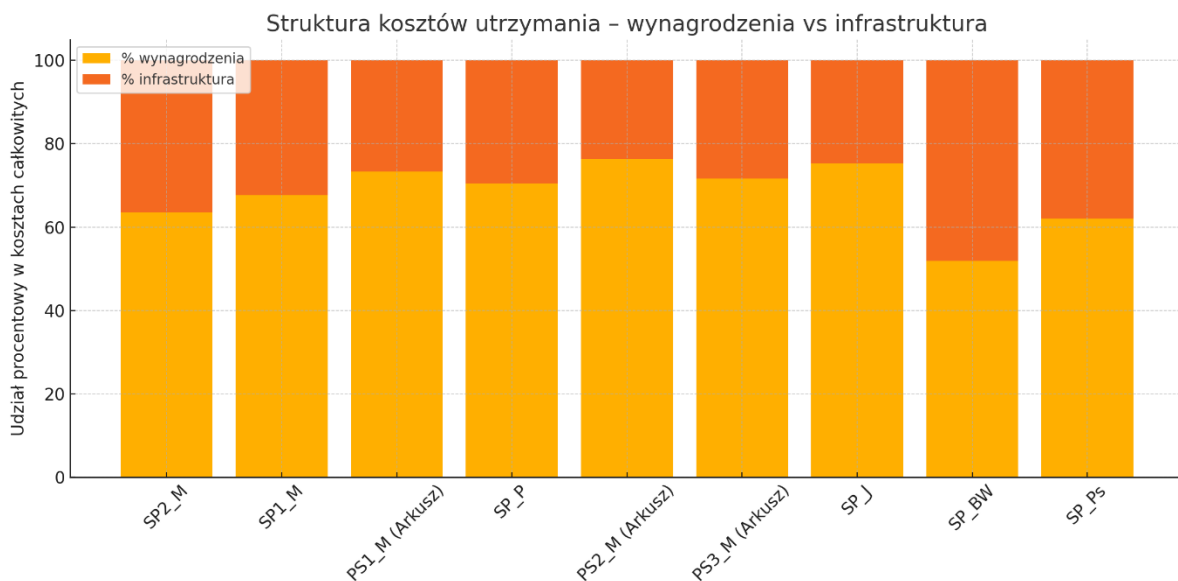
## Rekomendacje

- ✓ Wdrożyć standardy etatowe jako narzędzie planowania zatrudnienia.
- ✓ Rozważyć reorganizację zakresów obowiązków personelu technicznego, uwzględniając realną powierzchnię obsługiwaną przez placówki.
- ✓ Utrzymywać bieżący monitoring liczby posiłków, powierzchni budynków i działek oraz zakresów zadań pracowników administracyjnych i obsługowych.
- ✓ Zoptymalizować zatrudnienie w jednostkach z największymi odchyleniami od normy, zatrudnienie obsługi powinno być proporcjonalne do powierzchni obiektu i rzeczywistych potrzeb.
- ✓ Wspólna obsługa i centralizacja zadań – utworzenie zespołów mobilnych ds. konserwacji, sprzątnia i nadzoru technicznego dla grup placówek.

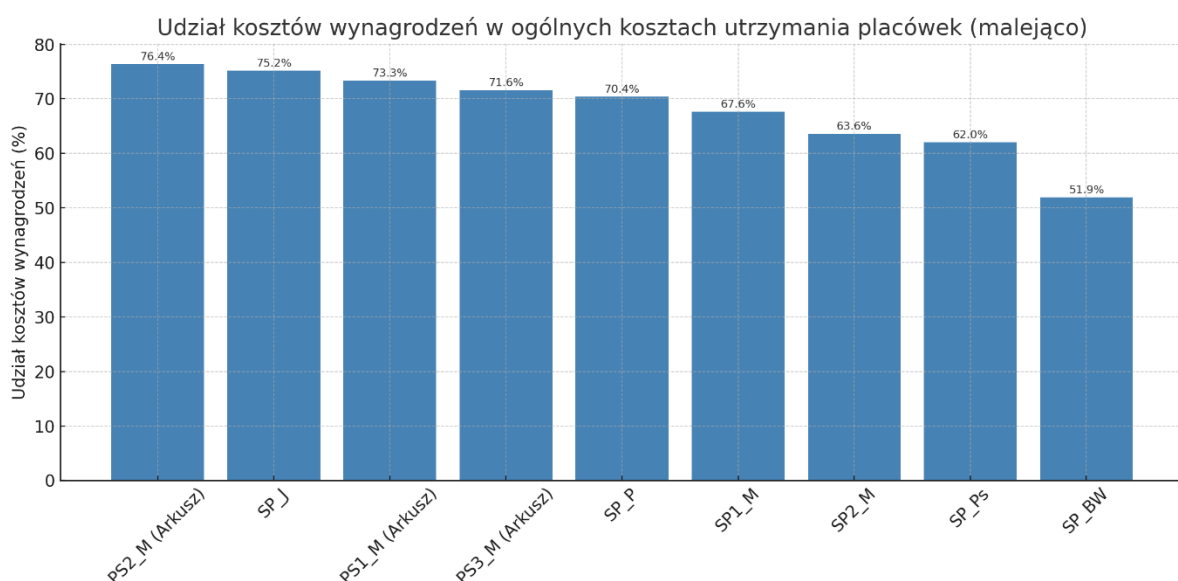
- ✓ Outsourcing wybranych usług – tam, gdzie jest to uzasadnione ekonomicznie, zlecenie zadań firmom zewnętrznym (sprzątanie, catering). Efektywne wdrożenie strategii może przynieść oszczędności rzędu **15–20%** w kosztach utrzymania infrastruktury rocznie.

## 5. Analiza kosztów utrzymania infrastruktury, wraz z możliwością racjonalizacji wydatków

Wykres 27: Struktura kosztów utrzymania infrastruktury



Wykres 28: Udział kosztów wynagrodzeń pracowników związanych z utrzymaniem infrastruktury w całości wydatków



## Wnioski:

### 1. Wynagrodzenia dominują w strukturze kosztów

- W większości placówek **koszty wynagrodzeń przekraczają 70%** ogólnych kosztów utrzymania.

### 2. Koszty infrastrukturalne marginalne w wielu placówkach

- Placówki z najwyższym udziałem kosztów płac mają stosunkowo niskie koszty infrastruktury (np. brak inwestycji, niskie zużycie mediów lub brak remontów).
- To może oznaczać **niedoinwestowanie infrastruktury**, a jednocześnie przeciążenie budżetu kosztami stałymi (etatami).

### 3. Asymetria w strukturze kosztów

- Z drugiej strony, kilka placówek (np. **SP2\_M, SP1\_M**) ma niższy udział kosztów wynagrodzeń (~60–70%), co świadczy o **wysokich kosztach infrastruktury** – media, konserwacja, remonty, obsługa techniczna.

### 4. Wysoki udział kosztów płacowych = niski margines manewru

- Wysokie udziały wynagrodzeń ograniczają elastyczność finansową placówek i JST – większość budżetu przeznaczana jest na stałe obciążenia osobowe.
- Potencjał optymalizacji kosztów leży głównie w **racjonalizacji zatrudnienia**, szczególnie w obsłudze technicznej i kuchennej.

## Rekomendacje:

### 1. Centralizacja zakupów i zarządzania infrastrukturą

- Wdrożenie jednolitego systemu zarządzania mediami, remontami i usługami zewnętrznymi dla wszystkich placówek,
- najlepiej, aby centralizacją zajął się Samorządowy Zespół Edukacji (koordynacja kosztów, harmonogramów, przetargów, cateringu).

### 2. Stopniowe ograniczenie powierzchni użytkowej

- Weryfikacja racjonalności utrzymania wszystkich obiektów w dłuższej perspektywie (np. małe filie szkolne vs dowóz,).
- Możliwość utworzenia zespołów szkolno – przedszkolnych wraz z włączeniem przedszkola do zespołu, zgodnie z art. 91 ust. 1 u.p.o., organ prowadzący szkoły (a na zasadzie art. 4 pkt 1 u.p.o. również przedszkola) różnych typów lub placówki może je połączyć w zespół.

### 3. Rozważenie cateringu

- W placówce **SP1\_M** wprowadzenie cateringu pozwoliłoby zwiększyć oszczędności o **398 380 zł rocznie**.
- W placówce **SP2\_M** analogiczna zmiana przyniosłaby dodatkowe oszczędności rzędu **354 116 zł rocznie**.

### 4. Inwestycje w efektywność energetyczną

- Audyty energetyczne wszystkich jednostek i program modernizacji (izolacja, sterowanie ogrzewaniem, energooszczędne oświetlenie).
- Wdrożenie monitoringu zużycia mediów z miesięcznym raportowaniem do JST.

## 6. Organizacja i funkcjonowanie Samorządowego Zespołu Edukacyjnego w Miechowie (SZE)

### 1. Analiza organizacji

Celem niniejszej analizy jest ocena zgodności zakresów obowiązków pracowników Samorządowego Zespołu Edukacji w Miechowie z zapisami zawartymi w jego statucie oraz regulaminie organizacyjnym. Sprawdzone, czy wszystkie zadania określone w statucie są odzwierciedlone w dokumentach wewnętrznych regulujących organizację pracy oraz obowiązki poszczególnych pracowników. Dokumenty poddane analizie:

- Statut SZE (Uchwała nr XXIII/329/2016)
- Regulamin organizacyjny Samorządowego Zespołu Edukacji
- Zakresy obowiązków pracowników SZE

Tabela 26: Wykaz pracowników zatrudnionych w Samorządowym Zespole Edukacji w Miechowie

| Lp.                 | Stanowisko                          | Wymiar etatu |
|---------------------|-------------------------------------|--------------|
| 1.                  | Dyrektor                            | 1            |
| 2.                  | Starszy specjalista ds. BHP         | 0,75         |
| 3.                  | Kierowca                            | 1            |
| 4.                  | Opiekunka dzieci w drodze do szkoły | 0,75         |
| 5.                  | Główny księgowy                     | 1            |
| 6.                  | Specjalista ds. księgowych          | 1            |
| 7.                  | Specjalista ds. księgowych          | 1            |
| 8.                  | Specjalista ds. księgowych          | 1            |
| 9.                  | Specjalista ds. kadr i płac         | 1            |
| 10.                 | Specjalista ds. kadr i płac         | 1            |
| Razem liczba etatów |                                     | 9,5          |

Tabela 27: Zgodność zadań statutowych z regulaminem organizacyjnym

| Zadanie statutowe                                          | Czy ujęte w regulaminie | Komentarz                                                           |
|------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Organizowanie sieci szkół w Gminie Miechów                 | Tak                     | Zadanie ogólne ujęte w zakresie organizacyjnym                      |
| Prowadzenie ewidencji szkół niepublicznych                 | Tak                     | Ujęte jako zadanie referatu organizacyjnego                         |
| Kontrola poziomu organizacji pracy w placówkach            | Tak                     | Powiązane z analizą arkuszy organizacyjnych                         |
| Kontrola spełniania obowiązku nauki                        | Tak                     | Występuje w zakresie organizacji i SIO                              |
| Naliczanie wynagrodzeń pracowników jednostek obsługiwanych | Tak                     | Wyraźnie przypisane działowi kadrowo-płacowemu                      |
| Sporządzanie projektów budżetu oświaty                     | Tak                     | Ujęte jako obowiązek przygotowania budżetu oświaty                  |
| Udzielanie i rozliczanie dotacji dla szkół i przedszkoli   | Tak                     | Wprost ujęte w zakresie dotacyjnym                                  |
| Organizacja konkursów na dyrektorów                        | Częściowo               | Brak wskazania kto odpowiada za przeprowadzenie konkursu            |
| Obsługa SIO (System Informacji Oświatowej)                 | Częściowo               | SIO wspomniane, ale bez przypisania wykonawcy                       |
| Rozliczanie dowozu uczniów                                 | Tak                     | Ujęte przy rozliczeniach finansowych                                |
| Prowadzenie obsługi kasowej i bankowej                     | Tak                     | Opisane w zadaniach finansowych                                     |
| Przygotowywanie uchwał i zarządzeń z zakresu oświaty       | Częściowo               | Brak wyodrębnionego punktu; możliwe ukrycie w 'organizacja oświaty' |
| Organizacja pomocy materialnej dla uczniów                 | Częściowo               | Brak szczegółowego przypisania do komórki lub osoby                 |
| Współpraca z nadzorem pedagogicznym                        | Nie                     | Brak wzmianki o nadzorze pedagogicznym                              |

|                                           |     |                                            |
|-------------------------------------------|-----|--------------------------------------------|
| Koordinacja awansu zawodowego nauczycieli | Nie | Nieujęte – brak zapisu o awansie zawodowym |
|-------------------------------------------|-----|--------------------------------------------|

W tabeli powyżej porównano zgodność zadań realizowanych w SZE, określonych w statucie jednostki z zadaniami opisanymi w jej regulaminie organizacyjnym.

Wnioski:

- ✓ Większość zadań statutowych została ujęta w regulaminie organizacyjnym.
- ✓ Część zadań wymaga doprecyzowania lub wskazania wykonawcy (np. konkursy na dyrektorów, obsługa SIO).
- ✓ Niektóre ważne zadania (np. nadzór pedagogiczny, awans zawodowy nauczycieli) nie są uwzględnione w regulaminie.
- ✓ Rekomenduje się uzupełnienie regulaminu organizacyjnego o brakujące lub nieprecyzyjnie opisane zadania statutowe.

Pogłębionej analizie poddano również zakresy obowiązków pracowników Zespołu, pod kontem zapewnienia realizacji zadań statutowych. W poniższej tabeli podsumowano przełożenie zadań statutowych na te ujęte w regulaminie organizacyjnym i przypisane pracownikom w zakresach zadań.

*Tabela 28: Porównanie zadań statutowych z regulaminem i zakresami obowiązków*

| Zadanie statutowe                          | Ujęte w regulaminie | Przypisane w zakresach obowiązków | Komentarz                               |
|--------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| Organizowanie sieci szkół w Gminie Miechów | Tak                 | Tak                               |                                         |
| Prowadzenie ewidencji szkół niepublicznych | Tak                 | Tak                               |                                         |
| Kontrola organizacji pracy w placówkach    | Tak                 | Tak                               |                                         |
| Kontrola spełniania obowiązku nauki        | Tak                 | Tak                               |                                         |
| Naliczanie wynagrodzeń                     | Tak                 | Tak                               |                                         |
| Sporządzanie projektu budżetu oświaty      | Tak                 | Tak                               |                                         |
| Udzielanie i rozliczanie dotacji           | Tak                 | Tak                               |                                         |
| Organizacja konkursów na dyrektorów        | Tak                 | Nie                               | Brak przypisania w zakresach obowiązków |
| Obsługa SIO                                | Tak                 | Nie                               | Brak wskazania wykonawcy w dokumentach  |

|                                            |     |     |                                           |
|--------------------------------------------|-----|-----|-------------------------------------------|
| Rozliczanie transportu uczniów             | Tak | Nie | Brak osoby odpowiedzialnej za transport   |
| Obsługa kasowa i rachunkowa                | Tak | Tak |                                           |
| Przygotowanie uchwał i zarządzeń           | Tak | Nie | Brak przypisania do stanowiska            |
| Organizacja pomocy materialnej dla uczniów | Tak | Nie | Zadanie nieujęte w opisach stanowisk      |
| Współpraca z nadzorem pedagogicznym        | Tak | Nie | Zadanie nieujęte w opisach stanowisk      |
| Koordinacja awansu zawodowego nauczycieli  | Tak | Nie | Brak ujęcia w zakresie żadnego stanowiska |

#### Wnioski z analizy:

- ✓ Większość zadań statutowych została uwzględniona w regulaminie organizacyjnym.
- ✓ Kilka kluczowych zadań nie zostało przypisanych żadnemu stanowisku (m.in. SIO, transport, awans zawodowy nauczycieli, uchwały oświatowe).
- ✓ Taki stan może powodować nieefektywność i ryzyko w realizacji zadań własnych gminy w obszarze edukacji.

#### Rekomendacje:

- ✓ Zaktualizować zakresy obowiązków, przypisując wszystkie zadania statutowe konkretnym pracownikom.
- ✓ Zlikwidować etaty kierowcy i opiekuna, zadanie dowozu uczniów zrealizować poprzez zlecenie usługi firmie przewozowej.
- ✓ Powołać specjalistę ds. organizacji oświaty z odpowiedzialnością m.in. za SIO, awans zawodowy, transport, uchwały i nadzór współpracy z nadzorem pedagogicznym.

Poniższa tabela zawiera listę zadań wynikających ze statutu Samorządowego Zespołu Edukacji w Miechowie, które nie zostały przypisane do żadnego konkretnego pracownika w dokumentach zakresów obowiązków. Do każdego zadania zaproponowano przypisanie odpowiedniego wykonawcy na podstawie charakteru obowiązków.

*Tabela 29: Propozycja przydzielenia zadań statutowych w regulaminie organizacyjnym i zakresach obowiązków*

| Zadanie statutowe                          | Uwaga                                              | Proponowany wykonawca               |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| organizowanie sieci szkół w Gminie Miechów | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. organizacji oświaty |

|                                                                                     |                                                    |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| kontrolowanie poziomu organizacji pracy w placówkach                                | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. organizacji oświaty                                               |
| prorowadzenie kontroli spełniania obowiązku nauki                                   | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. organizacji oświaty                                               |
| prorowadzenie SIO (Systemu Informacji Oświatowej)                                   | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. kadr / organizacji oświaty/ administracyjnych                     |
| koordynowanie awansu zawodowego nauczycieli                                         | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. kadr / organizacji oświaty                                        |
| organizowanie konkursów na stanowiska dyrektorów                                    | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. organizacji oświaty                                               |
| organizowanie i rozliczanie transportu uczniów na basen                             | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Przekazanie zadania do realizacji w ramach usługi, tak jak dowozy dzieci do szkół |
| organizowanie pomocy materialnej dla uczniów                                        | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Zadanie powinno być realizowane przez Ośrodek Pomocy Społecznej                   |
| przygotowywanie projektów uchwał Rady Miejskiej i zarządzeń Burmistrza dot. oświaty | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. organizacji oświaty                                               |
| współpraca z organem sprawującym nadzór pedagogiczny                                | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. organizacji oświaty                                               |
| planowanie środków i zakup nagród dla finalistów konkursów                          | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Nie realizowane. Zadanie powinno być realizowane przez szkoły                     |
| koordynowanie remontów i zadań inwestycyjnych                                       | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. administracyjnych                                                 |

|                                                                                          |                                                    |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| prorowadzenie postępowań ws. dofinansowania kosztów kształcenia młodocianych pracowników | Brak przypisanego wykonawcy w zakresach obowiązków | Specjalista ds. organizacji oświaty |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|

Rekomenduje się uzupełnienie zakresów obowiązków o powyższe zadania, celem zwiększenia przejrzystości i efektywności organizacyjnej Zespołu.

*Tabela 30: Propozycja nowej struktury organizacyjnej SZE*

Struktura uwzględniająca pełną realizację zadań oraz planowane zmiany:

| Stanowisko                          | Liczba etatów | Zakres odpowiedzialności                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dyrektor                            | 1             | Nadzór, zarządzanie, finanse, reprezentacja                                                                                                                                         |
| Główny księgowy                     | 1             | Budżet, sprawozdania, nadzór księgowy                                                                                                                                               |
| Specjalista ds. księgowych          | 2             | Prowadzenie księgowości jednostki własnej i obsługa jednostek podległych                                                                                                            |
| Specjalista ds. kadr i płac         | 2             | Kadry, płace, ZUS, awanse                                                                                                                                                           |
| Specjalista ds. organizacji oświaty | 1             | SIO, dotacje, awanse nauczycieli, konkursy na stanowisko dyrektora szkoły, uchwały, arkusze, współpraca z nadzorem, sieć szkół, dofinansowanie kształcenia młodocianych pracowników |
| Specjalista ds. administracyjnych   | 1             | Sekretariat, obieg dokumentów, obsługa dyrektora, prowadzenie przetargów na usługi transportowe dla dzieci, koordynacja dowozów do szkół, basen, wspólna obsługa bhp,               |

Łączna liczba etatów po zmianie: 8 (z uwzględnieniem likwidacji 2 etatów technicznych i konsolidacji obowiązków). Powyższa struktura jest tylko propozycją, z której samorząd może skorzystać lub nie, jednak utworzenie stanowisk specjalisty ds. oświaty i administracyjnych ułatwi sprawne wykonywanie zadań oświatowych oraz centralizacji usług. Wspólne zamówienia wpłyną na optymalizację wydatków na obsługę BHP, ppoż, informatyczną, transportową, utrzymania budynków oświatowych itp., efekt skali pozwoli ograniczyć wydatki bieżące oświaty.

#### Rekomendacje:

- ✓ Uzupełnić zakresy obowiązków o brakujące zadania z dokumentów nadrzędnych.
- ✓ Stworzyć wewnętrzny rejestr zadań przypisanych do stanowisk.
- ✓ Uporządkować dokumentację w celu łatwiejszej kontroli zgodności obowiązków i zadań.
- ✓ Rozważyć zmianę struktury organizacyjnej jednostki, zrezygnować z zadań, które mogą być realizowane w formie zamawianych usług np.: transport, centralizacja zamówień usług BHP, lekarza medycyny pracy, informatycznych, remontowych, ppoż. itp.

## 7. Uchwały „oświatowe” Rady Miejskiej w Miechowie i ich wpływ na finanse Gminy.

**UCHWAŁA NR XXIV/354/2016 RADY MIEJSKIEJ W MIECHOWIE** z dnia 23 grudnia 2016 r. w sprawie ustalenia wysokości opłaty za świadczenia wykraczające poza czas bezpłatnego nauczania, wychowania i opieki w przedszkolach i innych formach wychowania przedszkolnego, dla których organem prowadzącym jest Gmina Miechów.

**UCHWAŁA NR XLI/638/2022 RADY MIEJSKIEJ W MIECHOWIE** z dnia 29 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany uchwały Nr XXXVII/586/2018 Rady Miejskiej w Miechowie z dnia 16 marca 2018 r., w sprawie ustalenia tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin zajęć pedagoga szkolnego, psychologa, logopedy, doradcy zawodowego i terapeuty pedagogicznego.

**UCHWAŁA NR XXX1/509/2022 RADY MIEJSKIEJ W MIECHOWIE** z dnia 10 lutego 2022 r. w sprawie: regulaminu wynagradzania nauczycieli zatrudnionych w szkołach i przedszkolach dla których organem prowadzącym jest Gmina Miechów.

**UCHWAŁA NR IX/89/2024 RADY MIEJSKIEJ W MIECHOWIE z dnia 28 listopada 2024 r.** w sprawie zmiany uchwały nr XLI/638/2022 z dnia 10 lutego 2022 r.

**UCHWAŁA NR XXXVII/587/2018 RADY MIEJSKIEJ W MIECHOWIE z dnia 16 marca 2018 r.** w sprawie zasad udzielania i rozmiaru zniżek tygodniowego, obowiązkowego wymiaru godzin zajęć nauczycieli, którym powierzono stanowiska kierownicze w placówkach oświatowych prowadzonych przez Gminę Miechów.

**UCHWAŁA NR XXII/314/2016 RADY MIEJSKIEJ W MIECHOWIE z dnia 14 września 2016 r.** w sprawie regulaminu określającego kryteria i tryb przyznawania nagród dla nauczycieli zatrudnionych w placówkach oświatowych prowadzonych przez Gminę Miechów za ich osiągnięcia w pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej.

Wymienione uchwały podjęte w okresie ostatnich lat przez Radę Gminy Miechów w sposób istotny wpływają na finansowanie oświaty, dlatego poniżej przedstawiono ich analizę i rekomendacje dotyczące ich zmian:

- ✓ **UCHWAŁA NR XXIV/354/2016** - W obowiązującej uchwale opłata za korzystanie z wychowania przedszkolnego ustalona jest na poziomie 1 zł, rekomenduję na bieżąco waloryzować wysokość opłaty, obecnie maksymalna wysokość określona w OBWIESZCZENIU MINISTRA EDUKACJI z dnia 27 lutego 2024 r. w sprawie wysokości wskaźnika waloryzacji oraz maksymalnej wysokości opłaty za korzystanie z wychowania przedszkolnego wynosi 1,44 zł. Podwyższenie opłaty skutkowałoby dodatkowym dochodem rocznym (do obliczeń przyjęto obecną

liczbę dzieci w przedszkolach i 38 tygodni zapewnienia opieki) w wysokości **141 284 zł.**

- ✓ **UCHWAŁA NR XLI/638/2022** - Rekomenduję zmianę w części zawierającej określenie tygodniowego obowiązkowego wymiaru godzin dla nauczycieli pracujących z grupami obejmującymi dzieci 6-letnie i dzieci młodsze z 22 na 25 godzin, ponieważ tworząc grupy mieszane łatwiej jest zachować ich optymalną liczebność na poziomie 25 osób, zwiększyć dostępność nauczyciela (zamiast obowiązkowych 22, pracuje 25 godzin) oraz zoptymalizować wydatki na wynagrodzenia. Efekt finansowy optymalizacji przedstawiono w tabeli poniżej.
- ✓ **UCHWAŁA NR XXXI/509/2022** oraz **UCHWAŁA NR IX/89/2024** - W przywołanej uchwale wysokość dodatku funkcyjnego określono kwotowo w widełkach od – do, tymczasem sposób określenia wysokości dodatku może nastąpić przez ustalenie wysokości kwotowej, procentowej bądź jako przedział określający dodatek w wysokości od – do, jednakże wraz z przedziałowym ustaleniem wysokości konkretnego dodatku organ prowadzący jest obowiązany do wskazania odpowiednich kryteriów różnicujących, których zastosowanie umożliwi jednoznaczne określenie wysokości dodatku. Naruszeniem będzie nieustalenie kryteriów przyznawania dodatku na tyle precyzyjnie, by stawka dodatku była możliwa do ustalenia. Podstawa prawna: Art. 30 ust. 6 w zw. z art. 30 ust. 2 KN oraz rozstrzygnięcia nadzorcze i orzeczenia sądowo administracyjne: rozstrz. nadz. Woj. Dolnośląskiego z 23.05.2018 r. (NR NK-N.4131.44.3.2018.RJ1), wyrok NSA z 22.05.2013 r. (I OSK 203/13), rozstrz. nadz. Woj. Śląskiego z 31.10.2019 r. (NR NPII.4131.1.711.2019), rozstrz. nadz. Woj. Kujawsko-Pomorskiego z 8.11.2019 r. (Nr 88/2019), rozstrz. nadz. Wojewody Podkarpackiego z 20.11.2019 r. (NR P-II.4131.2.418.2019). Rekomenduję rezygnację z widełek lub doprecyzowanie kryteriów dla każdego przedziału kwot oraz zmianę ust. 8 w rozdziale 6 uchwały, który jest niezgodny z obowiązującymi przepisami prawa, a który ma wpływ na wysokość wydatków płacowych w Gminie. Z przywołanego poniżej orzecznictwa wynika, że nie należy ujmować zapisów określających za jaki okres nauczyciel nie zachowuje prawa do wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe. Zgodnie z normą kompetencyjną, organ stanowiący określa szczegółowe warunki obliczania i wypłacania wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw i upoważnienie to należy traktować ściśle. Podstawa prawna: Art. 30 ust. 6 pkt 2 KN, rozstrzygnięcia nadzorcze i orzeczenia sądowo administracyjne: rozstrz. nadz. Woj. Śląskiego z 6.11.2019 r. (NPII.4131.1.731.2019), wyrok WSA we Wrocławiu z 21.08.2008 r. (sygn. akt IV SA/Wr 294/08), wyrok WSA w Gliwicach z 25.06.2007 r. (sygn. akt IV SA/Gl 400/07), wyrok WSA w Gliwicach z dnia 3.07.2008 r. (sygn. akt IV SA/Gl 198/08), rozstrz. nadz. Woj. Kujawsko-Pomorskiego z 8.11.2019 r. (Nr 88/2019).

## 8. Podsumowanie optymalizacji wydatków w Gminie Miechów

Tabela 31: Podsumowanie ujawnionych oszczędności na podstawie zgromadzonych danych

| Placówka                   | Oszczędność (zł) | Opis oszczędności                                                        |
|----------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| SP2_M                      | 219 548          | 16 godz. specjalistów + nieoptymalne przydziały                          |
| SP_J                       | 187 183          | Optymalizacja zajęć częściowa; Pełna edukacja łączona                    |
| SP_Ps                      | 164 896          | Pełna edukacja łączona, na pozostałych dozwolonych zajęciach (tab.nr 16) |
| PS1_M                      | 127 802          | Optymalizacja czasu pracy grup                                           |
| SP_P                       | 110 385          | Nadwyżka godzin specjalistów; Rewalidacja do obowiązkowych godzin        |
| SP_BW                      | 82 448           | Optymalizacja zajęć                                                      |
| PS2_M                      | 53 966           | Optymalizacja czasu pracy grup                                           |
| PS3_M                      | 26 983           | Optymalizacja czasu pracy grup                                           |
| SP1_M                      | 24 530           | Nadwyżka 4 godz. specjalistów                                            |
| Łącznie wszystkie placówki | 462 273          | Standaryzacja zatrudnienia AiO                                           |
|                            | 141 284          | Podwyższenie kwoty opłat za przedszkole                                  |
| Razem zł.                  | <b>1 395 612</b> |                                                                          |

Tabela 32: Podsumowanie zadaniami

| Źródło oszczędności                                            | Kwota roczna (zł)   |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Standaryzacja etatów administracyjno-technicznych              | 462,273             |
| Likwidacja kuchni i zastąpienie cateringiem (SP1_M i SP2_M)    | 752,496             |
| Optymalizacja czasu pracy oddziałów przedszkolnych             | 208,751             |
| Redukcja godzin poprzez edukację łączoną (SP_J, SP_BW, SP_Ps)  | 419,535             |
| Optymalizacja zadań specjalistycznych (psycholodzy, pedagodzy) | 305,053             |
| <b>SUMA OSZCZĘDNOŚCI</b>                                       | <b>2,148,108 zł</b> |

## 9. Podsumowanie i rekomendacje – Analiza oświaty w Gminie Miechów

### Podsumowanie analizy

Raport zawiera szczegółową analizę organizacyjno-finansową oświaty w Gminie Miechów. Zidentyfikowano istotne wyzwania związane ze zmniejszającą się liczbą dzieci w wieku szkolnym oraz rosnącymi kosztami opieki społecznej wynikającymi z procesu starzenia się społeczeństwa. Analiza objęła wszystkie placówki oświatowe w gminie, wskazując m.in. na:

- efektywność kosztową placówek przedszkolnych i szkolnych,
- zatrudnienie specjalistów i nauczycieli,
- liczebność oddziałów i ich organizację,
- nadmiarowe godziny i niepełne etaty,
- możliwości edukacji łączonej w szkołach wiejskich,
- potencjał oszczędności w przedszkolach dzięki optymalizacji czasu pracy oddziałów,
- ocenę wpływu uchwał Rady Miejskiej na koszty oświaty.

### Kluczowe wnioski

1. Demografia: Spadek liczby dzieci → konieczność racjonalizacji liczby oddziałów i zatrudnienia.
2. Efektywność finansowa: Gmina osiąga ponadprzeciętną efektywność kosztową w edukacji przedszkolnej i szkolnej.
3. Szkoły miejskie: SP1 i SP2 są dobrze zorganizowane, efektywne, z dużą liczbą uczniów na oddział.
4. Szkoły wiejskie: Niska liczba uczniów → wysokie koszty jednostkowe, konieczność reorganizacji.
5. Zatrudnienie: Nadmiar godzin ponadwymiarowych i niepełnych etatów generuje zbędne koszty.
6. Zatrudnienie specjalistów: W kilku szkołach liczba godzin przekracza ustawowe minimum → rekomendacje oszczędności.
7. Przedszkola: Organizacja etatów i godzin specjalistów jest racjonalna, ale czas pracy oddziałów można zoptymalizować.

## **Rekomendacje strategiczne**

1. Wprowadzenie klas łączonych w szkołach wiejskich z małą liczbą uczniów, z uwzględnieniem możliwości prawnych i edukacyjnych.
2. Stworzenie wieloletniego planu reorganizacji sieci szkół – analizującego opłacalność dalszego utrzymywania placówek z najmniejszą liczbą uczniów.
3. Tworzenie zespołów szkolno-przedszkolnych w Miechowie, korzyści: wspólne zarządzanie i arkusz organizacyjny, możliwość elastyczniejszego wykorzystania kadry (np. logopeda, księgowość, konserwator), redukcja kosztów administracyjnych i dyrektorskich.
4. Likwidacja Szkoły Podstawowej w Pstroszycach. Propozycja:
  - a. wygaszanie szkoły od najbliższego roku szkolnego,
  - b. zapewnienie dowozu do SP1\_M lub SP2\_M,
  - c. wykorzystanie budynku w celach społecznych lub żłobkowych.
5. Systematyczne monitorowanie frekwencji i godzin pobytu dzieci, jako podstawa do elastycznego planowania pracy oddziałów przedszkolnych.
6. Wprowadzenie „dyżurów elastycznych” w godzinach skrajnych (6:30–7:30, 15:00–17:00) z wykorzystaniem łączonych grup i rotacyjnych grafików nauczycieli.
7. Opracowanie polityki 'realnej deklaracji godzin' przy rekrutacji dzieci – weryfikacja faktycznych potrzeb opieki.
8. Wdrożenie jednolitego systemu standaryzacji zatrudnienia pracowników niepedagogicznych na podstawie powierzchni, liczby uczniów i posiłków.
9. Rozważenie możliwości wprowadzenia cateringu zamiast kuchni własnej w SP1\_M i SP2\_M i wprowadzenie cateringu = oszczędność ponad 750 000 zł rocznie. Etap pilotażowy w roku 1 z oceną jakości i akceptacji społecznej.
10. Weryfikacja realnych potrzeb etatów technicznych w oparciu o miesięczne przeglądy zużycia zasobów i powierzchni.
11. Powołanie zespołu ds. monitoringu efektywności wydatków oświatowych, złożonego z przedstawicieli gminy, dyrektorów i audytora.
12. Regularny przegląd arkuszy organizacyjnych, z analizą kosztów i zgodności z przyjętymi normami.
13. Ustalenie progów alarmowych dla wskaźników takich jak: liczba godzin na ucznia, liczba etatów na oddział z mechanizmem ostrzegawczym.
14. Integracja danych oświatowych z danymi demograficznymi i finansowymi w celu tworzenia scenariuszy rozwoju i reorganizacji.
15. Rozważyć zmianę struktury organizacyjnej jednostki, zrezygnować z zadań, które mogą być realizowane w formie zamawianych usług np.: transport, centralizacja zamówień usług BHP, lekarza medycyny pracy, informatycznych, remontowych, ppoż. itp.
16. Monitorowanie kosztów na ucznia i na m<sup>2</sup>,

17. Zmniejszenie kosztów utrzymania infrastruktury poprzez utworzenie zespołów szkolno – przedszkolnych i likwidację Szkoły Podstawowej w Pstroszycach
18. Audyt energetyczny i optymalizacja zużycia mediów.
19. Zaktualizować dokumenty określające organizację realizacji zadań w Samorządowym Zespole Edukacji oraz dopasować strukturę organizacyjną w celu realizacji wszystkich zadań.

**Podsumowanie:**

Powyższa analiza przedstawia możliwości usprawnienia organizacji oświaty oraz redukcji wydatków oświatowych. O ewentualnym wdrożeniu zmian powinien decydować samorząd uwzględniając czynniki społeczne, polityczne i ekonomiczne.

Opracował: Dorota Grzeszczak

Zatwierdził: Wojciech Konat, Prezes zarządu

## SPIS TABEL

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Wyjaśnienia skrótów zawartych w niniejszym opracowaniu .....                                                                | 10 |
| Tabela 2: Wskaźniki określające organizację szkół podstawowych prowadzonych przez Miechów .....                                       | 11 |
| Tabela 3: Wskaźniki określające organizację przedszkoli prowadzonych przez Miechów .....                                              | 13 |
| Tabela 4: Porównanie dochodów i wydatków oświatowych w 2024 r. ....                                                                   | 17 |
| Tabela 5: Oszacowany roczny koszt (brutto, brutto) etatu i godziny pracy nauczyciela* .....                                           | 20 |
| Tabela 6: Liczba etatów i godzin specjalistów w SP1_M.....                                                                            | 21 |
| Tabela 7: Liczba etatów i godzin specjalistów w SP1_M.....                                                                            | 23 |
| Tabela 8: Liczba godzin wsparcia, przydzielona nauczycielom współorganizującym oraz liczba godzin zajęć rewalidacyjnych w SP2_M ..... | 23 |
| Tabela 9: Liczba etatów i godzin specjalistów w SP_J .....                                                                            | 26 |
| Tabela 10: Propozycja wprowadzenia edukacji łączonej na wybranych zajęciach w SP_J .....                                              | 26 |
| Tabela 11: Propozycja edukacji łączonej na wszystkich dozwolonych zajęciach w SP_J .....                                              | 27 |
| Tabela 12: Liczba godzin i etatów specjalistów w SP_BW .....                                                                          | 28 |
| Tabela 13: Propozycja łączenia zajęć na wybranych zajęciach w SP_BW w kolejnym roku szkolnym.....                                     | 28 |
| Tabela 14: Etaty i godziny specjalistów w SP_P .....                                                                                  | 30 |
| Tabela 15: Etaty i godziny specjalistów w SP_Ps .....                                                                                 | 31 |
| Tabela 16: Propozycja wprowadzenia pełnej (zgodnej z przepisami) edukacji łączonej .....                                              | 32 |
| Tabela 17: Etaty i godziny specjalistów w PR_1 .....                                                                                  | 35 |
| Tabela 18: Propozycja optymalizacji czasu pracy grup przedszkolnych w PR_1 .....                                                      | 36 |
| Tabela 19: Etaty i godziny specjalistów w PR_2.....                                                                                   | 38 |
| Tabela 20: Propozycja optymalizacji czasu pracy grup przedszkolnych w PR_2 .....                                                      | 39 |
| Tabela 21: Etaty i godziny specjalistów w PR_3.....                                                                                   | 39 |
| Tabela 22: Propozycja optymalizacji czasu pracy grup przedszkolnych w PR_3.....                                                       | 39 |
| Tabela 23: Etaty administracji i obsługi w szkołach podstawowych.....                                                                 | 41 |
| Tabela 24: Etaty administracji i obsługi w przedszkolach.....                                                                         | 42 |
| Tabela 25: Skutek finansowy standaryzacji etatów (po pełnej korekcie).....                                                            | 42 |
| Tabela 26: Wykaz pracowników zatrudnionych w Samorządowym Zespole Edukacji w Miechowie.....                                           | 46 |
| Tabela 27: Zgodność zadań statutowych z regulaminem organizacyjnym .....                                                              | 47 |
| Tabela 28: Porównanie zadań statutowych z regulaminem i zakresami obowiązków ...                                                      | 48 |
| Tabela 29: Propozycja przydziału zadań statutowych w regulaminie organizacyjnym i zakresach obowiązków .....                          | 49 |
| Tabela 30: Propozycja nowej struktury organizacyjnej SZE .....                                                                        | 51 |

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 31: Podsumowanie ujawnionych oszczędności na podstawie zgromadzonych danych ..... | 55 |
| Tabela 32: Podsumowanie zadaniami.....                                                   | 55 |

## SPIS WYKRESÓW

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wykres 1: Prognoza demograficzna dla Gminy Miechów .....                                                                                               | 5  |
| Wykres 2: Koszt jednostkowy edukacji przedszkolnej dziecka w jednostce prowadzonej przez gminę, dane z 2023 roku - porównanie z podobnymi gminami..... | 7  |
| Wykres 3: Średni koszt zapewnienia uczniowi edukacji w szkole podstawowej, porównanie z podobnymi gminami .....                                        | 9  |
| Wykres 4: Koszt jednostkowy kształcenia ucznia w szkole podstawowej- porównanie z sąsiednimi gminami .....                                             | 9  |
| Wykres 5: Porównanie liczby etatów nauczycielskich oraz administracji i obsługi na oddział w szkołach podstawowych Gminy Miechów .....                 | 11 |
| Wykres 6: Porównanie etatów nauczycielskich oraz administracji i obsługi w przedszkolach samorządowych Gminy Miechów.....                              | 13 |
| Wykres 7: Porównanie liczby godzin nauczycielskich przypadających na 1 ucznia w przedszkolach samorządowych Gminy Miechów.....                         | 14 |
| Wykres 8: Porównanie godzin ponadwymiarowych i godzin niepełnego wymiaru w placówkach prowadzonych przez Gminę Miechów .....                           | 15 |
| Wykres 9: Odsetek godzin niepełnego wymiaru w placówkach prowadzonych przez Gminę Miechów .....                                                        | 15 |
| Wykres 10: Kwota dokładana do kształcenia 1 ucznia w szkołach podstawowych.....                                                                        | 18 |
| Wykres 11: Kwota dokładana do kształcenia 1 ucznia w szkołach podstawowych.....                                                                        | 18 |
| Wykres 12: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP1_M .....                                                                           | 20 |
| Wykres 13: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP1_M.....                                                           | 21 |
| Wykres 14: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP2_M .....                                                                           | 22 |
| Wykres 15: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP1_M.....                                                           | 22 |
| Wykres 16: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP_J.....                                                                             | 25 |
| Wykres 17: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP_J .....                                                           | 25 |
| Wykres 18: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP_BW.....                                                                            | 27 |
| Wykres 19: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP_BW .....                                                          | 27 |
| Wykres 20: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP_P .....                                                                            | 29 |

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wykres 21: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP_P .....                                              | 29 |
| Wykres 22: Podział liczby godzin nauczycielskich wg Obowiązków w SP_Ps .....                                                              | 30 |
| Wykres 23: Liczba godzin nauczycielskich wg obowiązków przypadająca na 1 ucznia w SP_Ps.....                                              | 31 |
| Wykres 24: Prognoza liczby uczniów klas I – VIII w SP_P do 2030 na podstawie liczby urodzeń wg danych z ewidencji ludności w Gminie ..... | 32 |
| Wykres 25: Porównanie godzin nauczycielskich w przedszkolach samorządowych w Miechowie.....                                               | 40 |