

**UCHWAŁA NR
RADY MIASTA ZAMOŚĆ**

z dnia 25 sierpnia 2025 r.

w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 - 2030

Na podstawie art. 18 ust.1 w związku z art. 7 ust 1 pkt 8 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t. j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1465 z późn. zm.) oraz art. 11 ust. 2 pkt 1 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (t. j. Dz. U. z 2024 r. poz. 737 z późn. zm.) uchwala, co następuje:

§ 1. Uchwala się i przyjmuje do realizacji Strategii Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030 stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Zamość.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

RADCA PRAWNY

Krzysztof Nowosad
LB/Z/252

DYREKTOR

Wydziału Oświaty

Monika Żur

Uzasadnienie

1. Podstawa prawna uchwały.

Na podstawie art. 18 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t. j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1465 ze zm.) do właściwości rady gminy należą wszystkie sprawy pozostające w zakresie działania gminy, o ile ustawy nie stanowią inaczej.

2. Zamierzone cele uchwały.

Uchwalenie i realizacja Strategii rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025–2030, która jest dokumentem określającym cele strategiczne, operacyjne oraz zadania. W procesie tworzenia dokumentu przeprowadzono analizę obecnego stanu systemu oświaty w Zamościu, uwzględniając m.in. dane demograficzne, sytuację kadrową szkół oraz ich warunki infrastrukturalne.

3. Określenie przewidywanych skutków proponowanych rozwiązań.

Wdrożenie strategii pozwoli miastu skuteczniej zarządzać systemem oświaty, planować rozwój sieci szkół, podejmować racjonalne decyzje inwestycyjne oraz pozyskiwać środki zewnętrzne, w tym fundusze unijne. Dokument ten będzie również narzędziem monitorowania i ewaluacji działań oświatowych oraz punktem odniesienia dla bieżącej polityki oświatowej prowadzonej przez Miasto Zamość.

4. Określenie skutków finansowych oraz źródeł ich pokrycia.

Większość zadań zapisanych w Strategii będzie realizowana w ramach budżetu Miasta przeznaczonego na podstawową działalność przedszkoli, szkół i placówek oświatowych. Do realizacji wybranych zadań potrzebne będzie aplikowanie o środki zewnętrzne, szczególnie w ramach programów Unii Europejskiej.

5. Opinie uprawnionych podmiotów.

Projekt uchwały poddawany jest pod obrady Komisji Oświaty, Kultury, Sportu, Turystyki i Promocji Miasta. Strategia powstała w wyniku współpracy przedstawicieli placówek oświatowych, rodziców, uczniów, środowiska akademickiego oraz Radnych Rady Miasta Zamość. W celu zebrania opinii i wniosków projekt dokumentu został poddany konsultacjom społecznym z mieszkańcami Miasta Zamość. W wyniku przeprowadzonych konsultacji społecznych nie wpłynęły żadne uwagi ani propozycje zmian do projektu Strategii, co świadczy o jego akceptacji przez lokalną społeczność i trafnym określeniu kierunków rozwoju.

Biorąc pod uwagę powyższe przesłanki, zasadnym jest przyjęcie uchwały w sprawie Strategii Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025–2030.

DYREKTOR
Wydziału Oświaty
Monika Zur
Monika Zur



Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

Zebranie i opracowanie wyników pracy zespołu ds. strategii

Spis Treści

WPROWADZENIE	4
ROZDZIAŁ I. CELE STRATEGII.....	6
1. Optymalizacja kosztów i organizacji oświaty – wyznaczeniem najlepszego (optymalnego) rozwiązania.....	6
2. Komfort uczenia się i nauczania - baza oświatowa.....	6
3. Edukacja nastawiona na wszechstronny rozwój każdego dziecka.	7
4. Edukacja ukierunkowana na rozwój kompetencji kluczowych oraz uniwersalne umiejętności potrzebne w zmieniającym się świecie.....	7
5. Funkcjonowanie szkół i placówek na wysokim poziomie kształcenia, opieki i wychowania.	8
6. Efektywne zarządzanie publicznymi szkołami i placówkami, zatrudniającymi odpowiednio wykwalifikowaną kadrę.	8
7. Ukierunkowanie kształcenia zawodowego zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy.	9
8. Współpraca ze środowiskiem akademickim.	9
ROZDZIAŁ II. PRACE NAD STRATEGIĄ ROZWOJU OŚWIATY NA LATA 2025-2030.....	10
1. ANALIZA BIEŻĄCEJ SYTUACJI W OŚWIACIE ZAMOJSKIEJ.....	10
1.1. Sieć szkół i placówek oświatowych.	10
1.2. Charakterystyka bieżącego stanu sektora oświaty.....	11
1.3. Sytuacja demograficzna - uczniowie i oddziały.....	12
1.4. Baza lokalowa - infrastruktura oświatowa	21
1.5. Sytuacja finansowa jednostek oświatowych	24
1.6. Zasoby kadrowe.	32
2. WNIOSKI I REKOMENDACJE W ZAKRESIE ROZWOJU SYSTEMU OŚWIATY MIASTA ZAMOŚĆ	36
2.1. Sytuacja demograficzna i organizacja sieci placówek oświatowych.	37
2.2. Baza lokalowa i infrastruktura oświatowa.	38
2.3. Finanse i optymalizacja kosztów.....	39
2.4. Kadra i zarządzanie zasobami ludzkimi.	41
2.5. Jakość i atrakcyjność oferty edukacyjnej.	43
2.6. Kształcenie zawodowe i współpraca z rynkiem pracy.	43
2.7. Działania na rzecz zapewnienia spójności i komplementarności lokalnej polityki oświatowej z polityką oświatową regionu oraz państwa.....	44
ROZDZIAŁ III. KIERUNKI ROZWOJU OŚWIATY MIASTA ZAMOŚĆW LATACH 2025-2030.....	47
1. ANALIZA SWOT.....	47
2. WIZJA I MISJA STRATEGII OŚWIATOWEJ MIASTA ZAMOŚĆ.	47
2.1 WIZJA.....	47
2.2 MISJA	48
3. ZADANIA ORAZ DZIAŁANIA STRATEGICZNE.	48

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

3.1. Sytuacja demograficzna i organizacja sieci placówek oświatowych.	48
3.2. Baza lokalowa i infrastruktura oświatowa.	48
3.3. Finanse i optymalizacja kosztów.	49
3.4. Kadra oświatowa i zarządzanie zasobami ludzkimi.	50
3.5. Jakość i atrakcyjność oferty edukacyjnej.	51
3.6. Kształcenie zawodowe i współpraca z rynkiem pracy.	51
4. ZESPÓŁ DO OPRACOWANIA STRATEGII ROZWOJU OŚWIATY.....	52
PODSUMOWANIE.....	53

WPROWADZENIE

Miasto Zamość, znane jako „Perła Renesansu” i wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO, od wieków odgrywa kluczową rolę w historii polskiej edukacji. Już w XVI wieku powstała tu Akademia Zamojska, jedna z najstarszych uczelni wyższych w Europie Środkowej. Współczesna oświata Zamościa, czerpiąc z tej bogatej tradycji, dąży do stworzenia nowoczesnego i zrównoważonego systemu edukacyjnego, odpowiadającego na potrzeby XXI wieku oraz wyzwania stojące przed samorządem lokalnym.

Niniejsza strategia została opracowana z myślą o dalszym rozwoju przestrzeni edukacyjnej w Zamościu, w oparciu o zadania wynikające z ustawy „Prawo oświatowe”. Zgodnie z jej artykułem 10, to organy prowadzące ponoszą odpowiedzialność za zapewnienie warunków do funkcjonowania szkół, przedszkoli i innych placówek oświatowych. Strategia koncentruje się na tworzeniu warunków sprzyjających do rozwoju oświaty poprzez współpracę z odpowiednimi instytucjami, organizacjami, uczelniami wyższymi czy pracodawcami, nie ingerując w obszary, takie jak treści nauczania czy regulacje dotyczące podstaw programowych, które są ustalane centralnie przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Jednym z kluczowych wyzwań w zarządzaniu lokalnym systemem oświaty pozostaje racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi, zwłaszcza w kontekście ograniczonych zasobów oraz rosnących potrzeb edukacyjnych. W Zamościu działania te powinny skupiać się na wyważeniu wysokiej jakości kształcenia z efektywnym wykorzystaniem dostępnych zasobów. Strategia zawiera propozycje rozwiązań, które mogą przyczynić się zarówno do zwiększenia efektywności finansowej, jak i do podniesienia standardów nauczania. Władze miasta stawiają sobie za cel nieustanne doskonalenie poziomu edukacji oraz tworzenie przyjaznego, wspierającego środowiska dla wszystkich jego uczestników: uczniów, nauczycieli, rodziców oraz pracowników administracyjnych i obsługowych.

Strategia powstaje w okresie dynamicznych zmian demograficznych i reformy modelu finansowania oświaty przez instytucje centralne. Szczególnym wyzwaniem jest postępujący niż demograficzny, mający bezpośredni wpływ na liczbę uczniów oraz strukturę sieci placówek edukacyjnych. Oznacza to konieczność podejmowania trudnych decyzji dotyczących dostosowania liczby miejsc w placówkach do rzeczywistych potrzeb. Dodatkowym wyzwaniem jest konieczność poprawy stanu technicznego budynków oświatowych oraz rosnące koszty ich utrzymania, głównie na skutek rosnących cen energii i innych mediów. Sytuacja ta wymaga niezwłocznych działań modernizacyjnych i organizacyjnych, mających na celu optymalizację kosztów. Miasto boryka się również z niedoborem kadry administracyjnej, zwłaszcza w obszarze księgowości, co utrudnia sprawne zarządzanie finansami placówek. Pomimo tych trudności, w mieście Zamość podejmowane są działania zwiększające dostępność i atrakcyjność oferty publicznych instytucji edukacyjnych, a proces ten wymaga dalszej konsekwencji i zaangażowania ze strony wszystkich interesariuszy oświaty.

W odpowiedzi na powyższe wyzwania, strategia określa priorytetowe cele i kierunki działań wspierających zintegrowany rozwój lokalnego systemu edukacji, z zachowaniem szacunku dla tradycji, dbałości o jakość kształcenia i racjonalnego zarządzania zasobami. Wyzwania stojące przed oświatą są złożone i wymagają długofalowych, skoordynowanych działań. Niniejsza strategia jest pierwszym tego typu dokumentem w Zamościu, który bazuje na analizie aktualnej sytuacji oświaty miejskiej oraz statystyk demograficznych. Dokument uwzględnia dane zawarte w raportach opracowanych dla Miasta Zamość przez firmy zewnętrzne, wnioski wynikające z prac zespołu ds. opracowania strategii, a także rezultaty konsultacji przeprowadzonych z dyrektorami placówek oświatowych, nauczycielami oraz rodzicami. Na tej podstawie wyznaczone zostały główne kierunki rozwoju. Strategia stanowi punkt wyjścia do budowania nowoczesnego, otwartego i odpowiadającego na wyzwania

przyszłości systemu oświaty w Zamościu. Ze względu na zmienne uwarunkowania prawne, finansowe i społeczno-ekonomiczne, strategia nie zawiera szczegółowego harmonogramu zadań, lecz przedstawia propozycje oraz inspiracje do działań, pozostawiając przestrzeń dla kreatywności placówek oświatowych oraz Wydziału Oświaty i współpracujących z nim podmiotów. Przyjęta formuła dokumentu jest elastyczna i otwarta na zmiany, umożliwiając dostosowanie się do nowych wyzwań i szans, które niesie dynamiczne otoczenie społeczno-ekonomiczne i prawne, w jakim funkcjonują placówki oświatowe.

Rozdział I. CELE STRATEGII.

Celem niniejszej strategii jest optymalizacja kosztów funkcjonowania systemu oświaty przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości edukacji. Dokument ma służyć zwiększeniu efektywności organizacyjnej i finansowej placówek edukacyjnych w Zamościu, a także zapewnieniu trwałej i profesjonalnej obsługi administracyjno-księgowej, szczególnie w przedszkolach oraz mniejszych placówkach oświatowych. Strategia powstała w odpowiedzi na szereg wyzwań, z jakimi mierzy się lokalny system edukacji, w tym:

- niekorzystne trendy demograficzne związane z gwałtownym spadkiem liczby urodzeń,
- nadmiar niewykorzystywanej infrastruktury edukacyjnej i wysokie koszty jej utrzymania,
- niedobory kadrowe, zwłaszcza w zakresie obsługi administracyjno-księgowej placówek,
- rosnąca presja kosztowa związana z inflacją oraz zmianami prawnymi i organizacyjnymi,
- strukturalne niedofinansowanie systemu oświaty ze strony budżetu państwa w ramach nowego modelu finansowania wprowadzonego od 2025 roku.

Strategia obejmuje lata 2025–2030 i dotyczy wszystkich publicznych jednostek oświatowych prowadzonych przez Miasto Zamość, w tym przedszkoli, szkół podstawowych, ponadpodstawowych oraz placówek wspomaganie oświaty. Prace nad celami strategicznymi i kierunkami rozwoju zamojskiej oświaty związane były z następującymi zagadnieniami:

1. Optymalizacja kosztów i organizacji oświaty – wyznaczeniem najlepszego (optymalnego) rozwiązania.

W kontekście Miasta Zamość, strategia optymalizacji rozwoju oświaty powinna opierać się na kilku kluczowych obszarach, które zapewnią wysoką jakość edukacji, przy jednoczesnym efektywnym zarządzaniu zasobami. Zamość jako miasto o bogatej historii, unikalnej kulturze i specyficznych potrzebach demograficznych, wymaga podejścia, które łączy nowoczesne rozwiązania edukacyjne z zachowaniem lokalnych tradycji i zasobów.

Istotnym aspektem w tym obszarze jest określenie działań, jakie należy podjąć w zakresie modernizacji bazy technicznej oraz dydaktycznej szkół i placówek przy jak najpełniejszym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Racjonalizacja kosztów eksploatacyjnych poprzez efektywne zarządzanie zasobami np. wdrażanie energooszczędnych rozwiązań w budynkach szkolnych, takich jak, np. termomodernizacja i oświetlenie LED. Ważnym obszarem wsparcia dla samorządu jest dalsze poszukiwanie dodatkowych źródeł finansowania na modernizację i utrzymanie placówek edukacyjnych.

2. Komfort uczenia się i nauczania - baza oświatowa.

Współczesna szkoła powinna oferować środowisko sprzyjające zarówno uczeniu się, jak i pracy nauczycieli. Jakość bazy oświatowej, rozumiana jako stan techniczny budynków, wyposażenie sal lekcyjnych oraz dostępność przestrzeni do nauki, odpoczynku i rozwoju, ma bezpośredni wpływ na komfort, bezpieczeństwo i efektywność edukacji. W Zamościu część placówek nie odpowiada współczesnym standardom edukacji włączającej, a ich infrastruktura często nie jest dostosowana do zróżnicowanych potrzeb uczniów i nauczycieli, w szczególności osób z niepełnosprawnościami, dzieci z trudnościami emocjonalnymi czy specyficznymi potrzebami sensorycznymi.

Strategia zakłada zapewnienie nowoczesnej, bezpiecznej i funkcjonalnej bazy lokalowej i technicznej, która sprzyja komfortowemu uczeniu się i nauczaniu. Kluczowym działaniem będzie modernizacja i dostosowanie infrastruktury oświatowej do standardów XXI wieku, tak by stworzyć ergonomiczne i estetyczne warunki pracy i nauki. Planowane jest także rozwijanie i doposażenie przestrzeni wspólnych, takich jak pracownie specjalistyczne, świetlice czy strefy relaksu. Ważnym czynnikiem jest poprawa efektywności energetycznej

budynków i wdrażanie rozwiązań proekologicznych, a także pełne dostosowanie placówek do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, rozwój cyfrowej infrastruktury edukacyjnej oraz tworzenie stref sprzyjających regeneracji i dobrostanowi uczniów. Realizacja tych celów będzie oparta na szczegółowej inwentaryzacji obecnego stanu technicznego placówek oświatowych oraz opracowaniu wieloletniego planu modernizacji i termomodernizacji. Uzupełnieniem tych działań będą remonty sanitariatów i pomieszczeń socjalnych, poprawa estetyki wnętrz oraz zagospodarowanie otoczenia szkół, co pozwoli stworzyć przyjazne, inspirujące i bezpieczne środowisko edukacyjne.

3. Edukacja nastawiona na wszechstronny rozwój każdego dziecka.

Rozwój edukacji to nie tylko zadanie oświatowe, ale przede wszystkim długofalowa inwestycja w jakość życia mieszkańców, potencjał gospodarczy oraz spójność społeczną. Miasto Zamość stawia na wspieranie wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży, budując fundamenty nowoczesnej, otwartej i innowacyjnej wspólnoty. Strategiczne działania w obszarze edukacji mogą realnie wpłynąć na wzrost atrakcyjności miasta jako miejsca do życia, pracy i inwestowania. W związku z tym należy przyjąć konkretne kierunki rozwoju edukacji, wśród których kluczowe znaczenie ma: tworzenie innowacyjnego środowiska edukacyjnego w którym należy stworzyć przestrzeń wspierającą różnorodne style uczenia się i rozwoju poprzez wyposażenie szkół w sale sensoryczne, strefy relaksu oraz pracownie STEAM - tworzące przestrzeń aktywnego korzystania z technologii. Należy postawić na profesjonalny rozwój edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej jako fundamentu kompetencji przyszłości. Kolejne ważne działanie to rozwój kompetencji nauczycieli i kadry oświatowej. Wsparcie dla nauczycieli powinno obejmować lokalne programy grantowe, mentoring, a także rozwój sieci współpracy. Równie istotne jest promowanie nowoczesnych metod pracy, takich jak edukacja spersonalizowana, projektowa czy tutoring.

4. Edukacja ukierunkowana na rozwój kompetencji kluczowych oraz uniwersalne umiejętności potrzebne w zmieniającym się świecie.

Rozwój kompetencji kluczowych uczniów, takich jak zdobywanie wiedzy i umiejętności, współpraca, komunikacja, rozwiązywanie problemów, kompetencje cyfrowe i społeczne, jest głównym celem edukacji w obliczu dynamicznych zmian cywilizacyjnych i technologicznych. Kluczowe stają się także tzw. kompetencje przyszłości: kreatywność, elastyczność poznawcza, inteligencja emocjonalna, myślenie krytyczne, zdolność pracy w zespole i zarządzania relacjami międzyludzkimi. Rewolucja technologiczna, automatyzacja i sztuczna inteligencja będą eliminować tradycyjne zawody, co wymaga przygotowania uczniów do wykonywania zadań, które nie mogą zostać zautomatyzowane. Zamość osiąga dobre wyniki w nauczaniu przedmiotowym (np. matematyka, języki), ale występują niedobory w zakresie kompetencji miękkich i innowacyjnych.

Dlatego też priorytetem na lata 2025–2030 będzie: wprowadzenie systemowej edukacji kompetencyjnej, tworzenie innowacyjnego środowiska edukacyjnego (projektowanie przestrzeni, nowoczesne technologie), rozszerzanie oferty edukacyjnej i pozalekcyjnej (STEAM, robotyka, edukacja medialna i cyfrowa) oraz kształtowanie postaw obywatelskich i proekologicznych. Kluczowa jest dobrze wykształcona, doświadczona kadra pedagogiczna. Oprócz wiedzy merytorycznej nauczyciele powinni posiadać kompetencje psychopedagogiczne oraz umiejętność inspirowania uczniów i zasoby do pracy metodami aktywizującymi (tutoring, mentoring, nauczanie projektowe). Sukces edukacyjny uczniów zależy także od ścisłej współpracy szkół z interesariuszami zewnętrznymi: firmami, uczelniami, organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami.

5. Funkcjonowanie szkół i placówek na wysokim poziomie kształcenia, opieki i wychowania.

Pomimo licznych wyzwań organizacyjnych i finansowych, placówki oświatowe w Zamościu od lat utrzymują wysoki poziom edukacyjny, opiekuńczy i wychowawczy. Wskaźniki egzaminacyjne w wielu szkołach podstawowych utrzymują się na poziomie wyższym niż średnia wojewódzka, a oferta zajęć pozalekcyjnych i wspierających rozwój uczniów jest stale rozwijana, pomimo ograniczeń budżetowych. Miasto Zamość podejmuje działania na rzecz wspierania wszechstronnego rozwoju dzieci i młodzieży, zarówno poprzez rozwój kompetencji kluczowych, jak i dbałość o zdrowie psychiczne, bezpieczeństwo oraz integrację społeczną. Współczesne szkoły i placówki oświatowe stoją przed ogromnymi wyzwaniami natury społecznej, emocjonalnej i organizacyjnej. Coraz większa liczba dzieci już na wczesnym etapie edukacji wykazuje objawy zaburzeń rozwojowych i psychicznych (ASD, ADHD, ADD), zaburzeń emocjonalnych (samookaleczenia, stany depresyjne) oraz trudności rodzinnych (niepełne rodziny, ograniczone prawa rodzicielskie, oczekiwanie na miejsca w domach dziecka). Przemoc i agresja w przedszkolach i szkołach nie są już zjawiskiem marginalnym, a liczba dzieci z trudnościami i niedostosowaniem społecznym stale rośnie. Obciążenie emocjonalne uczniów i brak fachowego wsparcia, potęguje problemy wychowawcze i edukacyjne.

W odpowiedzi na te wyzwania zamojskie placówki oświatowe realizują liczne programy wychowawcze i profilaktyczne, często we współpracy z instytucjami kultury, sportu oraz organizacjami pozarządowymi. Szczególny nacisk kładzie się na wsparcie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Wzrost liczby dzieci z orzeczeniami i opiniami wydanymi przez PPP, wymaga nie tylko odpowiednich warunków organizacyjnych, ale też zaangażowania kadry i zabezpieczenia środków na specjalistyczne formy pomocy. Miasto podejmuje działania mające na celu utrzymanie wysokiej jakości usług edukacyjnych, w tym rozwijanie kompetencji cyfrowych uczniów i nauczycieli, wspieranie edukacji włączającej oraz promowanie nowoczesnych metod nauczania.

6. Efektywne zarządzanie publicznymi szkołami i placówkami, zatrudniającymi odpowiednio wykwalifikowaną kadre.

Współczesna szkoła, aby skutecznie realizować swoje zadania dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze, wymaga sprawnego i nowoczesnego zarządzania. Kluczowym elementem tego procesu jest właściwe zatrudnianie oraz rozwijanie kompetencji kadry pedagogicznej i administracyjnej. Dyrektor szkoły nie pełni już wyłącznie funkcji administratora, jest liderem, który tworzy i wdraża wizję rozwoju placówki, inicjuje zmiany i innowacje odpowiadające na potrzeby uczniów oraz środowiska lokalnego, a także zarządza strategicznie zasobami ludzkimi. W obliczu ograniczonych budżetów samorządów oraz rosnących oczekiwań społecznych wobec jakości kształcenia, optymalizacja kosztów zatrudnienia w oświacie staje się jednym z istotnych wyzwań. Efektywne zarządzanie finansami w sektorze edukacyjnym wymaga szeregu działań, takich jak: profesjonalizacja kadry kierowniczej poprzez system szkoleń z zakresu zarządzania oświatą, rozwój kompetencji menedżerskich dyrektorów oraz standaryzacja procesu rekrutacji na stanowiska kierownicze. Sukces placówki edukacyjnej w dużej mierze zależy od tworzenia atrakcyjnych warunków pracy dla nauczycieli, wdrożenia efektywnego systemu wsparcia dla młodych pedagogów (w tym mentoringu i coachingu), a także motywacyjnego systemu awansu zawodowego i wynagradzania. Równie ważne jest wspieranie nauczycieli w zdobywaniu dodatkowych kwalifikacji, rozwijanie partnerstw z uczelniami wyższymi i instytucjami szkoleniowymi oraz promowanie zawodu nauczyciela jako atrakcyjnej ścieżki kariery.

Usprawnienie zarządzania poprzez wdrażanie nowoczesnych narzędzi cyfrowych, rozwój kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej oraz skuteczne zarządzanie zmianą

i innowacyjnymi projektami przyczyniają się do wzrostu zaangażowania pracowników, poprawy jakości nauczania oraz większej satysfakcji z pracy w sektorze oświaty.

7. Ukierunkowanie kształcenia zawodowego zgodnie z oczekiwaniami rynku pracy.

Ważnym elementem strategii rozwoju oświaty Zamościa jest także ukierunkowanie kształcenia zgodnie z oczekiwaniami lokalnego i regionalnego rynku pracy. Placówki, szczególnie na poziomie szkół ponadpodstawowych, rozwijają współpracę z pracodawcami, instytucjami otoczenia biznesu i szkołami wyższymi, umożliwiając uczniom zdobywanie praktycznych umiejętności zawodowych i lepsze przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Współczesna edukacja zyskuje coraz bardziej praktyczny i interdyscyplinarny charakter, odpowiadając na dynamicznie zmieniające się potrzeby gospodarki przyszłości. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera wprowadzanie staży i praktyk zawodowych dla uczniów szkół średnich, które umożliwiają zdobywanie realnych doświadczeń zawodowych. Równolegle niezbędny jest rozwój doradztwa zawodowego, dostosowanego do aktualnych trendów i wymagań rynku pracy, wspierającego młodzież w świadomym planowaniu ścieżek kariery.

8. Współpraca ze środowiskiem akademickim.

Współczesna edukacja wymaga ścisłej współpracy różnych środowisk, szczególnie istotną staje się integracja działań szkół z lokalnym środowiskiem akademickim. Miasto Zamość dostrzega wartość takiego partnerstwa i podejmuje działania na rzecz zacieśnienia współpracy pomiędzy szkołami a uczelniami wyższymi z Zamościa. Współpraca ta umożliwi organizację szkoleń, warsztatów, seminariów oraz wykładów otwartych dla nauczycieli. Dzięki temu kadra pedagogiczna będzie miała dostęp do aktualnej wiedzy, nowoczesnych metod dydaktycznych i wyników najnowszych badań naukowych. Wspólne inicjatywy przyczynią się do podnoszenia kompetencji zawodowych oraz rozwijania postaw innowacyjnych. Włączenie środowisk akademickich w proces przygotowania zawodowego młodych pedagogów, poprzez praktyki, tutoring czy mentoring, pozwoli budować silne zaplecze merytoryczne i wspierać kariery nauczycieli na początku ich drogi zawodowej. Takie programy mogłyby również stanowić element strategii miasta na rzecz zatrzymania młodych, dobrze wykształconych nauczycieli w regionie. Szkoły i uczelnie mogą współdziałać w ramach projektów badawczych, edukacyjnych i społecznych, m.in. poprzez organizację debat, konkursów tematycznych, laboratoriów edukacyjnych czy wydarzeń promujących naukę. Wspólne działania zwiększą innowacyjność szkół i przyczynią się do aktywizacji uczniów oraz rozwijania ich zainteresowań. Współpraca ta może także sprzyjać lokalnemu rozwojowi gospodarczemu poprzez wspieranie kształcenia kadr odpowiadających na potrzeby rynku pracy.

Rozdział II. PRACE NAD STRATEGIĄ ROZWOJU OŚWIATY NA LATA 2025-2030.**1. ANALIZA BIEŻĄCEJ SYTUACJI W OŚWIACIE ZAMOJSKIEJ.****1.1. Sieć szkół i placówek oświatowych.**

Miasto Zamość jest organem prowadzącym dla następujących jednostek oświatowych:

SIEĆ SZKÓŁ I PLACÓWEK			
Lp.	Nazwa jednostki	Skrót nazwy	Adres
1.	Przedszkole Miejskie Nr 1	PM Nr 1	ul. Okopowa 1
2.	Przedszkole Miejskie Nr 2	PM Nr 2	ul. Gminna 32
3.	Przedszkole Miejskie Nr 4	PM Nr 4	ul. Peowiaków 18A
4.	Przedszkole Miejskie Nr 5	PM Nr 5	ul. Peowiaków 76A
5.	Przedszkole Miejskie Nr 6	PM Nr 6	ul. Dolna 4
6.	Przedszkole Miejskie Nr 7	PM Nr 7	ul. Asnyka 3
7.	Przedszkole Miejskie Nr 8 im. Jana Brzechwy	PM Nr 8	ul. Kamienna 6
8.	Przedszkole Miejskie Nr 9	PM Nr 9	ul. Oboźna 10
9.	Przedszkole Miejskie Nr 10	PM Nr 10	ul. Lwowska 17
10.	Przedszkole Miejskie Nr 12	PM Nr 12	ul. Wyszyńskiego 32
11.	Przedszkole Miejskie Nr 13	PM Nr 13	ul. Wąska 7
12.	Przedszkole Miejskie Nr 14	PM Nr 14	ul. Olchowa 11
13.	Przedszkole Miejskie Nr 15	PM Nr 15	ul. Zamoyskiego 4A
14.	Szkoła Podstawowa Nr 2 im. Henryka Sienkiewicza	SP Nr 2	ul. Lwowska 15
15.	Szkoła Podstawowa Nr 3 im. Elizy Orzeszkowej	SP Nr 3	ul. Elizy Orzeszkowej 43
16.	Szkoła Podstawowa Nr 4 im. Stefana Batorego	SP Nr 4	ul. H. Jana Zamoyskiego 4
17.	Szkoła Podstawowa Nr 6 im. Szymona Szymonowica	SP Nr 6	ul. Orła 5
18.	Szkoła Podstawowa Nr 7 z Oddziałami Integracyjnymi im. Adama Mickiewicza	SP Nr 7	ul. Sienkiewicza 5
19.	Szkoła Podstawowa Nr 8 im. Orłat Lwowskich	SP Nr 8	ul. B. Prusa 10
20.	Szkoła Podstawowa Nr 9 im. Tadeusza Kościuszki	SP Nr 9	ul. Kalinowa 5A
21.	Szkoła Podstawowa Nr 10 z Oddziałami Integracyjnymi im. Waleriana Łukasińskiego	SP Nr 10	ul. Peowiaków 30A
22.	I Liceum Ogólnokształcące im. Jana Zamoyskiego	I LO	ul. Akademicka 8
23.	II Liceum Ogólnokształcące im. Marii Konopnickiej	II LO	ul. Partyzantów 68
24.	III Liceum Ogólnokształcące im. Cypriana Kamila Norwida	III LO	ul. Kilińskiego 15
25.	Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 1: -Technikum Nr 1, - Branżowa Szkoła I Stopnia Nr 6	ZSP Nr 1	ul. W. Łukasińskiego 8
26.	Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 2 im. Tadeusza Kościuszki: -Technikum Nr 2, -Branżowa Szkoła I Stopnia Nr 2	ZSP Nr 2	ul. Szczepczeska 41

	-Branżowa Szkoła II Stopnia Nr 2		
27.	Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 3 im. Armii Krajowej: -Technikum Nr 3, -IV Liceum Ogólnokształcące, -Szkoła Branżowa I Stopnia Nr 3	ZSP Nr 3	ul. H. J. Zamoyskiego 62
28.	Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 4 z Oddziałami Integracyjnymi im. Dzieci Zamojszczyzny: -Technikum Nr 4, -V Liceum Ogólnokształcące, -Branżowa Szkoła I Stopnia Nr 4, -Branżowa Szkoła II Stopnia Nr1, -Szkoła Policealna Nr 4	ZSP Nr 4	ul. M. J. Piłsudskiego 65
29.	Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 5 im. Józefa Piłsudskiego: -Technikum Nr 5, -VII Liceum Ogólnokształcące, -Branżowa Szkoła I Stopnia Nr 5, -Internat	ZSP Nr 4	ul. Szczepkowska 102
30.	Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy: -Przedszkole Nr 3 Specjalne, -Szkoła Podstawowa Nr 11, -Branżowa Szkoła I Stopnia Nr 1, -Szkoła Przysposabiająca do Pracy – -Internat	SOSW	ul. Śląska 45A
31.	Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego: -Szkoła Podstawowa Nr 1, -Szkoła Policealna Nr 1 -Liceum Ogólnokształcące dla Dorosłych, -Centrum Kształcenia Zawodowego Nr 2, -Centrum Kształcenia Ustawicznego	CKZiU	ul. Partyzantów 14
32.	Centrum Kształcenia Zawodowego Nr 1	CKZ	ul. Szczepkowska 41
33.	Młodzieżowy Dom Kultury im. Kornela Makuszyńskiego	MDK	ul. Kamienna 20
34.	Bursa Międzyszkolna Nr 1	BM Nr 1	ul. Okrzei 6
35.	Bursa Międzyszkolna Nr 2	BM Nr 2	ul. Szczepkowska 41
36.	Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna	PPP	ul. Okrzei 24
37.	Szkolne Schronisko Młodzieżowe przy SP Nr 4	SSM	ul. H. Jana Zamoyskiego 4

1.2. Charakterystyka bieżącego stanu sektora oświaty

Przedstawiona poniżej diagnoza stanu oświaty w Zamościu obejmuje wybrane obszary funkcjonowania lokalnego systemu edukacji. Bardziej szczegółowa i pełna analiza dokonywana jest corocznie na potrzeby sporządzania informacji o stanie realizacji zadań oświatowych za dany rok szkolny, która prezentowana jest podczas październikowych sesji Rady Miasta Zamość. Raporty te, sporządzane są w związku z ustawowym obowiązkiem informacyjnym wobec Rady Miasta, zawierają, m.in. dane dotyczące wyników egzaminów zewnętrznych, efektów nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez Lubelskiego Kuratora Oświaty w przedszkolach i szkołach publicznych prowadzonych przez Miasto Zamość, a także szeroki zakres informacji o funkcjonowaniu placówek oświatowych, w tym realizację zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, organizację przedszkoli i szkół, stan kadry pedagogicznej (także kierowniczej) oraz jej doskonalenie zawodowe, jak również

infrastrukturę edukacyjną, działania modernizacyjne i finansowanie zadań oświatowych, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, z uwzględnieniem subwencji.

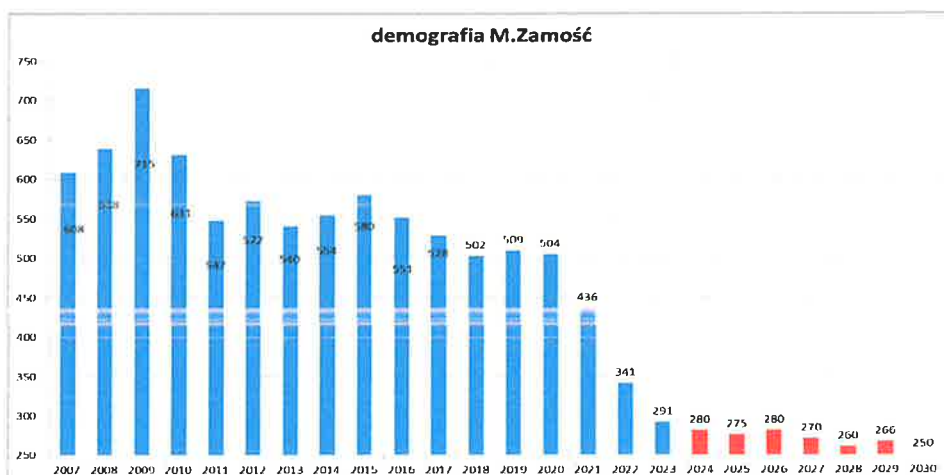
Dokumenty te stanowiły punkt wyjścia do opracowania niniejszych założeń polityki oświatowej miasta. Wszystkie raporty, począwszy od roku szkolnego 2011/2012, są publikowane na stronie Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Miasta Zamość pod adresem: https://umzamosc.bip.lubelskie.pl/index.php?id=139&action=details&unit_id=1039.

Przed opracowaniem strategii rozwoju oświaty w Mieście Zamość na lata 2025-2030 dogłębnej analizie poddano bieżącą sytuację w oświacie zamojskiej (demografia, uczniowie i oddziały baza lokalowa, finanse jednostek oświatowych, zasoby kadrowe), podczas prac zespołu zgromadzone zostały wnioski i rekomendacje zgłaszane przez jego członków.

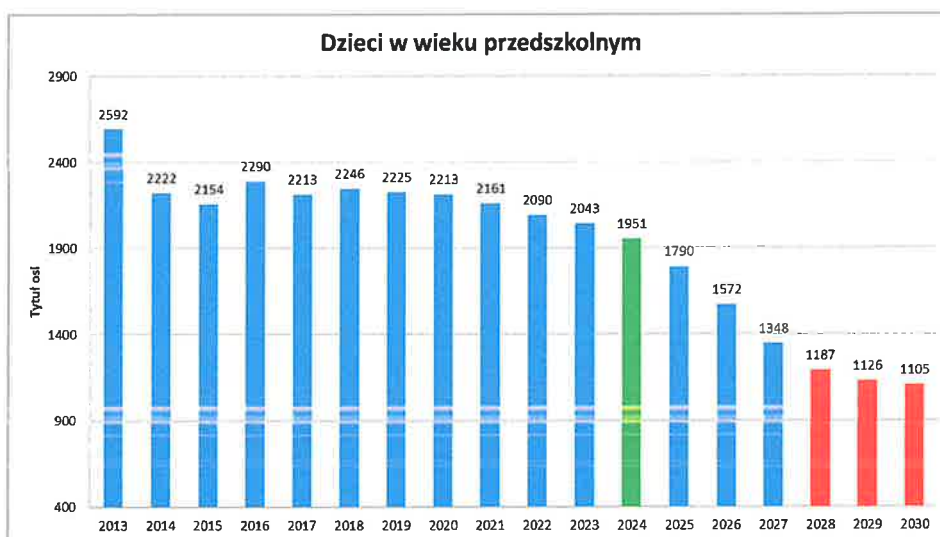
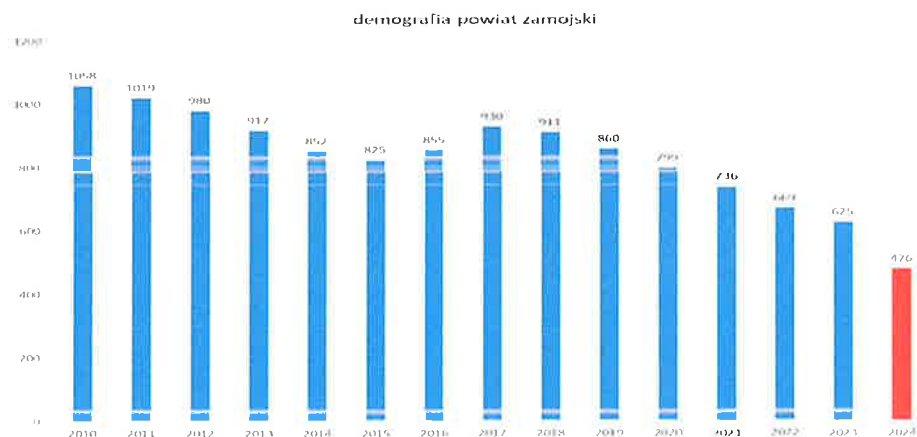
1.3 Sytuacja demograficzna - uczniowie i oddziały

Miasto Zamość odnotowuje systematyczny spadek liczby urodzeń, co przekłada się na zmniejszającą się liczbę dzieci uczęszczających do przedszkoli i szkół podstawowych i ponadpodstawowych. W wielu placówkach tworzonych jest mniej oddziałów, co skutkuje nadmiarem powierzchni dydaktycznej i nieefektywnym wykorzystaniem budynków.

Postępujący niż demograficzny, skutkuje zmniejszającą się liczbą dzieci i młodzieży w wieku szkolnym. Zjawisko to wpływa nie tylko na organizację sieci placówek oświatowych, ale także na ich efektywność ekonomiczną, zwłaszcza ich utrzymanie. Dane demograficzne przedstawione przez Główny Urząd Statystyczny za lata od 2007 r. – do I półrocza 2024 r. oraz dane szacunkowe dla lat 2025-2030, z których wynika, że liczba urodzeń w mieście Zamość, jak i na terenie powiatu zamojskiego stale się zmniejsza. W roku 2022 nastąpił wyraźny spadek urodzeń. Dzieci urodzone w 2022 r. pójść do przedszkoli w roku szkolnym 2026/2027, a za kilka lat ten rocznik wejdzie do szkół podstawowych. Obecnie w mieście Zamość funkcjonuje trzynaście przedszkoli miejskich, w których zorganizowanych zostało 75 oddziałów dla 1840 dzieci, przy czym dodatkowo około 500 dzieci w wieku przedszkolnym uczęszcza do przedszkoli niepublicznych. Przy obecnej tendencji spadkowej, jeśli chodzi o liczbę urodzeń, spodziewać się należy, że w roku 2027 w Zamościu będzie około 1348 dzieci w wieku przedszkolnym, czyli o 500 dzieci mniej niż obecnie.



Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030



Z analizy danych statystycznych dotyczących urodzeń dzieci w Zamościu wynika, że począwszy od roku szkolnego 2025/2026 może wystąpić realne zagrożenie dla funkcjonowania publicznych przedszkoli miejskich. Spadek liczby urodzeń skutkuje zmniejszającą się liczbą dzieci w wieku przedszkolnym, co może uniemożliwić pełne zrekrowanie grup, zgodnie z obowiązującymi przepisami statutowymi. Taka sytuacja może prowadzić do niedostatecznego wykorzystania potencjału kadrowego i infrastrukturalnego przedszkoli, a w dłuższej perspektywie do konieczności reorganizacji sieci placówek.

W obliczu prognozowanego spadku liczby dzieci w wieku przedszkolnym, nieuniknione wydaje się ograniczenie liczby funkcjonujących miejskich placówek przedszkolnych. Szacuje się, że potrzeby mieszkańców będzie w stanie zaspokoić około dziesięć przedszkoli publicznych. W związku z tym konieczne będzie rozważenie racjonalizacji sieci przedszkoli, w tym możliwości łączenia placówek w zespoły, ich relokacji, a także tworzenia zespołów szkolno-przedszkolnych. Proces ten powinien uwzględniać takie aspekty jak lokalizacja obiektów w kontekście dostępności komunikacyjnej i demografii poszczególnych osiedli oraz stan techniczny i funkcjonalność istniejącej infrastruktury.

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

PRZECIĘTNA LICZBA WYCHOWANKÓW W ODDZIALE PRZEDSZKOLNYM W LATACH 2011/2012 - 2024/2025

	P1	P2	p4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P12	P13	P14	P15
2011/2012	23,0	24,2	24,6	23,3	23,0	21,5	24,2	24,2	25,0	24,5	22,0	25,8	26,4
2013/2014	25,0	24,0	25,2	23,6	23,4	20,0	24,8	25,0	24,9	24,8	21,8	25,4	25,0
2014/2015	25,0	25,0	24,0	24,5	24,8	21,0	25,0	25,0	24,9	24,7	21,8	25,1	24,9
2015/2016	25,0	24,0	23,2	24,8	23,8	20,2	24,0	23,8	25,0	24,0	21,8	25,0	24,7
2016/2017	25,0	24,0	24,2	24,5	25,0	19,8	24,8	25,0	24,4	24,8	21,8	25,0	24,9
2017/2018	25,0	24,2	24,8	24,8	25,0	20,2	24,2	24,8	24,4	24,5	21,7	25,0	24,9
2018/2019	25,0	24,8	24,8	24,8	24,8	20,2	24,8	24,0	25,0	25,0	21,7	25,0	25,0
2019/2020	24,7	24,0	25,0	24,8	24,6	19,8	24,5	23,2	24,3	25,0	21,7	24,9	24,3
2020/2021	24,0	23,2	24,8	24,8	25,0	20,0	25,0	24,6	24,9	25,0	21,5	25,0	24,7
2021/2022	24,3	23,5	24,8	25,0	24,8	19,8	24,8	24,6	25,0	25,0	21,7	25,0	24,8
2022/2023	25,3	24,3	24,8	25,2	25,0	20,2	23,8	26,4	25,9	25,5	22,3	25,3	24,3
2023/2024	24,7	25,6	24,8	24,8	25,2	20,4	25,0	25,4	25,4	25,2	22,0	25,0	24,9
2024/2025	23,0	23,8	24,4	24,0	24,8	19,0	24,2	24,6	24,9	24,5	21,7	24,9	25,0

ZMIANA PRZECIĘTNEJ LICZBY WYCHOWANKÓW W ODDZIALE PRZEDSZKOLNYM W LATACH 2011/2012 - 2024/2025



PRZECIĘTNA LICZBA UCZNIÓW W ODDZIALE GIMNAZJUM/ SZKOŁY PODSTAWOWEJ W LATACH 2011/2012 - 2024/2025

	SP2	SP3	G3	SP4	G4	SP6	SP7	G1	SP8	G5	SP9	G6	SP10	G7	G2
2011/2012	25,7	27,9	25,5	26,9	23,2	25,1	25,9	23,4	27,3	23,7	28,4	24,6	30,1	18,4	17,7
2013/2014	26,1	29,5	25,5	29,6	24,8	24,4	24,9	22,3	27,3	23,7	30,4	26,3	28,0	20,3	18,1
2014/2015	24,6	27,3	24,5	28,8	23,2	27,3	25,3	21,3	28,6	22,8	31,3	25,0	27,4	20,1	18,1
2015/2016	24,1	26,7	23,9	28,9	23,0	26,5	25,0	20,6	28,8	24,5	31,0	23,8	28,3	20,4	18,8
2016/2017	24,0	27,4	23,5	28,3	21,8	29,0	24,1	20,8	30,2	24,8	32,4	22,7	25,5	18,8	20,1
2017/2018	23,6	28,0	24,5	28,4	22,9	28,5	22,9	20,8	32,5	25,5	32,0	22,6	25,8	18,3	20,4
2018/2019	22,7	30,0	25,3	27,7	22,9	29,5	21,8	22,1	35,7	26,1	32,0	23,0	23,5	18,0	24,0
2019/2020	22,3	25,4	-	23,0	-	21,6	23,0	-	27,3	-	23,8	-	18,6	-	-
2020/2021	25,4	26,0	-	24,2	-	22,4	23,9	-	25,6	-	23,3	-	17,3	-	-
2021/2022	25,3	25,9	-	24,4	-	23,2	23,6	-	25,2	-	25,7	-	17,2	-	-
2022/2023	23,9	24,6	-	23,8	-	23,2	24,3	-	24,2	-	25,2	-	17,9	-	-
2023/2024	23,0	23,4	-	23,1	-	23,1	24,8	-	23,3	-	24,2	-	18,3	-	-
2024/2025	22,8	23,5	-	22,2	-	25,1	24,9	-	23,5	-	24,0	-	18,1	-	-

ZMIANA PRZECIĘTNEJ LICZBY UCZNIÓW W ODDZIALE GIMNAZJUM/SZKOŁY PODSTAWOWEJ W LATACH 2011/2012 - 2024/2025



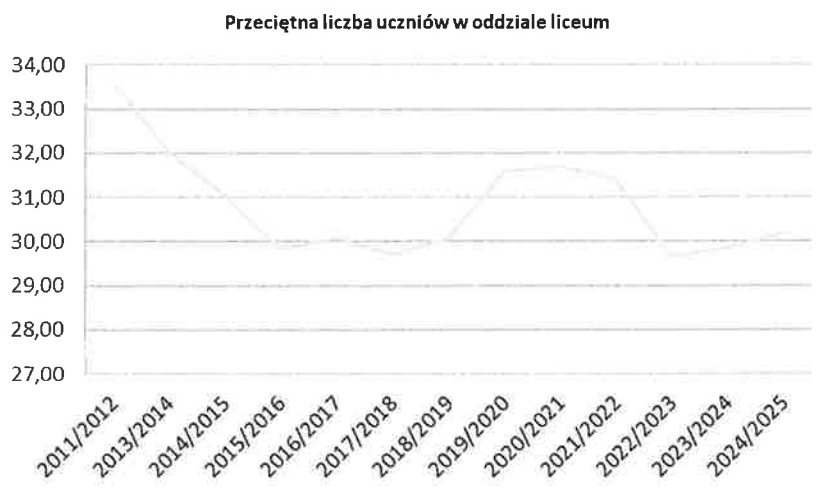
ZMIANA PRZECIĘTNEJ LICZBY UCZNIÓW W ODDZIALE GIMNAZJUM W LATACH 2011/2012 - 2024/2025



PRZECIĘTNA LICZBA UCZNIÓW W ODDZIALE LICEUM OGÓLNOKSZTACĄCEGO W LATACH 2011/2012 - 2024/2025

	I LO	II LO	III LO	IV LO	V LO	VIII LO
2011/2012	32,3	33,9	34,6	34,2	-	-
2013/2014	32,5	31,8	33,1	30,0	29,5	25,7
2014/2015	31,7	31,6	32,1	26,7	26,0	25,6
2015/2016	32,2	29,5	31,4	24,0	16,5	23,8
2016/2017	32,9	29,5	30,4	22,8	15,0	26,8
2017/2018	33,3	26,8	29,6	28,2	16,0	29,5
2018/2019	33,4	25,7	30,0	32,0	-	30,0
2019/2020	33,7	28,2	32,7	29,4	-	32,5
2020/2021	33,3	29,7	32,6	30,0	-	31,4
2021/2022	33,0	31,3	31,1	30,4	-	28,2
2022/2023	31,0	29,9	28,6	30,9	25,0	26,9
2023/2024	30,6	31,0	28,2	31,8	21,0	27,6

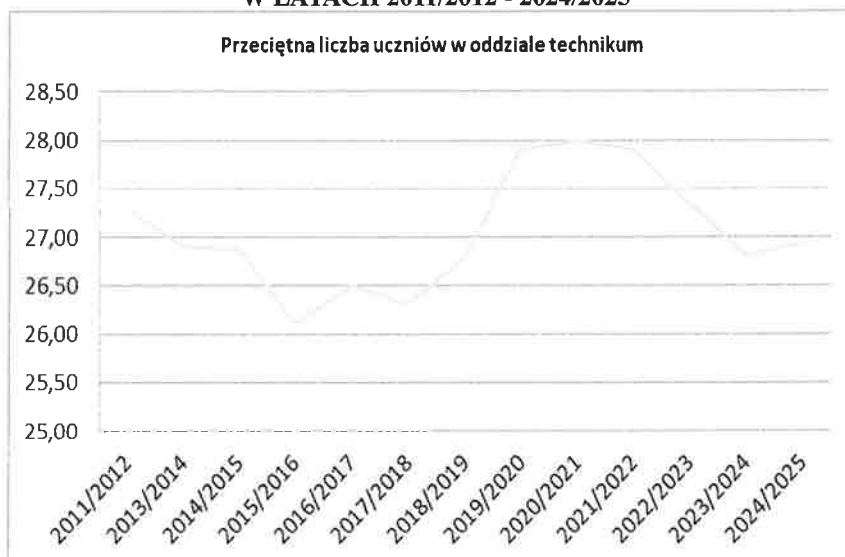
**ZMIANA PRZECIĘTNEJ LICZBY UCZNIÓW W ODDZIALE
LICEUM OGÓLNOKSZTAŁCĄCEGO LATACH 2011/2012 - 2024/2025**



**PRZECIĘTNA LICZBA UCZNIÓW W ODDZIALE TECHNIKUM
W LATACH 2011/2012 - 2024/2025**

	T1	T2	T3	T4	T5
2011/2012	26,4	26,2	29,5	25,2	28,6
2013/2014	27,2	26,7	27,6	25,2	26,5
2014/2015	26,9	26,5	28,6	25,5	25,4
2015/2016	26,1	25,1	28,1	23,8	25,6
2016/2017	26,6	25,3	28,5	22,9	26,9
2017/2018	26,0	25,7	27,9	23,0	27,2
2018/2019	27,8	26,0	27,6	22,9	26,9
2019/2020	30,7	27,2	28,3	22,4	26,5
2020/2021	31,2	27,4	28,8	21,5	26,0
2021/2022	31,3	26,4	28,7	22,1	25,2
2022/2023	29,8	24,8	28,8	23,5	25,6
2023/2024	29,4	23,8	28,5	23,7	24,1
2024/2025	30,2	23,4	28,2	25,0	23,5

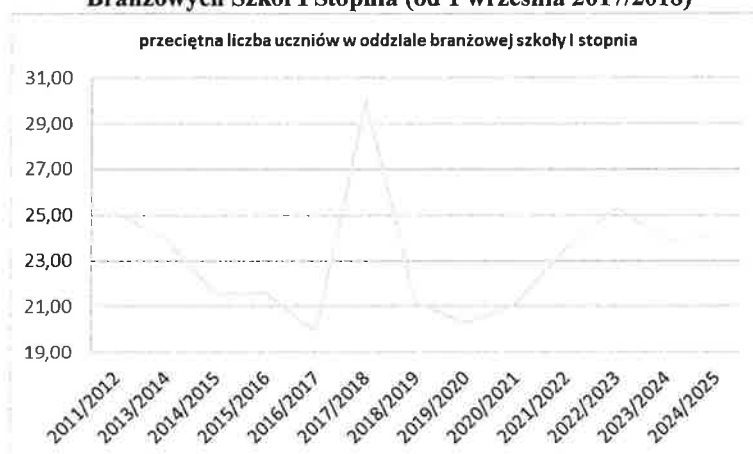
**ZMIANA PRZECIĘTNEJ LICZBY UCZNIÓW W ODDZIALE TECHNIKUM
W LATACH 2011/2012 - 2024/2025**



PRZECIĘTNA LICZBA UCZNIÓW W ODDZIALE:
Zasadniczych Szkół Zawodowych (w latach 2011/2012 – 2016/2017)
Branżowych Szkół I Stopnia (od 1 września 2017/2018)

Rok szkolny	ZSZ/BSIS Nr 2	ZSZ/BSIS Nr 4
2011/2012	30,3	24,1
2013/2014	28,3	22,4
2014/2015	27,0	19,5
2015/2016	28,3	18,2
2016/2017	22,7	18,2
2017/2018	22,0	38,0
2018/2019	27,0	18,3
2019/2020	22,5	19,1
2020/2021	23,5	19,5
2021/2022	26,8	21,3
2022/2023	30,7	22,7
2023/2024	27,3	22,6
2024/2025	28,3	22,5

ZMIANA PRZECIĘTNEJ LICZBY UCZNIÓW W ODDZIALE:
Zasadniczych Szkół Zawodowych (w latach 2011/2012 – 2016/2017)
Branżowych Szkół I Stopnia (od 1 września 2017/2018)



**CHARAKTERYSTYKA PRZEDSZKOLI MIEJSKICH
W ROKU SZKOLNYM 2023/2024**

Nazwa przedszkola	Liczba dzieci	Liczba oddziałów	Liczba pomieszczeń dydaktycznych	Liczba oddziałów na pomieszczenie dydaktyczne
ogółem				
Przedszkole Miejskie Nr 1	69	3	3,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 2	119	5	7,0	0,7
Przedszkole Miejskie Nr 4	122	5	5,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 5	144	6	6,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 6	124	5	5,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 7 Z Oddziałami Integracyjnymi	95	5	5,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 8	145	6	6,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 9	123	5	5,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 10	199	8	8,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 12	147	6	6,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 13 Z Oddziałami Integracyjnymi	130	6	6,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 14	174	7	7,0	1,0
Przedszkole Miejskie Nr 15	150	6	6,0	1,0

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

CHARAKTERYSTYKA SZKÓŁ PODSTAWOWYCH W ROKU SZKOLNYM 2023/2024

Nazwa szkoły / placówki	Liczba uczniów ogółem	Liczba oddziałów ogółem	ogółem pomieszczeń dydaktycznych	liczba oddziałów na pomieszczenie dydaktyczne
Szkoła Podstawowa Nr 2	593	26	35,0	0,7
Szkoła Podstawowa Nr 3	751	32	29,0	1,1
Szkoła Podstawowa Nr 4	555	25	26,0	1,0
Szkoła Podstawowa Nr 6	426	17	20,0	0,9
Szkoła Podstawowa Nr 7 z Oddziałami Integracyjnymi	548	22	19,0	1,2
Szkoła Podstawowa Nr 8	565	24	23,0	1,0
Szkoła Podstawowa Nr 9	505	21	34,0	0,6
Szkoła Podstawowa Nr 10 z Oddziałami Integracyjnymi	271	15	18,0	0,8

CHARAKTERYSTYKA LICEÓW OGÓLNOKSZTAŁCĄCYCH W ROKU SZKOLNYM 2023/2024

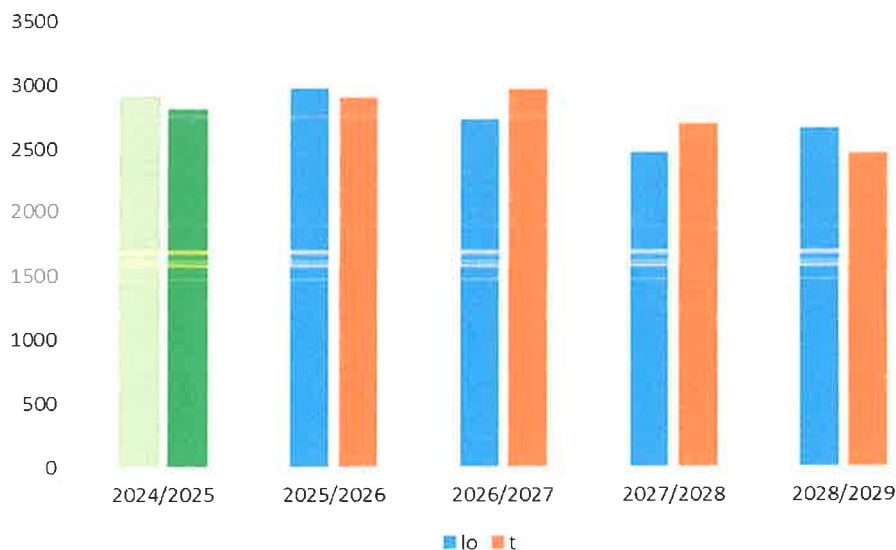
Nazwa szkoły / placówki	Liczba uczniów ogółem	Liczba oddziałów ogółem	ogółem pomieszczeń dydaktycznych	liczba oddziałów na pomieszczenie dydaktyczne
I Liceum Ogólnokształcące	891	28	48,0	0,6
II Liceum Ogólnokształcące	754	25	25,0	1,0
III Liceum Ogólnokształcące	696	24	37,0	0,6

CHARAKTERYSTYKA ZESPOŁÓW SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH W ROKU SZKOLNYM 2023/2024

Nazwa szkoły / placówki	Liczba uczniów ogółem	Liczba oddziałów ogółem	ogółem pomieszczeń dydaktycznych	liczba oddziałów na pomieszczenie dydaktyczne
ZSP1	965	32	29,0	1,1
ZSP2	436	18	26,0	0,7
ZSP3	1094	37	52,0	0,7
ZSP4	524	22	22,0	1,0
ZSP5	606	25	23,0	1,1

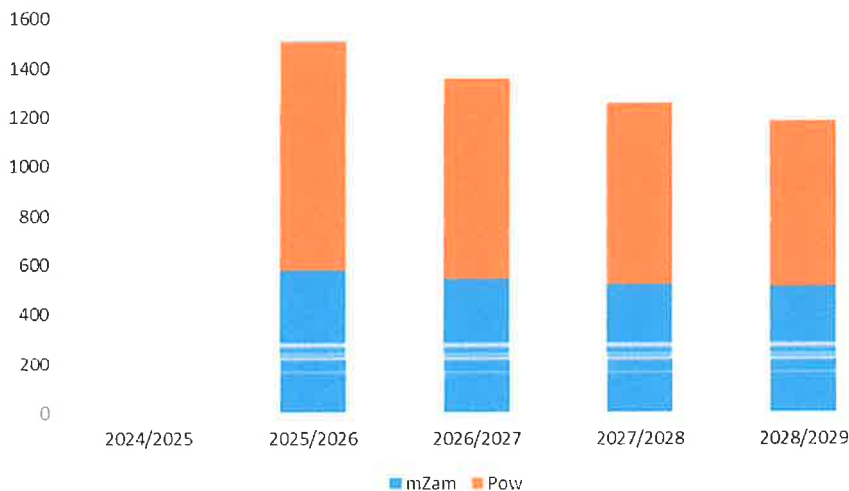
STAN OŚWIATY PONADPODSTAWOWEJ W ROKU SZKOLNYM 2024/2025 PRZEWIDYWANY STAN OŚWIATY PONADPODSTAWOWEJ W LATACH 2025-2029

przewidywana liczba uczniów



Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

przewidywana rekrutacja do szkół ponadpodstawowych



LICZBA UCZNIÓW I ODDZIAŁÓW SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH W ROKU SZKOLNYM 2024/2025

LICEA OGÓLN.	I LO		II LO		III LO		IV LO		V LO		VII LO		Uczeń w ogółem
	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	
kl. I	132	4	108	3	63	2	62	2	-	-	38	2	403
kl. II	261	8	244	8	221	7	104	3	-	-	58	2	888
kl. III	291	9	230	8	219	8	105	3	19	1	60	2	924
kl. IV	207	7	172	6	193	7	64	2	-	-	50	2	
OGÓŁEM	891	28	754	25	696	24	335	10	19	1	206	8	2215
TECHNIKA	T1		T2		T3		T4		T5				
kl. I	110	3	48	2	0	0	90	3	35	1	50	2	333
kl. II	256	8	73	3			205	7	78	3	93	4	705
kl. III	250	8	119	5			183	7	99	4	126	5	777
kl. IV	163	6	59	3			137	5	55	2	66	3	
kl. V	186	7	52	2			146	5	58	3	65	3	
OGÓŁEM	965	32	351	15	0	0	761	27	325	13	400	17	1815
BR I ST.			BS 2						BS 4				
kl. I			34	1	0	0	0	0	46	1			80
kl. II			23	1					69	3			92
0			28	1					65	3			93
OGÓŁEM	0	0	85	3	0	0	0	0	180	7	0	0	265
	ZSP1		ZSP2				ZSP3		ZSP4		ZSP5		KL. I
Klasy I	965	32	436	18			1096	37	524	21	606	25	816

PRZEWIDYWANA LICZBA UCZNIÓW I ODDZIAŁÓW W SZKOŁACH PONADPODSTAWOWYCH W ROKU SZKOLNYM 2025/2026

LICEA OGÓLN.	I LO		II LO		III LO		IV LO		V LO		VII LO		Uczeń w ogółem
	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	
kl. I	210,756	7	150,54	5	203,229	7	112,905	4			75,27	2	752,7
kl. II	132	4	108	3	63	2	62	2	0	0	38	2	
kl. III	261	8	244	8	221	7	104	3	0	0	58	2	
kl. IV	291	9	230	8	219	8	105	3	19	1	60	2	
OGÓŁEM	894,756	28	732,54	24	706,229	24	383,905	12	19	1	231,27	8	752,7
TECHNIKA	T1		T2		T3		T4		T5				
kl. I	210,756	7	90,324	3	0	0	150,54	5	60,216	2	90,324	3	602,16
kl. II	110	3	48	2			90	3	35	1	50	2	
kl. III	256	8	73	3			205	7	78	3	93	4	
kl. IV	250	8	119	5			183	7	99	4	126	5	
kl. V	163	6	59	3			137	5	55	2	66	3	
OGÓŁEM	989,756	32	389,324	16	0	0	765,54	27	327,216	12	425,324	17	602,16
BR I ST.			BS 2						BS 4				
kl. I			70	2	0	0	0	0	70	2			150,54
kl. II			34	1					46	1			
0			23	1					69	3			
OGÓŁEM	0	0	127	4	0	0	0	0	185	6	0	0	150,5
	ZSP1		ZSP2				ZSP3		ZSP4		ZSP5		KL. I
Klasy I	989,756	32	516,324	20			1149,445	39	531,216	19	656,594	25	1505,4

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

PRZEWIDYWANA LICZBA UCZNIÓW I ODDZIAŁÓW W SZKOŁACH PONADPODSTAWOWYCH W ROKU SZKOLNYM 2026/2027

LICEA OGÓLN.	I LO		II LO		III LO		IV LO		V LO		VII LO		Uczeń w ogółem
	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	
kl. I	190,05	6	135,75	4	183,2625	6	101,8125	3	0	0	67,875	2	678,75
kl. II	210,756	7	150,54	5	203,229	7	112,905	4	0	0	75,27	2	
kl. III	132	4	108	3	63	2	62	2	0	0	38	2	
kl. IV	261	8	244	8	221	7	104	3	0	0	58	2	
OGÓŁEM	793,806	25	638,29	20	670,4915	22	380,7175	12	0	0	239,145	8	678,75
TECHNIK A	T1		T2				T3		T4		T5		
kl. I	190,05	6	81,45	3	0	0	135,75	4	54,3	2	81,45	3	543
kl. II	210,756	7	90,324	3			150,54	5	60,216	2	90,324	3	
kl. III	110	3	48	2			90	3	35	1	50	2	
kl. IV	256	8	73	3			205	7	78	3	93	4	
kl. V	250	8	119	5			183	7	99	4	126	5	
OGÓŁEM	1016,806	32	411,774	16			764,29	26	326,516	12	440,774	17	543
BR I ST.			BS 2						BS 4				
kl. I			70	2					70	2			135,75
kl. II			70	2					70	2			
0			34	1					46	1			
OGÓŁEM	0	0	174	5	0	0	0	0	186	5	0	0	135,75
	ZSP1		ZSP2				ZSP3		ZSP4		ZSP5		KL. I
Klasy I	1016,806	32	585,774	21			38	512,516	17	679,919	25	1357,5	1016,806

PRZEWIDYWANA LICZBA UCZNIÓW I ODDZIAŁÓW W SZKOŁACH PONADPODSTAWOWYCH W ROKU SZKOLNYM 2027/2028

LICEA OGÓLN.	I LO		II LO		III LO		IV LO		V LO		VII LO		Uczeń w ogółem
	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	
kl. I	175,728	5	125,52	4	169,452	5	94,14	3	0	0	62,76	2	627,6
kl. II	190,05	6	135,75	4	183,2625	6	101,8125	3	0	0	67,875	2	
kl. III	210,756	7	150,54	5	203,229	7	112,905	4	0	0	75,27	2	
kl. IV	132	4	108	3	63	2	62	2	0	0	38	2	
OGÓŁEM	708,534	22	519,81	16	618,9435	20	370,8575	12	0	0	243,905	8	627,6
TECHNIK A	T1		T2				T3		T4		T5		
kl. I	175,728	5	75,312	2	0	0	125,52	4	50,208	2	75,312	2	502,08
kl. II	190,05	6	81,45	3			135,75	4	54,3	2	81,45	3	
kl. III	210,756	7	90,324	3			150,54	5	60,216	2	90,324	3	
kl. IV	110	3	48	2			90	3	35	1	50	2	
kl. V	256	8	73	3			205	7	78	3	93	4	
OGÓŁEM	942,534	29	368,086	13			706,81	23	277,724	10	390,086	14	502,08
BR I ST.			BS 2						BS 4				
kl. I			70	2					70	2			125,52
kl. II			70	2					70	2			
0			70	2					70	2			
OGÓŁEM	0	0	210	6	0	0	0	0	210	6	0	0	125,52
	ZSP1		ZSP2				ZSP3		ZSP4		ZSP5		KL. I
Klasy I	942,534	29	578,086	19			1077,668	35	487,724	16	633,991	22	1255,2

PRZEWIDYWANA LICZBA UCZNIÓW I ODDZIAŁÓW W SZKOŁACH PONADPODSTAWOWYCH W ROKU SZKOLNYM 2028/2029

LICEA OGÓLN.	I LO		II LO		III LO		IV LO		V LO		VII LO		Uczeń w ogółem
	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	uczniów	oddz	
kl. I	165,83	5	118,45	4	159,9075	5	88,8375	3	0	0	59,225	2	592,25
kl. II	175,728	5	125,52	4	169,452	5	94,14	3	0	0	62,76	2	
kl. III	190,05	6	135,75	4	183,2625	6	101,8125	3	0	0	67,875	2	
kl. IV	210,756	7	150,54	5	203,229	7	112,905	4	0	0	75,27	2	
OGÓŁEM	742,364	23	530,26	17	715,851	23	397,695	13	0	0	265,13	8	592,25
TECHNIK A	T1		T2				T3		T4		T5		
kl. I	165,83	5	71,07	2	0	0	118,45	4	47,38	2	71,07	2	473,8
kl. II	175,728	5	75,312	2			125,52	4	50,208	2	75,312	2	
kl. III	190,05	6	81,45	3			135,75	4	54,3	2	81,45	3	
kl. IV	210,756	7	90,324	3			150,54	5	60,216	2	90,324	3	
kl. V	110	3	48	2			90	3	35	1	50	2	
OGÓŁEM	852,364	26	366,156	12			620,26	20	247,104	9	368,156	12	473,8
BR I ST.			BS 2						BS 4				
kl. I			70	2					70	2			118,45
kl. II			70	2					70	2			
0			70	2					70	2			
OGÓŁEM	0	0	210	6	0	0	0	0	210	6	0	0	118,45
	ZSP1		ZSP2				ZSP3		ZSP4		ZSP5		KL. I
Klasy I	852,364	26	576,156	18			1017,955	33	457,104	15	633,286	20	1184,5

W obliczu wyzwań związanych z niżem demograficznym, wszystkie jednostki oświatowe, na każdym etapie edukacji, powinny prowadzić szeroko zakrojone działania promocyjne w celu skutecznego dotarcia do rodziców oraz uczniów i zaprezentowanie im bogatej oferty edukacyjnej, wysokich kwalifikacji kadry pedagogicznej i specjalistów, a także nowoczesnej bazy materialnej. Przykładowo, warto podkreślać, że każda placówka przedszkolna dysponuje własną kuchnią wyposażoną w profesjonalny sprzęt, że w każdym przedszkolu jest wiele zajęć dodatkowych, za które rodzic nie płaci. Analizując nabór do szkół ponadpodstawowych, zauważyć należy, że bardzo duża liczba uczniów w zamojskich szkołach, bo ok. 80% pochodzi z terenu powiatu. Występuje również wyraźna tendencja migracji mieszkańców Zamościa do okolicznych miejscowości podmiejskich, przy jednoczesnym utrzymaniu ich aktywności zawodowej w mieście. Zjawisko to pogłębia rozbieżność pomiędzy liczbą dzieci zamieszkujących miasto a liczbą uczniów korzystających z miejskiej infrastruktury oświatowej.

W konsekwencji zmniejszającej się liczby dzieci w przedszkolach, a potem na kolejnych etapach edukacyjnych istnieje prawdopodobieństwo, że w ww. placówkach oświatowych na terenie miasta w budynkach będą puste pomieszczenia. Należy więc pomyśleć o ich racjonalnym wykorzystaniu np. poprzez wprowadzenie możliwości wynajmu pomieszczeń, w których nie będą odbywały się zajęcia opiekuńcze, wychowawcze lub dydaktyczne, instytucjom zewnętrznym celem pozyskania środków finansowych na utrzymanie tych placówek. Wskazane jest, pozyskiwanie środków zewnętrznych na doposażenie szkoły czy placówki, co w znacznym stopniu podniesie ich atrakcyjność.

1.4. Baza lokalowa - infrastruktura oświatowa

Opracowanie strategii wymaga szczegółowej analizy posiadanej bazy lokalowej. Stan techniczny jednostek oświatowych jest w zdecydowanym stopniu zadowalający, wiele z obiektów oświatowych Miasta Zamość zostało zmodernizowanych, jednak część z nich wymaga dostosowania do obecnych potrzeb, zarówno pod względem funkcjonalnym, jak i energetycznym. Placówki oświatowe wymagają też stałego doinwestowania i doposażenia w nowoczesne środki dydaktyczne oraz sprzęt przede wszystkim informatyczny i do zajęć sportowych. Racjonalizacja wykorzystania infrastruktury oraz inwestycje w termomodernizację to nie tylko szansa na poprawę warunków nauki, ale także sposób na trwałe obniżenie kosztów utrzymania. Znaczna część infrastruktury edukacyjnej jest przewymiarowana w stosunku do aktualnych potrzeb. W wielu obiektach wykorzystywana jest jedynie część dostępnej powierzchni, co wiąże się z wysokimi kosztami eksploatacyjnymi i koniecznością utrzymania niewykorzystywanych skrzydeł budynków.

Przedstawiony poniżej opis bazy lokalowej opracowany został na podstawie danych pochodzących z Systemu Informacji Oświatowej oraz informacji dotyczących obłożenia poszczególnych sal lekcyjnych, przekazanych przez dyrektorów jednostek oświatowych. Spośród wszystkich placówek, dla których Miasto Zamość pełni funkcję organu prowadzącego, dziewięć zlokalizowanych jest w strefie objętej ochroną konserwatora zabytków. Większość z miejskich obiektów oświatowych przeszła gruntowne remonty oraz została poddana termomodernizacji. W najgorszym stanie technicznym na terenie miasta obecnie znajdują się: Przedszkole Miejskie Nr 6 zlokalizowane na osiedlu Karolówka i Przedszkole Miejskie Nr 7 zlokalizowane na osiedlu Promyk. Funkcjonują one w budynkach typu ciechanowskiego, które powstały z prefabrykatów, w okresie PRL-u, na przełomie lat 70 i 80 XX wieku i nie ma możliwości ich modernizacji oraz dostosowania do współczesnych standardów. Natomiast Przedszkole Miejskie Nr 1 (obecnie 2 oddziałowe) znajdujące się na osiedlu Stare Miasto, funkcjonuje w obiekcie o niewielkiej powierzchni, położonym w strefie objętej ochroną konserwatorską. Z najtrudniejszymi warunkami lokalowymi zmagają się Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna Nr 1. W związku z powyższym zdecydowano

o przeniesieniu jej siedziby z budynku przy ul. Okrzei do niewykorzystanego skrzydła budynku Szkoły Podstawowej Nr 10, znajdującego się przy ul. Peowiaków. Przed podjęciem decyzji przeanalizowano kilka potencjalnych lokalizacji, a proces zakończono wizją lokalną. Wybrana lokalizacja została uznana za najkorzystniejszą. Zmiana ta nie generuje dodatkowych kosztów, przeniesienie poradni wiąże się jedynie z minimalnymi nakładami finansowymi, a zmiana wejdzie w życie od 1 września 2025 roku.

BAZA LOKALOWA PRZEDSZKOLI MIEJSKICH

Nazwa szkoły / placówki	Sale lekcyjne		Biblioteka		Świetlica		Kuchnia i stolówka		Pomieszczenia wielofunkcyjne		Gabinety		Pozostałe pomieszczenia	
	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²
Przedszkole Miejskie Nr 1	3	150,69	0	0	0	0	1	22,8	0	0	0	0	31	185,4
Przedszkole Miejskie Nr 2	6	266	0	0	1	67	1	51	0	0	0	0	34	379
Przedszkole Miejskie Nr 4	5	412	1	8	0	0	1	31	0	0	0	0	9	343
Przedszkole Miejskie Nr 5	6	336,9	0	0	0	0	4	49	0	0	0	0	15	408,1
Przedszkole Miejskie Nr 6	5	434	0	0	0	0	1	75	0	0	0	0	13	359
Przedszkole Miejskie Nr 7 Z Oddz. Integracyjnymi	5	332	0	0	0	0	3	51	3	66	1	13	14	442
Przedszkole Miejskie Nr 8	6	420	0	0	0	0	1	26,55	0	0	0	0	16	318,45
Przedszkole Miejskie Nr 9	5	336,76	0	0	0	0	1	27,36	0	0	0	0	28	535,44
Przedszkole Miejskie Nr 10	6	432	0	0	0	0	1	67	0	0	0	0	26	661
Przedszkole Miejskie Nr 12	6	393	0	0	0	0	2	39	0	0	0	0	21	468,66
Przedszkole Miejskie Nr 13 Z Oddz. Integracyjnymi	6	406	0	0	0	0	1	25	1	15	2	23	22	570,5
Przedszkole Miejskie Nr 14	7	452,42	0	0	0	0	1	22,79	0	0	0	0	41	877,07
Przedszkole Miejskie Nr 15	6	396	0	0	0	0	1	88	0	0	0	0	12	513

BAZA LOKALOWA SZKÓŁ PODSTAWOWYCH

Nazwa szkoły / placówki	Sale lekcyjne		pracownie szkolne		Biblioteka		Świetlica		Pomieszczenia do WF		Kuchnia i stolówka		Gabinety		Pozostałe pomieszczenia	
	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²
Szkoła Podstawowa Nr 2	26	1311	9	479	3	175	3	125	4	548	2	576	3	87	78	4414
Szkoła Podstawowa Nr 3	17	919,21	12	595,5	1	94,47	3	137,3	6	748,3	1	272,16	4	67,98	120	4561
Szkoła Podstawowa Nr 4	22	1484	4	231	2	118	2	125	3	849	2	465	7	158	99	5535
Szkoła Podstawowa Nr 6	18	935	2	68	3	55	1	72	1	185	5	92	3	40	39	3339
Szkoła Podstawowa Nr 7 Z Oddz. Integracyjnymi	15	610,31	4	148	3	61,27	4	135,9	2	268,1	4	51,29	3	27,53	43	1005
Szkoła Podstawowa Nr 8	20	973	3	172	1	32	1	75	1	1059	0	0	5	79	91	2311
Szkoła Podstawowa Nr 9	25	1274	9	533	2	144	4	174	2	1262	6	132	4	56	146	5252
Szkoła Podstawowa Nr 10 Z Oddz. Integracyjnymi	15	798	3	136	2	103	2	123	2	369	6	409	6	168	80	3339

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

BAZA LOKALOWA LICEÓW OGÓLNOKSZTAŁCĄCYCH

Nazwa szkoły / placówki	Sale lekcyjne		pracownie szkolne		Biblioteka		Pomieszczenia do WF		Kuchnia i stolówka		Pomieszczenia wielofunkcyjne		Gabinety		Pozostałe pomieszczenia	
	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²
I LICEUM OGÓLNOKSZTAŁCĄCE	40	1795	4	245	3	133	2	76,5	0	0	4	118	2	32,5	51	2636
II LICEUM OGÓLNOKSZTAŁCĄCE	23	1087,6	2	96,5	1	49,2	2	364,2	0	0	0	0	4	43,3	46	1599
III LICEUM OGÓLNOKSZTAŁCĄCE	29	1688	7	447	2	162	3	860,2	2	293	1	20,2	2	40,4	121	4603

BAZA LOKALOWA ZESPOŁÓW SZKÓŁ PONADPODSTAWOWYCH

Nazwa szkoły / placówki	Sale lekcyjne		pracownie szkolne		pracownie do prakt. n.zawodu		Biblioteka		Świetlica		Pomieszczenia do WF		Kuchnia i stolówka		Pomieszczenia wielofunkcyjne		Gabinety		Pozostałe pomieszczenia	
	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²
Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 1	26	1320,8	3	85,28	12	729,2	2	134,9	1	126,8	2	255,77	0	0	0	0	3	47,57	32	1615,1
Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 2	15	629,43	11	450	0	0	2	151,9	0	0	2	390,91	0	0	0	0	4	76,1	45	1467,3
Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 3	33	1594	18	1069	0	0	3	199	0	0	6	1191	0	0	1	307	4	76	100	5217
Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 4 Z Oddz. Integracyjnymi	16	636,77	4	184	0	0	3	66,1	2	138,4	1	275,17	0	0	2	83,83	4	56,14	69	1184,9
Zespół Szkół Ponadpodstawowych Nr 5	18	793,85	5	313	7	322	1	46,9	0	0	2	1292,6	6	268,02	0	0	5	62,71	93	4902

BAZA LOKALOWA PLACÓWEK OŚWIATOWYCH

Nazwa szkoły / placówki	Sale lekcyjne		pracownie szkolne		pracownie do prakt. n.zawodu		Biblioteka		Świetlica		Pomieszczenia do WF		Kuchnia i stolówka		Pomieszczenia wielofunkcyjne		Gabinety		Pozostałe pomieszczenia	
	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²	ilość	m ²
Młodzieżowy Dom Kultury	8	330,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	137,5	0	0	32	587,7
Szkolne Schronisko Młodzieżowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	119
Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna Nr 1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19,26	0	0	0	0	0	0	8	97,48	16	119,06
Specjalny Ośrodek Szkolno-Wychowawczy	21	739,3	12	571,9	0	0	2	92,1	1	54,1	2	96,4	1	60,4	0	0	5	131,9	26	2124
Bursa Międzyszkolna Nr 1	0	0	0	0	0	0	1	19,44	4	203,7	0	0	2	330,68	0	0	0	0	132	3221,6
Bursa Międzyszkolna Nr 2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	150	0	0	4	224	1	35	0	0	108	2850
Centrum Kształcenia Zawodowego Nr 1	0	0	2	100	28	2553	1	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	2628,2
Centrum Kształcenia Zawodowego I Ustawicznego	6	268,1	6	139,1	7	274,3	1	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	752,27

Strategiczne podejście do rozwoju oświaty w Mieście Zamość wymaga kompleksowej analizy stanu technicznego oraz efektywności wykorzystania istniejącej bazy lokalowej. W ostatnich latach jak wspomniano wyżej, wiele obiektów oświatowych przeszło modernizację, co znacząco poprawiło warunki nauczania i pracy. Niemniej jednak część budynków nadal wymaga dalszych działań dostosowawczych, zarówno pod względem funkcjonalnym (m.in. odpowiednio zaprojektowana przestrzeń dydaktyczna, dostępność dla osób z niepełnosprawnościami), jak i energetycznym (efektywność energetyczna, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii). Odpowiedzialna modernizacja bazy lokalowej oświaty w Zamościu stanowi jeden z kluczowych elementów strategii rozwoju edukacji. Opierając się na analizie rzeczywistych potrzeb, racjonalnym wykorzystaniu przestrzeni oraz inwestycjach w efektywność energetyczną, możliwe będzie nie tylko znaczące podniesienie

jakości warunków nauczania, lecz także trwałe obniżenie kosztów utrzymania infrastruktury w przyszłości. Inwestując w nowoczesne, dostępne i przyjazne środowisku placówki oświatowe, Zamość zbuduje trwały fundament dla wysokiej jakości edukacji oraz zrównoważonego rozwoju miasta.

1.5. Sytuacja finansowa jednostek oświatowych

Celem niniejszej strategii jest również wskazanie kierunków rozwoju, które umożliwią dostosowanie systemu oświaty w Zamościu do zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości kształcenia oraz odpowiedzialnego gospodarowania zasobami publicznymi. W polskim systemie edukacji główny ciężar prowadzenia placówek oświatowych różnych szczebli spoczywa na jednostkach samorządu terytorialnego. Kluczowym czynnikiem determinującym rozwój lokalnego systemu oświaty są dostępne źródła finansowania. Środki przekazywane z budżetu państwa w ramach części oświatowej subwencji ogólnej pokrywają jedynie 60–65% rzeczywistych kosztów funkcjonowania oświaty. W związku z tym Miasto Zamość co roku zmuszone było do pokrywania pozostałych 35–40% wydatków z własnych środków, co stanowi istotne obciążenie dla budżetu i ogranicza możliwości realizacji innych inwestycji rozwojowych ważnych dla mieszkańców miasta.

Działalność trzynastu przedszkoli publicznych finansowana była ze środków własnych miasta, dotacji celowej z budżetu państwa, a także z subwencji oświatowej, w zakresie wychowanków z niepełnosprawnościami oraz dzieci sześcioletnich. Finansowanie ośmiu publicznych szkół podstawowych opierało się głównie na części gminnej subwencji oświatowej. Natomiast prowadzenie ośmiu szkół ponadpodstawowych oraz pozostałych placówek wchodzących w skład zamojskiej struktury oświatowej, realizowane było w ramach części powiatowej subwencji. Ponadto Miasto Zamość udziela dotacji trzydziestu ośmiu niepublicznym jednostkom oświatowym, realizując tym samym ustawowy obowiązek w zakresie finansowania zadań oświatowych.

Z dniem 1 stycznia 2025 r. nastąpiła zmiana w sposobie ustalania wysokości środków finansowych dla jednostek samorządu terytorialnego, przeznaczonych na realizację zadań oświatowych. Część oświatową subwencji ogólnej zastąpiła łączna kwota potrzeb oświatowych. Przyjęta została nowa ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, w której przemodelowano sposób ustalania kwot przysługujących z budżetu państwa dla jednostek samorządu terytorialnego z tytułu prowadzenia i dotowania szkół i placówek. Kwota potrzeb oświatowych jest dzielona między samorządy terytorialne w zależności od zadań oświatowych, które realizują, jest naliczana dla konkretnego samorządu. Nowy model finansowania oświaty, wprowadzony od 2025 roku, nie rozwiązał problemu niedofinansowania. Powyższa zmiana w finansowaniu oświaty jest niekorzystna dla naszej jednostki samorządu terytorialnego. Środki finansowe otrzymywane od państwa uległy zmniejszeniu, co za tym idzie Miasto Zamość będzie musiało jeszcze więcej niż w latach poprzednich dopłacać do oświaty z dochodów własnych.

Przedstawiono model finansowania przedszkoli, z którego wynika, że dotychczasowe koszty na funkcjonowanie miejskich placówek przedszkolnych były niemal w całości pokrywane ze środków pozyskiwanych z budżetu państwa. Najtrudniejsza sytuacja występuje w Przedszkolu Miejskim Nr 1, gdzie w latach 2020–2024 koszt utrzymania jednego wychowanka wzrósł dwukrotnie. Najwyższe koszty na jedno dziecko odnotowano w Przedszkolach Nr 7 i Nr 13, co wynika z funkcjonujących w nich oddziałów integracyjnych. Placówki te generują wyższe wydatki, m.in. z powodu konieczności zatrudniania nauczycieli współorganizujących kształcenie oraz kadry zapewniającej specjalistyczną pomoc psychologiczno-pedagogiczną dla dzieci posiadających orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego. Warto podkreślić, że prowadzenie przedszkoli jest

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

zadaniem własnym gminy i w przeważającej mierze finansowane jest ze środków własnych jednostki samorządu terytorialnego.

Poniżej przedstawione zostały wydatki na jednego wychowanka w poszczególnych przedszkolach miejskich w latach 2020-2024:

Wydatki na 1 wychowanka														
	P1	P2	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P12	P13	P14	P15	Łg
2020	12180	11741	11864	11512	11429	22041	11896	12283	10874	11744	17164	11744	11640	12631
2021	13651	13156	13101	11957	12793	21280	12941	13140	12080	12354	19471	13372	12363	13682
2022	14868	14229	14717	13089	14044	22874	13499	12844	13660	14613	19718	14113	13390	14756
2023	17780	18872	16783	15554	17027	25203	16554	15422	15389	16752	22792	15783	15508	17289
2024	24163	21965	22215	19434	20552	33746	20056	20087	19112	20936	29706	20510	19940	21942



Przepisy prawa określają zasady dotowania placówek wychowania przedszkolnego, w tym niepublicznych przedszkoli, oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych oraz punktów przedszkolnych. Obciążenie finansowe gminy częściowo kompensowane jest przez subwencję udzielaną na dzieci realizujące obowiązek przedszkolny oraz dotację przedszkolną na pozostałe dzieci uczęszczające do przedszkoli ogólnodostępnych i specjalnych. Najbardziej skomplikowany jest system finansowania oraz wzajemnych rozliczeń pomiędzy jednostkami samorządowymi, dotyczący dzieci w wieku przedszkolnym. Obecnie obowiązujący system finansowania nie generuje dla gminy dodatkowych kosztów związanych z uczęszczaniem do zamojskich placówek wychowanków zamieszkałych w innych gminach. Do roku 2024 inne gminy finansowały częściowo koszty dzieci zamieszkujących na ich terenie, a realizujących wychowanie przedszkolne w naszym mieście.

Zupełnie inny rodzaj finansowania ma miejsce w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych. Koszty nauki w szkołach samorządowych do końca roku 2024 finansowane były z subwencji oświatowej oraz dofinansowywane ze środków własnych samorządu. Źródłem udzielanych dotacji dla niepublicznych szkół podstawowych i ponadpodstawowych była w tym okresie subwencja oświatowa, naliczana dla samorządu na podstawie danych wprowadzonych przez szkoły do Systemu Informacji Oświatowej. Jak wynika z analizy danych najdroższą ze szkół podstawowych jest SP Nr 10, ze względu

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

na posiadane oddziały integracyjne i dużą liczbę dzieci z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego.

	Wydatki na 1 ucznia									
	sp2	sp3	sp4	sp6	sp7	sp8	sp9	sp10	og	SP bez 10
2020	10871	9461	11862	9960	11759	10071	12697	21671	11578	10862
2021	10870	9691	11755	10917	11882	10031	13203	22714	11817	11087
2022	11520	10347	12375	11191	12270	10150	13057	24071	12280	11494
2023	13507	12404	14274	14063	14259	11866	16292	28478	14665	13713
2024	17076	16211	18167	18248	17514	14948	19870	36389	18557	17314



W związku z ciągłym wzrostem kosztów funkcjonowania szkół, wzrasta udział gminy i powiatu w finansowaniu kosztów nauki uczniów. Koszty ponoszone na kształcenie 1 ucznia szkół podstawowych i ponadpodstawowych, przekraczają o ok. 20% kwoty otrzymane na ich prowadzenie z budżetu państwa.

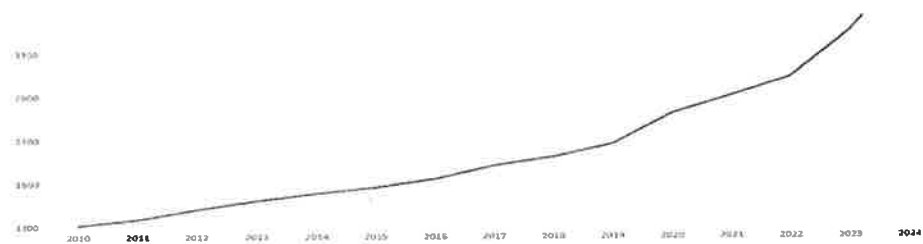
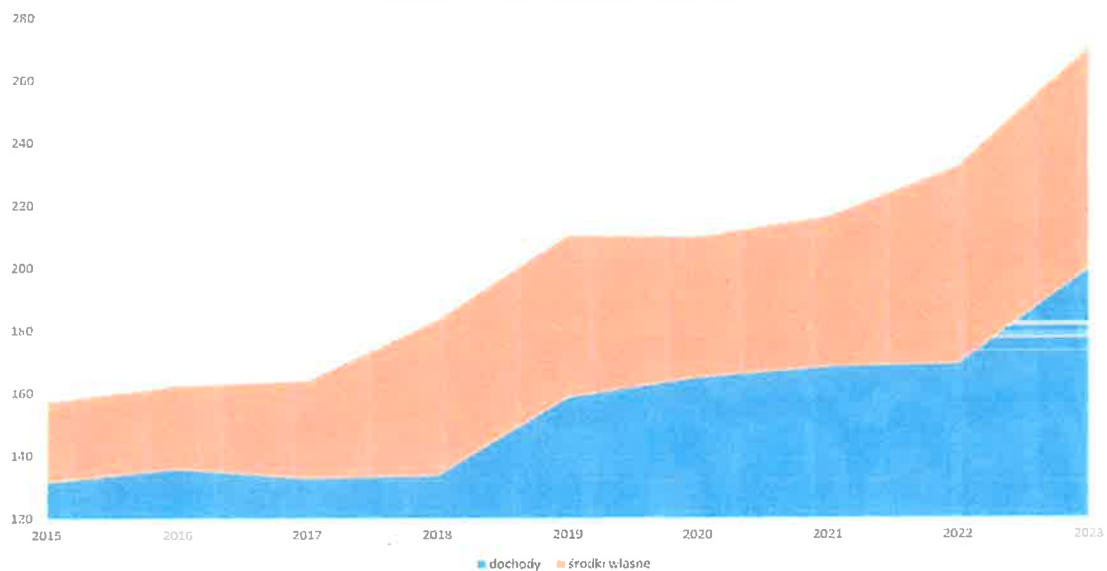
Poniżej przedstawione zostało finansowanie zadań oświatowych w latach 2015 – 2023:

Finansowanie zadań oświatowych i udział środków własnych w okresie wieloletnim

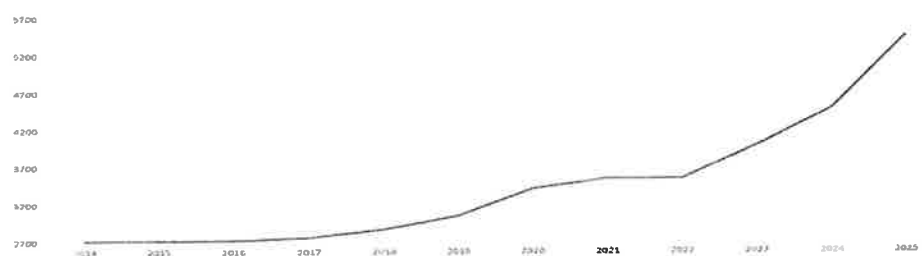
Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
dochody ogółem	131,8	136	133	133,9	158,9	165,1	168,5	169,4	199,6
subwencje i dotacje	122,2	125,9	124,5	123,9	134,2	147,1	147,3	162	180,6
wydatki ogółem	157,3	162,5	164	183,5	210,4	209,9	216,4	232,2	270,1
wydatki na zadania finansowane z subwencji i dotacji	131,9	136,8	136,2	147,6	158,7	169	177,1	197	217,6
Wskaźniki									
zmiana dochodów do poprzedniego roku		1,03	0,98	1,01	1,19	1,04	1,02	1,01	1,18
zmiana wydatków do poprzedniego roku		1,03	1,01	1,12	1,15	1,00	1,03	1,07	1,16
zmiana wydatków bieżących do poprzedniego roku		1,03	1,01	1,07	1,09	1,06	1,08	1,13	1,37
zmiana subwencji i dotacji do poprzedniego roku		1,03	0,99	1,00	1,08	1,10	1,00	1,10	1,11
zmiana wydatków bieżących finansujących zadania z dotacji i subwencji		1,04	1,00	1,08	1,08	1,06	1,05	1,11	1,10
udział środków miasta w wydatkach bieżących	20,2%	20,6%	22,6%	28,0%	28,1%	25,5%	28,8%	27,1%	31,3%
udział środków miasta w zadaniach fin z dotacji i subwencji	7,4%	8,0%	8,6%	16,1%	15,4%	13,0%	16,8%	17,8%	17,0%

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

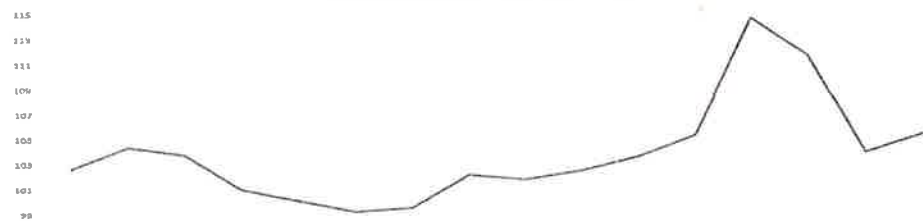
dochody i wydatki oświatowe M.Zamość



kwota bazowa



wskaźnik wzrostu cen towarów i us. Kons



Wzrost kosztów utrzymania szkół i wzrost kosztu kształcenia przypadający na 1 ucznia jest zjawiskiem złożonym i spowodowany jest wieloma czynnikami zewnętrznymi. Do istotnych **czynników zewnętrznych** mających wpływ na wzrost kosztów funkcjonowania szkół należą:

- inflacja, gdzie średnioroczna inflacja w 2024 roku wyniosła 3,6 %,
- wzrost minimalnej płacy,
- wzrost wynagrodzeń nauczycieli,
- od 1.09.2022 r. obowiązkowe zatrudnienie zwiększonej liczby nauczycieli specjalistów, zgodnie ze standaryzacją,
- ciągły wzrost liczby nauczycieli współorganizujących kształcenie spowodowany wzrostem liczby dzieci z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego,
- wzrost kosztów mediów: energia elektryczna, gaz, woda, ścieki, śmieci,
- wzrost kosztów modernizacji budynków ze względu na zmieniające się przepisy budowlane,
- wzrost kosztów usług np. przeglądy elektryczne, p/poż, usługi RODO czy BHP,
- wzrost kosztów związanych z termomodernizacją obiektów oświatowych.

Poważny wpływ na wzrost kosztów na 1 ucznia mogą mieć **czynniki wewnętrzne**, spowodowane różnymi działaniami samorządu, czy sposobem zarządzania przez dyrektorów jednostkami oświatowymi. Przyczyną nieuzasadnionego generowania kosztów mogą być:

- zbyt mała liczba uczniów w klasie,
- błędy w zarządzaniu energią elektryczną i ciepłą,
- niska efektywność wykorzystania posiadanego wyposażenia technicznego szkół: komputery, urządzenia specjalistyczne do nauki zawodu, wyposażenie niezbędne do przeprowadzenia egzaminów zewnętrznych,
- sposób finansowania mediów.

Ogromne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania placówek oświatowych ma czynnik ludzki, jednak nie mniej istotna jest również forma architektoniczna budynków. Obiekty o zwartej, jednolitej bryle cechują się niższymi kosztami eksploatacyjnymi w porównaniu do budynków o nieregularnym kształcie. Wynika to z mniejszej powierzchni przegród zewnętrznych, co przekłada się na ograniczenie strat ciepła. W związku z ciągłym wzrostem kosztów funkcjonowania szkół, rośnie udział jednostek samorządu terytorialnego w finansowaniu edukacji. Wydatki ponoszone na kształcenie jednego ucznia w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych przekraczają o ok. 20% środki przekazywane z budżetu państwa na ten cel. W ciągu ostatnich pięciu lat koszty utrzymania oświaty podwoiły się. Głównymi czynnikami generującymi te wydatki są wzrost wynagrodzeń nauczycieli oraz rosnące ceny nośników energii. Warto również zauważyć, że na zwiększenie kosztów oświaty wpływają także mniej oczywiste czynniki, takie jak zmiany w przepisach budowlanych.

Największe wydatki wśród wszystkich zespołów szkół ponadpodstawowych generuje ZSP Nr 4, spowodowane jest to funkcjonującymi w szkole oddziałami integracyjnymi. Wymieniony czynnik powoduje, że również w tej jednostce są najwyższe wydatki na wynagrodzenia nauczycieli. Wzrost liczby nauczycieli współorganizujących kształcenie oraz specjalistów przekłada się bezpośrednio na zwiększenie kosztu kształcenia 1 ucznia. Wydatki pozostałe w zespołach szkół ponadpodstawowych osiągają dość wyrównany poziom, najwyższy jest w ZSP Nr 5. W latach 2023 i 2024 ze względu na prowadzony remont koszty pozostałe wzrosły w ZSP Nr 1. Wydatki pozostałe związane są głównie z liczbą uczniów i wielkością obiektów. Wyraźnie widać w latach 2020-2024 wzrost kosztów w I Liceum Ogólnokształcącym, na co niewątpliwie wpływ miała trwająca modernizacja bazy lokalowej (koszty materiałowo-remontowe).

Na koszty w zespołach szkół ponadpodstawowych wpływ mają różne czynniki: dwa zespoły prowadzą naukę zawodu w szkołach branżowych I stopnia, w trzech funkcjonują

licea ogólnokształcące. W zależności od nauczanych zawodów koszty prowadzenia szkół zawodowych są zróżnicowane. Szczególnie wysokie nakłady generują zakupy specjalistycznego sprzętu i wyposażenia, niezbędnego do realizacji kształcenia praktycznego w poszczególnych branżach. Z tego względu nie można bezpośrednio porównywać szkół zawodowych między sobą, ponieważ różnice w kosztach wynikają z odmiennych profili kształcenia oraz struktury organizacyjnej każdej placówki. Następnym istotnym czynnikiem wpływającym na organizację i koszty kształcenia są uczniowie wymagający wsparcia ze względu na posiadane niepełnosprawności. Uczniowie z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego uczęszczają do większości placówek prowadzonych przez Miasto Zamość, z wyjątkiem dwóch przedszkoli, w których takie przypadki nie występują. Przykładem może być Szkoła Podstawowa Nr 10 z Oddziałami Integracyjnymi, w której spośród około 250 uczniów aż 52 osoby posiadają orzeczenia, co stanowi znaczący odsetek i wymaga odpowiedniego dostosowania organizacji pracy szkoły, zatrudnienia specjalistów oraz zapewnienia odpowiednich warunków do nauki. Zauważalny jest systematyczny wzrost liczby dzieci posiadających orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego lub opinie poradni psychologiczno-pedagogicznych. Rosną potrzeby zapewnienia wsparcia psychologicznego, logopedycznego i pedagogicznego oraz zatrudniania nauczycieli współorganizujących kształcenie. Niestety, obecny system finansowania nie zapewnia wystarczających środków na organizację edukacji włączającej, przez co znaczna część kosztów przerzucana jest na budżet miasta. W ostatnim czasie wśród coraz większej liczby dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, pojawia się problem z uczniami, którzy nie posiadają orzeczenia ani opinii poradni psychologiczno-pedagogicznej, nie są zdiagnozowani, ale też wymagają pomocy i wsparcia. W skali całego miasta, obecnie do szkół na wszystkich poziomach edukacji uczęszcza 1051 uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego. Realizacja zaleceń wynikających z orzeczeń o potrzebie kształcenia specjalnego wiąże się z bardzo wysokimi kosztami i stanowi znaczące obciążenie dla budżetu miasta.

Kolejnym wyzwaniem jest sytuacja w Specjalnym Ośrodku Szkolno-Wychowawczym, gdzie jedynie 37% wychowanków to mieszkańcy Miasta Zamość, natomiast aż 63% pochodzi z innych powiatów. Taka struktura demograficzna wskazuje na zjawisko przenoszenia obowiązków w zakresie kształcenia specjalnego przez inne jednostki samorządu terytorialnego, w szczególności powiaty, na Miasto Zamość. W praktyce oznacza to, że miasto ponosi istotną część kosztów związanych z edukacją uczniów spoza swojego terenu, co generuje obciążenia finansowe niewspółmierne do liczby lokalnych wychowanków.

2020/2021					norma etatów wg. zasad obowiązujących w							
	Liczba uczniów	liczba oddziałów	Powierzchnia	pow/800	M. Zamość	M. Gdynia			M. Chorzów			
					adm. i obsługa	adm.	obsługa	razem	adm.	obsługa	razem	
SP nr 2	612	24	8969	11,21125	12,9	3	7,5	10,5	2,5	13,7	16,2	
SP Nr 6	516	23	4786	5,9825	10,9	3	7,25	10,25	2	8,5	10,5	
SP Nr10	274	16	6701	8,37625	5,8	3	5,5	8,5	1,5	9,9	11,4	
SP Nr7	505	21	3628	4,535	10,7	3	6,75	9,75	2	7	9	
SP Nr3	806	31	9085	11,35625	17,1	3,5	9,25	12,75	3,5	14,3	17,8	
SP Nr4	608	25	11259	14,07375	12,9	3	7,75	10,75	2,5	16,6	19,1	
SP Nr8	544	21	5311	6,63875	11,5	3	6,75	9,75	2	9,1	11,1	
SP Nr9	511	22	9105	11,38125	10,8	3	7	10	2	13,9	15,9	
razem SP	4376	183	58844		92,6	24,5	57,75	82,25	18	93	111	

I LO	870	26	6780	8,475	16,1	3,5	8	11,5	4,5	11,5	16	
II LO	713	24	3081	3,85125	13,2	3	7,5	10,5	4	6,9	10,9	
III LO	959	29	8703	10,87875	17,8	3,5	8,75	12,25	5	14,4	19,4	
ZSP Nr 1	1136	36	7075	8,84375	21,0	4,5	11	15,5	5	12,8	17,8	
ZSP Nr 2	495	18	4216	5,27	9,2	3	6	9	3	7,8	10,8	
ZSP Nr 3	1092	37	10330	12,9125	20,2	4,5	11,25	15,75	5	16,9	21,9	
ZSP Nr 4	442	21	3926	4,9075	8,2	3	6,75	9,75	3	7,4	10,4	
ZSP Nr 5	552	20	7618	9,5225	10,2	3	6,5	9,5	3	12	15	
CKZiU	420	17	2239	2,79875	7,8	3	5,75	8,75	3	5,3	8,3	
sosw	231	51	4665	5,83125	12,8	5	14,75	19,75	3	10,3	13,3	
razem ponadpodst	6679	228	53968	67,46	123,7	31	71,5	102,5	35,5	95	130,5	

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

Przedszkole Nr				zamość	gdynia adm	gdynia obs	gdynia	chorzów* adm	chorzów* obs	chorzów
1	74	3		5,7	1,25	6,25	7,5	1,25	7,25	8,5
2	142	6		11,4	1,75	9,25	11	1,75	11,5	13,25
4	124	5		9,5	1,75	9	10,75	1,75	10,5	12,25
5	144	6		11,4	1,75	9,25	11	1,75	11,5	13,25
6	124	5		9,5	1,75	9	10,75	1,75	10,5	12,25
7	97	5		9,5	1,75	9	10,75	1,75	15,5	17,25
8	149	6		11,4	1,75	9,25	11	1,75	11,5	13,25
9	120	5		9,5	1,75	9	10,75	1,75	10,5	12,25
10	195	8		15,2	3,5	11,25	14,75	3,5	14,5	18
12	150	6		11,4	1,75	9,25	11	1,75	11,5	13,25
13	126	6		11,4	1,75	9,25	11	1,75	15,5	17,25
14	171	7		13,3	2,75	10,25	13	2,75	12,5	15,25
15	172	7		13,3	2,75	10,25	13	2,75	12,5	15,25
razem przedszkola	1788	75	0	142,5	26	120,25	146,25	26	155,25	181,25

* /w przedszkolach adm. scentralizowana
w zespole (przyjęto parametry Gdyni)

Przeciętna liczba uczniów w oddziale

2024/25

Nazwa szkoły / placówki	Liczba uczniów ogółem	klasa I	klasa II	klasa III	klasa IV	klasa V	klasa VI	klasa VII	klasa VIII
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 2 IM. HENRYKA SIENKIEWICZA W ZAMOŚCI	24,4	24,7	24,7	24,7	24,7	24,7	22,0	23,7	26,0
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 10 Z ODDZIAŁAMI INTEGRACYJNYMI W ZAMOŚCI	16,1	15,5	15,5	15,5	15,5	14,5	25,0	14,0	17,5
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 11 SPECJALNA W ZAMOŚCI	3,4	#DZIEL/O!	#DZIEL/O!	#DZIEL/O!	#DZIEL/O!	2,5	3,4	2,8	4,8
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 6 IM. SZYMONA SZYMONOWICZA W ZAMOŚCI	22,6	20,5	20,5	20,5	20,5	26,0	24,0	27,0	22,0
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 3 IM. ELIZY ORZESZKOWEJ W ZAMOŚCI	23,3	22,5	22,5	22,5	22,5	22,0	26,8	25,8	22,3
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 7 Z ODDZIAŁAMI INTEGRACYJNYMI W ZAMOŚCI	24,3	25,0	25,0	25,0	25,0	24,0	27,0	23,3	19,7
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 4 IM. STEFANA BATOREGO W ZAMOŚCI	22,5	20,3	20,3	20,3	20,3	24,3	23,3	23,0	28,3
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 8 IM. ORLAT LWOWSKICH W ZAMOŚCI	24,2	26,0	26,0	26,0	26,0	23,3	19,3	23,7	25,7
SZKOŁA PODSTAWOWA NR 9 IM. TADEUSZA KOŚCIUSZKI W ZAMOŚCI	22,8	24,3	24,3	24,3	24,3	19,5	18,7	20,7	25,0
	22,8	22,6	22,6	22,6	22,6	22,6	23,2	23,0	23,5

Jednym z istotnych źródeł finansowania potrzeb oświatowych, obok środków własnych miasta, są krajowe oraz europejskie fundusze zewnętrzne. Szczególne znaczenie mają one dla szkolnictwa zawodowego, które aktywnie korzysta z programów wspierających rozwój kompetencji uczniów i ich przygotowanie do wejścia na rynek pracy. Realizacja tych projektów umożliwia młodzieży rozwijanie dodatkowych umiejętności zawodowych oraz zdobywanie kwalifikacji i uprawnień cenionych przez pracodawców. Wymiernym efektem wdrażania programów finansowanych ze środków zewnętrznych jest nie tylko modernizacja i doposażenie bazy naukowo-dydaktycznej szkół, ale także implementacja nowoczesnych technologii edukacyjnych oraz rozwój innowacyjnych form kształcenia. Działania te bezpośrednio przyczyniają się do podniesienia jakości i atrakcyjności kształcenia zawodowego w Zamościu, zwiększając jego zgodność z potrzebami rynku pracy i oczekiwaniami pracodawców.

Realizacja projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych, zarówno krajowych, jak i unijnych, wymaga aktywnego zaangażowania uczniów oraz nauczycieli i dyrektorów. W związku z prognozowanym spadkiem liczby uczniów oraz stopniowym zmniejszaniem się liczby nauczycieli (m.in. z powodu przejścia na emeryturę), należy liczyć się z ograniczeniem potencjału szkół do udziału w projektach edukacyjnych. W efekcie może to prowadzić do zmniejszenia puli środków zewnętrznych możliwych do pozyskania na rzecz rozwoju zamojskiej oświaty. W ostatnich latach, dzięki zaangażowaniu uczniów, nauczycieli i dyrektorów szkół zawodowych, pracowników niepedagogicznych oraz wsparciu pracowników Miasta Zamość, udało się zrealizować szereg projektów modernizacyjnych. Ich efektem była, m.in. wymiana znacznej części pomocy naukowo-dydaktycznych w szkołach zawodowych oraz doposażenie pracowni w nowoczesny sprzęt i technologie. Zakupy te, w wielu przypadkach, byłyby trudne do sfinansowania wyłącznie ze środków budżetowych miasta.

Poniższa tabela przedstawia kwoty dotacji na finansowanie lub współfinansowanie programów i projektów z udziałem środków z budżetu Unii Europejskiej:

Finansowanie i współfinansowanie programów i projektów z udziałem środków z budżetu Unii Europejskiej							
Dział 801 – Oświata i wychowanie							
Rozdział 80195 – Pozostała działalność							
Część gminna							
plan	wykonanie	%	ilość projektów	plan	wykonanie	%	ilość projektów
rok 2022							
dochody				wydatki			
432 474,70	262 771,53	60,76	4	906 019,44	747 882,06	82,55	11
rok 2023							
dochody				wydatki			
370 088,65	293 318,70	79,26	7	461 957,72	422 876,44	91,54	6
rok 2024							
dochody				wydatki			
302 970,55	815 891,95	269,30	9	323 578,55	240 417,58	74,30	5
Część powiatowa							
rok 2022							
dochody				wydatki			
7 876 690	3 006 387,19	38,17	10	10 510 441	3 071 167,77	29,22	10
rok 2023							
dochody				wydatki			
5 355 076	6 969 540,59	130,15	11	9 039 208	8 116 341,68	89,79	11
rok 2024							
dochody				wydatki			
1 286 982	1 410 866,72	109,63	16	3 285 202	3 124 717,13	95,11	11

Odrębnym tematem są konsekwencje prowadzenia przyjętych w polityce miasta działań i ich dodatkowe skutki finansowe. Przykładem na zmniejszenie udziału własnego w ogólnych kosztach, może być odpowiednia polityka rekrutacji do szkół podstawowych i ponadpodstawowych, ograniczająca dostęp do naszych szkół uczniom z innych jednostek samorządowych. Na dzień 31.12.2024 r. łączna liczba uczniów spoza miasta, uczęszczających do jednostek oświatowych w Zamościu to ok. 5 000 uczniów. W uproszczeniu, pozwoliłoby to zaoszczędzić kilkanaście milionów złotych. Skutkiem prowadzenia takiej polityki byłby jednak spadek zatrudnienia, a w jednostkach oświatowych o około 400 osób. Skutkiem krótkookresowym, byłyby dodatkowe środki przeznaczone na odszkodowania zwolnionym pracownikom.

Zmniejszenie liczby uczniów i wychowanków nie przełoży się proporcjonalnie na spadek kosztów utrzymania bazy materialnej, ze względu na występowanie kosztów stałych i kosztów niezbędnych do utrzymania bazy w należyтым stanie technicznym. Efektem tych działań byłby brak potrzeby prowadzenia burs i internatów. Przyniosłoby to zmniejszenie zatrudnienia o około 100 osób. Biorąc pod uwagę, że do tej pory koszty prowadzonych burs były bliskie samofinansowaniu ze środków subwencyjnych, efekt finansowy byłby zerowy, a skutki społeczne negatywne. Hipotetycznie skutki gospodarcze byłyby następujące:

- 500 osób utraciłoby stałe dochody,
- brak obecności 5 000 osób, na terenie miasta skutkowałby ograniczeniem lokalnej konsumpcji.

Osoby te nie wydawałyby środków finansowych na realizację codziennych potrzeb, co przełożyłoby się na spadek przychodów lokalnych przedsiębiorstw, takich jak: piekarnie,

cukiernie, sklepy spożywcze czy inne punkty usługowe zaspokajające potrzeby tej grupy. W dłuższej perspektywie mogłoby to wpłynąć negatywnie na kondycję gospodarczą małych i średnich firm działających w Zamościu. W związku z powyższym najrozsądniejszym podejściem do przemian w Zamojskiej oświacie, wydaje się jej racjonalizacja, a nie likwidacja poszczególnych jednostek.

1.6. Zasoby kadrowe.

Za kierowanie jednostką oświatową odpowiedzialny jest jej dyrektor, którego kompetencje zostały określone w art. 68 ustawy Prawo oświatowe. Proces zarządzania szkołą lub placówką musi być prowadzony zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, wynikającymi nie tylko z ustawy Prawo oświatowe, ale również z innych ustaw i rozporządzeń regulujących funkcjonowanie systemu oświaty. Dyrektor placówki oświatowej odpowiada m.in. za prowadzenie polityki kadrowej, w tym za zatrudnianie i zwalnianie pracowników. Działania te są realizowane w ramach nadzoru sprawowanego przez Prezydenta Miasta Zamość, który opiniuje arkusze organizacyjne na dany rok szkolny oraz wszelkie zmiany wprowadzane do nich przez dyrektorów jednostek oświatowych. Opiniowanie to odbywa się zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oświatowego oraz w granicach kompetencji przypisanych dyrektorom. W jednostkach oświatowych funkcjonują dwie zasadnicze kategorie pracowników: pracownicy pedagogiczni oraz pracownicy administracji i obsługi. Podstawę zatrudnienia pracowników pedagogicznych stanowi ustawa z dnia 26.01.1982 r. – Karta Nauczyciela. Zatrudnienie nauczycieli odbywa się na podstawie decyzji dyrektora szkoły lub placówki oświatowej, który odpowiada za realizację polityki kadrowej w tym zakresie. Pracownicy pedagogiczni muszą spełniać wymagania kwalifikacyjne określone w przepisach prawa, w szczególności w ustawie Prawo oświatowe oraz w aktach wykonawczych, takich jak rozporządzenia Ministra Edukacji dotyczące, m.in. kwalifikacji nauczycieli czy organizacji pracy szkół i placówek. Spełnianie tych wymogów jest warunkiem dopuszczenia do wykonywania zawodu nauczyciela. Pracownicy administracji i obsługi zatrudniani są przez kierownika jednostki oświatowej na podstawie przepisów Kodeksu pracy. Wynagrodzenia tych pracowników ustalane są przez kierowników jednostek oświatowych zgodnie z postanowieniami Układu zbiorowego pracy, zawartego pomiędzy Prezydentem Miasta Zamość a reprezentatywnymi związkami zawodowymi pracowników. Zawarty układ jest zatwierdzony przez Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

W perspektywie najbliższych 2–3 lat należy spodziewać się istotnego wzrostu liczby nauczycieli nabywających uprawnienia emerytalne. Szacuje się, że zjawisko to może objąć nawet do 40% kadry pedagogicznej zatrudnionej w zamojskiej oświacie. Wobec tego konieczne jest podjęcie działań zmierzających do racjonalizacji zatrudnienia, w tym analizy potrzeb kadrowych w poszczególnych placówkach oraz planowania sukcesji pokoleniowej. Odpowiednio przeprowadzony proces może przynieść wymierne oszczędności w budżecie miasta, jednocześnie umożliwiając dostosowanie struktury zatrudnienia do zmieniających się potrzeb demograficznych i organizacyjnych systemu oświaty. Młodzi ludzie są niezbędni w wielu sektorach jak służba zdrowia, opieka społeczna, pomoc społeczna albo obsługa coraz bardziej zelektronizowanej infrastruktury technicznej. Miasto bez młodych ludzi to „miasto wymarłe”. Efektem będzie brak dopływu nowych pracowników do sektorów „starzejącego się społeczeństwa”.

Poniżej przedstawiono strukturę zatrudnienia w szkołach i placówkach oświatowych Miasta Zamość w latach budżetowych 2020-2024. Pokazano średnią liczbę etatów nauczycieli oraz wydatki poniesione w poszczególnych latach na wynagrodzenia, w składnikach wskazanych w art. 30 ustawy Karty nauczyciela. Omówiono konsekwencje jakie za sobą niosą zapisy ww. przepisu prawa. Art. 30 ustawy Karty nauczyciela zobowiązuje jednostki

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

samorządu terytorialnego do wypłacenia nauczycielom, w formie jednorazowego dodatku uzupełniającego, kwoty różnicy w przypadku nieosiągnięcia w roku poprzednim wysokości średnich wynagrodzeń, zgodnie ze stawkami dla danego stopnia: nauczycieli początkujących, mianowanych czy dyplomowanych.

Zatrudnienie przeciętne i wynagrodzenia nauczycieli naliczone na podstawie art. 30a KN w latach budżetowych 2020-2024

Stopnie awansu zawodowego	Średnia liczba etatów nauczycieli	Średnia liczba etatów nauczycieli	Średnia liczba etatów nauczycieli	Średnia liczba etatów nauczycieli	Średnia liczba etatów nauczycieli	Wydatki poniesione w roku na wynagrodzenia w składnikach wskazanych w art. 30 ust.1 Karty Nauczyciela	Wydatki poniesione w roku na wynagrodzenia w składnikach wskazanych w art. 30 ust.1 Karty Nauczyciela	Wydatki poniesione w 2022 r. na wynagrodzenia nauczycieli w składnikach, o których mowa w art. 30 ust.1 ustawy	Wydatki poniesione w 2024 r. na wynagrodzenia nauczycieli w składnikach, o których mowa w art. 30 ust.1 ustawy	Wydatki poniesione w 2024 r. na wynagrodzenia nauczycieli w składnikach, o których mowa w art. 30 ust.1 ustawy
	od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia	od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia	od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia	od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia	od dnia 1 stycznia do dnia 31 grudnia					
1	2	4	5	8	9	1	2	3	4	5
nauczyciel										
starysta-kontraktowy/początkujący	176,44	170,77	174,83	168,28	164,08	8 317 642,32	8 631 934,30	9 525 730 11	10 617 205,02	12 588 130 32
nauczyciel mianowany	185,57	182,47	185,15	183,97	185,49	11 308 396,76	11 735 117,12	12 466 702,15	13 581 131,78	17 673 721,45
nauczyciel dyplomowany	1 020,25	1 005,75	1 000,73	1 004,58	1 012,04	77 449 791,91	80 199 048,28	83 536 343,87	93 628 559,09	121 896 800,79
Ogółem	1 383,37	1 359,99	1 359,91	1 356,83	1 352,60	97 126 829,99	100 566 159,70	105 528 776,13	117 826 895,89	152 158 658,53

2020	2021	2022	2023	2024
Średnia przeciętna liczby etatów nauczycieli 2020-2024				30,77 etatu
Wzrost wynagrodzeń nauczycieli w latach 2020-2024 - pr				63,89
Wzrost wynagrodzeń nauczycieli w latach 2020-2024 - kw				55 031 828,83

Czynniki mające bezpośredni wpływ na wzrost wynagrodzeń nauczycieli w latach 2020-2024

1. Wzrost kwoty bazowej stanowiącej podstawę do naliczeń wynagrodzeń nauczycieli w określonym czasie, na tle wzrostu minimalnego wynagrodzenia i inflacji rocznej.

Rok budżetowy	Okres obowiązywania kwoty bazowej	Kwota bazowa	Minimalne wynagrodzenie	Wskaźnik inflacji-do roku poprzedniego
2020	1.01-31.08	3337,35	2600	3,4
	1.09-31.12	3537,80		
2021	1.01-31.12	3537,80	2800	5,1
2022	1.01.-30.04	3537,80	3010	14,4
	1.05-31.12	3693,46		
2023	1.01-31.12	3981,55	3490/3600	11,4
2024	1.01-31.12	5176,02	4242/4300	3,6
2025	1.01-31.12	5 434,82	4666	5,0

2. Wzrost współczynników procentowych stanowiących podstawę naliczenia wynagrodzenia dla poszczególnych grup, w zależności od poziomu awansu zawodowego nauczycieli w tym, wyniku połączenia stopnia nauczyciele stażysty i kontraktowego.

Rok budżetowy	Okres obowiązywania kwoty bazowej	Kwota bazowa	Stopień awansu zawodowego - współczynnik procentowy kwoty bazowej			
			stażysta/początkujący	kontraktowy/początkujący	Mianowany	dyplomowany
2020	1.01-31.08	3 337,35	100	111	144	184
	1.09-31.12	3 537,80	100	111	144	184
2021	1.01-31.12	3 537,80	100	111	144	184
	1.01-30.04	3 537,80	100	111	144	184
2022	1.05-31.08	3 693,46	100	111	144	184
	1.05-31.12	3 693,46	120	120	144	184
2023	1.01-31.12	3 981,55	120	120	144	184
2024	1.01-31.12	5 176,02	120	120	144	184
2025	1.01-31.12	5 434,82	120	120	144	184

Strategia Rozwoju Oświaty w Mieście Zamość na lata 2025 – 2030

Rok sprawozdania	SP2		SP3		SP4		SP6		SP7		SP8		SP9		SP10		ogółem szkoły podstawowe	
	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.
2019/2020	13	13	18	7	14	10	13	13	13	6	12	12	13	5	10,5	7	106,5	73
2020/2021	12	12	17,2	7	13	9	10,75	10	11,5	5	12	12	10,69	6	7	6	94,14	67
2021/2022	14	14	16,5	7	12,1	4	11,75	10	12,75	5	12	12	12	5	7	6	98,1	63
2022/2023	17	17	15	6	13	13	11,75	10	11,5	10	11	11	14	12	12,5	10	105,75	89
2023/2024	13	13	15	8	13,5	13	12,25	10	9,5	6	11	11	15,5	13	12	10	101,75	84
2024/2025	14,5	14	15	7	12,5	12	13,75	12	10	9	10	10	14	12	11	10	100,75	84

Rok sprawozdania	I LO		II LO		III LO		ZSP1		ZSP2		ZSP3		ZSP4		ZSP5		CKZIU		CKZ1		ogółem szkoły średnie	
	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.
2019/2020	21	21	12,5	11	18,00	18	19,5	19	11	10	21	21	7	7	15	14	12	12	13,75	13	150,75	146
2020/2021	18	18	13	12	16,50	16	19	18	10	9	19,88	19	7,37	7	14,38	14	11,5	11	13,25	12	142,88	136
2021/2022	16	0	11,5	11	17,00	17	19	18	10,38	9	20,88	20	7	7	14,38	14	12	11	13	12	141,14	119
2022/2023	18	18	12	11	16,00	16	17	16	13	13	20	20	6,4	6	15,38	15	12	11	12	11	141,78	137
2023/2024	17	17	12	11	17,00	17	16	15	11	10	20	20	6,25	5	16	14	12	11	13	12	140,25	132
2024/2025	17,5	17	12	11	15,00	15	12,5	12	11	11	20	20	6,75	6	18,64	17	11	10	13	12	137,39	131

Rok sprawozdania	SOSW				ogółem specjalne			
	Ogółem etatów		w tym pełnozatrudnieni		Ogółem etatów		w tym pełnozatrudnieni	
2019/2020	39,55		37		39,55		37	
2020/2021	31,55		27		31,55		27	
2021/2022	34,85		32		34,85		32	
2022/2023	29,8		28		29,8		28	
2023/2024	29,43		29		29,43		29	
2024/2025	30		28		30		28	

Rok sprawozdania	B1		B2		PPP		MDK		ogółem placówek	
	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.	Ogółem etatów	w tym pełnozatr.
2019/2020	15,5	11	15,5	15	3,5	3	4,5	4	39	33
2020/2021	15,5	14	14,5	14	3,5	3	4,5	4	38	35
2021/2022	14,5	13	13	12	4	3	4,5	3	36	31
2022/2023	14,5	13	13	13	3,5	3	4	3	35	32
2023/2024	14,5	13	12	12	3,5	3	4	3	34	31
2024/2025	11,8	8	13	13	3	3	4	3	31,8	27

W latach 2020-2024 nastąpił spadek zatrudnienia prawie o 31 etatów, przy jednoczesnym wzroście o prawie 64% (63,83%) wynagrodzeń nauczycieli. Wzrost kosztu zatrudnienia spowodowany był ogólnym wzrostem wynagrodzeń, a nie przez to, że zamojskie

szkoły i placówki się rozrosły. Przedstawiono czynniki bezpośrednio wpływające na wzrost wynagrodzeń nauczycieli: wzrost kwoty bazowej, wzrost minimalnego wynagrodzenia oraz wskaźnik inflacji. Pokazano wzrost współczynników procentowych stanowiących podstawę naliczenia wynagrodzenia dla poszczególnych grup, w zależności od poziomu awansu zawodowego nauczycieli, w tym wyniku połączenia stopnia nauczyciela stażysty i kontraktowego. Zaznaczyć należy, że wzrost kwoty bazowej wynagrodzenia o procent powoduje, że wszystkie dodatki naliczane procentowo także wzrastają. Wzrost kwoty bazowej oddziałuje na każdą składową wynagrodzenia: dodatek stażowy, dodatek za wychowawstwo itd. Jeżeli chodzi o pracowników administracji i obsługi, to podobnie „Układ zbiorowy” podąża za wzrostem minimalnego wynagrodzenia.

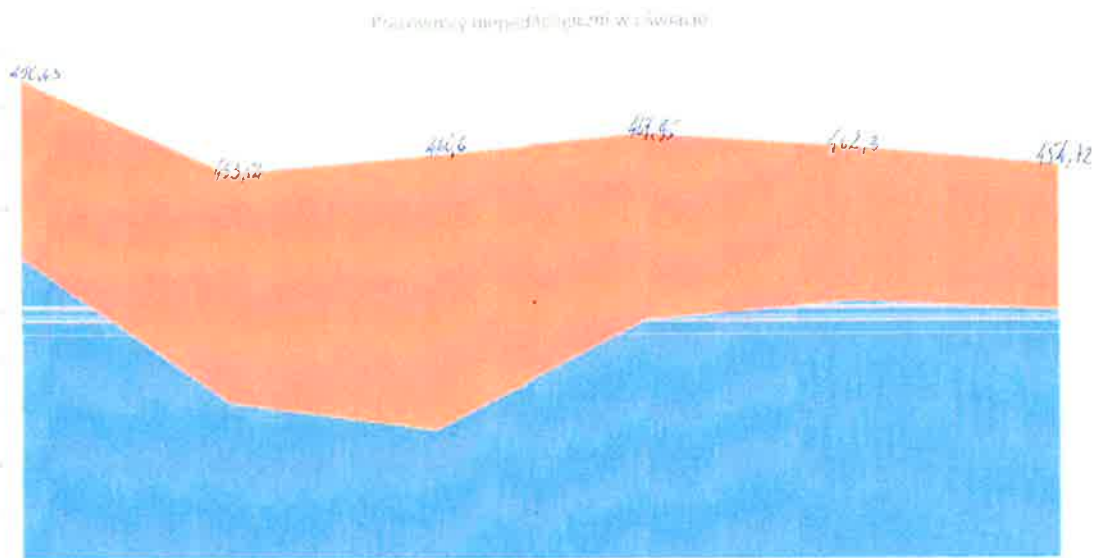
Zauważyć należy, że od 2020 roku zatrudnienie wśród nauczycieli spadło o 30 etatów, natomiast wśród pracowników administracji i obsługi zatrudnienie zmniejszyło się w tym samym okresie z 490,43 do 454,72 co daje o 36 etatów mniej. Jest to spowodowane faktem, że w 2020 r. Miasto Zamość zleciło firmie ACF Doradcy Samorządu Sp. z o.o. z Bielska-Białej wykonanie audytu oraz opracowanie algorytmu określania liczby etatów niezbędnych do zapewnienia obsługi poszczególnych jednostek oświatowych, w oparciu o liczbę uczniów/wychowanków oraz powierzchnię budynku jednostki.

W okresie marzec – czerwiec 2020 r. firma Aesco Group Sp. z o.o. przeprowadziła audyt oświaty Miasta Zamość, obejmujący analizę sytuacji finansowej i trendów w latach 2016–2019. W ramach audytu zalecono, m.in. weryfikację liczby dzieci pozostających w przedszkolach po godzinach podstawy programowej w celu efektywniejszego łączenia oddziałów, ponieważ koszty funkcjonowania wzrosły mimo obowiązującej opłaty w wysokości 1 zł za dodatkowy czas. Zrealizowano zakup zestawów komputerowych do pracowni informatycznych, co umożliwiło zmniejszenie liczby godzin informatyki bez pogorszenia jakości nauczania, przynosząc jednocześnie oszczędności. Wprowadzono jednolite zasady opracowania arkuszy organizacyjnych, poprzez wdrożenie elektronicznego systemu firmy VULCAN. Zalecono również dostosowanie liczby grup w świetlicach szkolnych do rzeczywistego zapotrzebowania, uwzględniając godziny pracy rodziców. Audyt wskazał także na potrzebę analizy orzeczeń o kształceniu specjalnym i dopasowania liczby godzin zajęć specjalistycznych do faktycznych potrzeb uczniów.

W Zamościu dyrektorzy jednostek oświatowych opracowują arkusze organizacyjne z uwzględnieniem tzw. bonu organizacyjnego, który jest mechanizmem ekonomicznym służącym do racjonalizacji zatrudnienia. Choć narzędzie to wspiera optymalizację kadrową, istnieją okoliczności niezależne od dyrektorów, które wpływają na realne obciążenia budżetu miasta. Szczególną uwagę należy zwrócić na czasową nieaktywność zawodową pracowników oświaty, która generuje istotne koszty. W roku szkolnym 2024/2025 z urlopu dla poratowania zdrowia korzysta czterdzieści osób. Dodatkowo: dziesięć pracowników przebywa na urloпах macierzyńskich, cztery osoby korzystają z urlopu wychowawczego, a dwadzieścia siedem przebywa na zwolnieniach lekarskich na podstawie art. 92 ust. 1 Kodeksu pracy, za które wynagrodzenie wypłaca pracodawca. Łącznie daje to siedemdziesiąt siedem pracowników nieaktywnych zawodowo, którym Miasto Zamość nadal wypłaca wynagrodzenia. Liczba ta odpowiada liczebności rady pedagogicznej w typowej szkole, a wynikające z tego tytułu koszty, uwzględniające zarówno wynagrodzenia z dodatkiem stażowym, jak i finansowanie zastępstw za nieobecnych pracowników, w 2025 roku obciążą budżet miasta kwotą około 5 milionów złotych.

Z poważnymi problemami kadrowymi w Mieście Zamość zmagają się mniejsze placówki oświatowe, w szczególności przedszkola, w obszarze zatrudnienia pracowników administracji i księgowości. Brakuje wykwalifikowanych pracowników odpowiedzialnych za obsługę finansową, kadrową i organizacyjną, co skutkuje nadmiernym obciążeniem

dyrektorów zadaniami administracyjnymi i znacząco utrudnia efektywność zarządzania placówkami w szczególności w zakresie wymagań formalno-prawnych oraz kadrowych.



W Mieście Zamość największy problem z pozyskaniem pracowników do obsługi finansowej mają mniejsze jednostki. Na podstawie ekspertyzy, dokonanej w 2022 roku przez firmę z Bielska-Białej i opracowanego raportu pt. „Analiza i normowanie nienauczycielskich stanowisk pracy oraz optymalizacja nieedukacyjnych procesów w jednostkach oświatowych prowadzonych przez Miasto Zamość”, wynikają następujące rekomendacje i wnioski: „powołanie CUW przyniosłoby duże oszczędności w skali całego miasta. Jednocześnie trzeba pamiętać, że należałoby w ramach CUW utworzyć co najmniej cztery nowe stanowiska: dyrektor CUW, główny księgowy, sekretarz CUW, specjalista ds. RODO”.

W zaistniałej sytuacji najlepszym rozwiązaniem byłoby podjęcie działań zmierzających do optymalizacji procesów zarządzania, m.in. poprzez centralizację niektórych funkcji administracyjnych, wdrażanie nowoczesnych narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie oświatą oraz rozwój kompetencji pracowników administracyjnych.

2. WNIOSKI I REKOMENDACJE W ZAKRESIE ROZWOJU SYSTEMU OŚWIATY MIASTA ZAMOŚĆ.

Opracowana strategia ma na celu budowanie przyjaznego środowiska edukacyjnego oraz zapewnienie jak najlepszych warunków rozwoju wszystkim, którzy współtworzą system edukacji w mieście Zamość. Rozwój lokalnego systemu oświaty wymaga trafnej diagnozy wyzwań, a także rzetelnej analizy potrzeb i możliwości. W odpowiedzi na zmieniającą się sytuację demograficzną, społeczną i ekonomiczną Miasta Zamość przeprowadzono szereg analiz i konsultacji dotyczących funkcjonowania placówek edukacyjnych. Celem tych działań było wypracowanie wspólnych, realnych i możliwych do wdrożenia kierunków rozwoju.

W niniejszym rozdziale zebrano i uporządkowano najważniejsze wnioski oraz rekomendacje zgłaszane przez kluczowych interesariuszy: dyrektorów placówek oświatowych, przedstawicieli środowiska nauczycielskiego, akademickiego, młodzieży, rodziców, Radnych Rady Miasta Zamość. Stanowią one istotny wkład w opracowanie długofalowej, zrównoważonej strategii oświatowej miasta. Na podstawie danych

statystycznych, analizy tendencji demograficznych, diagnozy stanu infrastruktury edukacyjnej oraz wyników konsultacji społecznych, poniżej przedstawiono pogrupowane tematycznie wnioski i rekomendacje dotyczące rozwoju lokalnego systemu oświaty.

2.1. Sytuacja demograficzna i organizacja sieci placówek oświatowych.

Zmiany demograficzne, a w szczególności systematyczny spadek liczby urodzeń, stanowią poważne wyzwanie dla systemu oświaty w Zamościu. Malejąca liczba dzieci w wieku przedszkolnym i szkolnym wpływa zarówno na organizację pracy placówek, jak i na ich możliwości rozwojowe. W tej sytuacji strategia oświatowa miasta powinna mieć charakter elastyczny i przyszłościowy, umożliwiający skuteczne reagowanie na zmieniające się warunki przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości i powszechnej dostępności edukacji. Konieczne jest systematyczne analizowanie danych demograficznych oraz prognoz dotyczących liczby dzieci i młodzieży. Pozwoli to dostosowywać strukturę organizacyjną przedszkoli i szkół do rzeczywistych potrzeb mieszkańców. Obserwowane trendy demograficzne wskazują na znaczący spadek liczby dzieci, co stawia przed samorządem konieczność przemyślanej reorganizacji sieci placówek edukacyjnych. Przewiduje się, że liczba wychowanków przedszkoli zmniejszy się z 1840 do około 1200 w ciągu najbliższych trzech, czterech lat, co oznacza potrzebę redukcji liczby oddziałów o niemal 30%. Taka zmiana będzie skutkować koniecznością łączenia lub przekształcania placówek przedszkolnych. W dłuższej perspektywie miasto powinno dążyć do utrzymania sieci dziesięciu przedszkoli miejskich, koncentrując się na zapewnieniu ich racjonalnej lokalizacji. Przedszkola zlokalizowane na osiedlach o dominującej liczbie ludności w wieku senioralnym, takich jak osiedle Planty czy Stare Miasto, mają znacznie mniejsze szanse na pełną rekrutację. W szczególnie trudnej sytuacji pod tym względem znajdują się Przedszkola Miejskie Nr 1, Nr 4 i Nr 5.

Jednocześnie w dynamicznie rozwijających się rejonach, takich jak osiedle Karolówka, obserwuje się wzrost zapotrzebowania na usługi przedszkolne, co wskazuje na konieczność budowy nowej placówki w tej części miasta. Planowanie takich działań powinno być oparte na aktualnych i prognozowanych danych demograficznych oraz analizie mobilności mieszkańców. Kolejnym istotnym aspektem dostosowania systemu oświaty do zmian demograficznych jest również racjonalne zarządzanie zasobami kadrowymi. Oznacza to potrzebę dostosowania zatrudnienia nauczycieli i personelu administracyjnego do aktualnych warunków oraz wspieranie ich rozwoju zawodowego w kontekście nowych wyzwań edukacyjnych. W obliczu pogłębiających się zmian demograficznych priorytetem Zamościa powinno być budowanie zrównoważonego i elastycznego systemu oświaty, który skutecznie odpowiada na potrzeby mieszkańców, zapewnia trwałość instytucjonalną i jednocześnie gwarantuje wysoką jakość edukacji.

W celu efektywnego wykorzystania zasobów edukacyjnych miasta konieczne jest zaplanowanie racjonalnej sieci szkół i placówek oraz dostosowanie oferty edukacyjnej do zmieniającej się liczby uczniów i ich zróżnicowanych potrzeb. W najbliższym czasie niezbędne będzie przeprowadzenie racjonalizacji sieci placówek wychowania przedszkolnego. Systematyczny spadek liczby dzieci w wieku przedszkolnym, w połączeniu z rosnącymi kosztami utrzymania infrastruktury – zwłaszcza w obiektach o niskim standardzie technicznym – wskazuje na potrzebę optymalizacji organizacyjnej tego segmentu oświaty. Planowane działania powinny opierać się na wnikliwej analizie lokalnych uwarunkowań, obejmującej stan techniczny budynków, lokalizację placówek w odniesieniu do rozmieszczenia rodzin z dziećmi, a także dostosowania organizacji pracy przedszkoli do rzeczywistych potrzeb mieszkańców.

Celem podejmowanych działań powinna być poprawa efektywności zarządzania zasobami oświatowymi przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości i dostępności edukacji.

2.2. Baza lokalowa i infrastruktura oświatowa.

Należy określić działania w zakresie rozwój nowoczesnej infrastruktury, dokonać modernizacji przedszkoli, szkół i placówek oświatowych, która powinna uwzględniać zmiany demograficzne. Część obiektów może wymagać dostosowania do współczesnych standardów bezpieczeństwa, ergonomii i efektywności energetycznej. Należy przeprowadzić audyty techniczne obiektów w celu określenia zakresu niezbędnych prac remontowych. Aby wspierać rozwój fizyczny uczniów warto zadbać o odpowiednią infrastrukturę do uprawiania sportów, tworząc boiska, siłownie, a także miejsca do aktywności na świeżym powietrzu. Nowoczesne placówki edukacyjne powinny oferować przestrzeń zewnętrzną wokół szkół przeznaczoną do odpoczynku, spacerów, a także do organizacji wydarzeń plenerowych. W ramach modernizacji należy zadbać o dostępność obiektów edukacyjnych dla osób z niepełnosprawnościami fizycznymi i sensorycznymi. Należy wprowadzić odpowiednie udogodnienia, takie jak windy, rampy, szerokie drzwi, a także specjalistyczne urządzenia.

Baza lokalowa zamojskiej oświaty jest jednym z jej najmocniejszych ogniw, jednak dalsze jej funkcjonowanie wymaga konsekwentnych działań w perspektywie długoterminowej. Konieczne jest wdrożenie spójnej polityki zarządzania infrastrukturą edukacyjną, której celem będzie optymalizacja wykorzystania zasobów przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów. Rekomenduje się wynajem niewykorzystanych obiektów oświatowych, wprowadzenie do nich innych działalności przy jednoczesnym ustaleniu proporcjonalnego udziału najemców w kosztach utrzymania budynków. Dotyczy to przede wszystkim jednostek posiadających niezależne wejścia, których wynajem nie zakłóci funkcjonowania placówki edukacyjnej.

Pomimo przeprowadzonych remontów generalnych i termomodernizacji, część budynków oświatowych wciąż nie spełnia współczesnych standardów efektywności energetycznej. W niektórych przypadkach przeszkodą są ograniczenia wynikające z decyzji konserwatorskich (dotyczy to dziewięciu obiektów) lub brak opłacalności dalszych modernizacji, gdy ich koszty przewyższają potencjalne korzyści. W związku z tym konieczne jest wprowadzenie indywidualnych planów użytkowania dla wszystkich jednostek oświatowych. Każda placówka powinna posiadać opracowaną strategię rozwoju infrastruktury, dostosowaną do swojej specyfiki funkcjonowania oraz aktualnego stanu technicznego obiektu.

Pośród trzynastu miejskich przedszkoli działających obecnie w Zamościu, dziesięć funkcjonuje w profesjonalnie przygotowanych budynkach, będących w dobrym stanie technicznym, po termomodernizacji, remontach generalnych i z wysokim standardem wyposażenia. Warto przeanalizować dalszy sposób funkcjonowania Przedszkola Miejskiego Nr 1, zlokalizowanego na osiedlu Stare Miasto, którego struktura demograficzna charakteryzuje się przewagą mieszkańców w wieku senioralnym. Placówka ta, oprócz ograniczonej powierzchni i słabego stanu technicznego, znajduje się w strefie objętej nadzorem konserwatora zabytków, co dodatkowo ogranicza możliwości jej modernizacji. Boryka się również z niskim poziomem naboru, wynikającym zarówno z czynników demograficznych, jak i lokalizacyjnych. Zaleca się przeprowadzenie przeglądu funkcjonowania Przedszkoli Miejskich Nr 6 i Nr 7, które mieszczą się w obiektach typu barak, charakteryzujących się złym stanem technicznym i wymagających pilnych decyzji dotyczących ich dalszego funkcjonowania. Choć przy obecnych uwarunkowaniach demograficznych budowa nowego przedszkola może wydawać się nieuzasadniona, to jednak osiedle Karolówka, jako dynamicznie rozwijająca się część miasta, zamieszkiwana przez

wiele młodych rodzin z dziećmi, nie powinno pozostać bez placówki przedszkolnej. Miasto, przygotowując się do realizacji tej inwestycji w przypadku pozyskania środków zewnętrznych, dysponuje już projektem budowlanym obiektu, który został rozszerzony o zaplecze kuchenne.

Należy rozważyć ewentualną konsolidację lub przyłączenie Przedszkoli Miejskich Nr 1 i Nr 7 do innych placówek, a w kolejnym etapie, połączenie Przedszkoli Nr 4 i Nr 5, które mimo bardzo dobrej bazy lokalowej, nowoczesnego wyposażenia oraz bogatej oferty edukacyjnej, znajdują się w bliskim sąsiedztwie. Obie placówki położone są na osiedlu Planty (tzw. „stare osiedle”), co dodatkowo może wpływać na trudności w pozyskaniu odpowiedniej liczby dzieci z uwagi na niekorzystne uwarunkowania demograficzne. Proces ten powinien zostać przeprowadzony w sposób transparentny, z uwzględnieniem interesu lokalnej społeczności.

Zaleca się racjonalizację wykorzystania zasobów lokalowych, polegającą na przeprowadzeniu analizy powierzchni użytkowej placówek oświatowych w odniesieniu do liczby uczniów i potrzeb dydaktycznych, wydzieleniu i wynajmowaniu niewykorzystanych pomieszczeń instytucjom zewnętrznym (np. organizacjom społecznym, prywatnym usługodawcom, stowarzyszeniom) oraz wspieranie przekształcania nadmiarowej powierzchni w miejsca użyteczności publicznej, np. centra społeczne, świetlice środowiskowe, miejsca spotkań mieszkańców.

Efektywne zarządzanie infrastrukturą oświatową w Zamościu wymaga zatem kompleksowego podejścia, które będzie łączyło troskę o jakość edukacji z racjonalnym gospodarowaniem zasobami i środkami finansowymi.

2.3. Finanse i optymalizacja kosztów.

Skuteczne zarządzanie oświatą na poziomie lokalnym stanowi jeden z kluczowych warunków dla osiągnięcia wysokiej jakości kształcenia i zrównoważonego rozwoju systemu edukacji. W ramach strategii rozwoju oświaty w Mieście Zamość przewiduje się działania ukierunkowane na profesjonalizację zarządzania oświatą oraz wzmocnienie kompetencji decyzyjnych i organizacyjnych organu prowadzącego, dyrektorów jednostek oświatowych i innych podmiotów zaangażowanych w realizację polityki edukacyjnej. Podniesienie jakości zarządzania będzie realizowane, m.in. poprzez: rozwój systemu monitorowania i oceny efektywności zarządzania placówkami, organizację szkoleń i programów doskonalenia zawodowego dla kadry kierowniczej w oświacie, promowanie dobrych praktyk i innowacyjnych modeli zarządzania wśród dyrektorów jednostek oświatowych.

Odpowiedzialne zarządzanie finansami oświatowymi jest jednym z kluczowych wyzwań stojących przed Miastem Zamość. Wysoki udział wydatków na wynagrodzenia (ok. 80% wszystkich kosztów oświatowych) przy relatywnie niskim udziale tzw. kosztów pozostałych (do 15%) sprawia, że każda możliwość wygenerowania oszczędności w obszarze wynagrodzeń może znacząco wpłynąć na budżet miasta. Szacuje się, że obniżenie kosztów wynagrodzeń o zaledwie 1% oznacza oszczędności na poziomie około 3 milionów złotych rocznie. Przy 2% – oszczędności sięgają nawet 6 milionów złotych. Miasto nie jest w stanie samodzielnie udźwignąć rosnących kosztów utrzymania placówek oraz zatrudnienia kadry pedagogicznej, w tym dużej liczby nauczycieli w wieku emerytalnym. W związku z tym zaproponowano szereg rozwiązań, które mają na celu racjonalne gospodarowanie zasobami.

Struktura wydatków oświatowych w Zamościu



Strategia finansowania oświaty w Zamościu powinna opierać się na dwóch głównych filarach: racjonalizacji wydatków oraz poszukiwaniu nowych źródeł współfinansowania infrastruktury oświatowej. Należy zastanowić się nad sposobem merytorycznego wspierania szkół w pozyskiwaniu funduszy na rozwój, ze środków krajowych i unijnych. Niezwykle ważne jest efektywne zarządzanie budżetem szkół, racjonalizacja wydatków i inwestycje w energooszczędne rozwiązania. Należy stworzyć przemyślany model zarządzania finansami oświatowymi, który pozwoli wypracowane oszczędności przeznaczyć na poprawę jakości edukacji. Zaoszczędzone środki mogą posłużyć, m.in. na dofinansowanie zakupu nowoczesnych pomocy dydaktycznych, szkoleń nauczycieli czy poprawy warunków nauczania. Zaleca się aktywne poszukiwanie partnerów zewnętrznych, zarówno instytucji publicznych, jak i podmiotów prywatnych, zainteresowanych wynajmem niewykorzystanych pomieszczeń w placówkach oświatowych. Takie działania mogą obejmować:

- wynajem sal na zajęcia sportowe, rekreacyjne i edukacyjne,
- użyczenie wyodrębnionych części budynków na potrzeby administracji publicznej (np. instytucji rządowych lub samorządowych),
- udostępnianie przestrzeni firmom prowadzącym działalność gospodarczą, których obecność nie koliduje z podstawową działalnością placówki.

Warunkiem takich rozwiązań jest zapewnienie, że wynajem nie wpłynie negatywnie na bezpieczeństwo i komfort uczniów, w szczególności dotyczy przestrzeni posiadających niezależne wejścia i funkcjonalne oddzielenie od głównej działalności placówki. Jednym z rozważanych pomysłów było wykorzystanie wolnych pomieszczeń w szkołach na potrzeby lokalnych społeczności, np. seniorów. Jednak ze względu na ograniczenia finansowe oraz konieczność pokrycia kosztów eksploatacyjnych (np. wynagrodzenia personelu sprząającego), takie rozwiązanie nie gwarantuje efektywnej optymalizacji kosztów i może przynieść odwrotny efekt.

Zamość, wychodząc naprzeciw nowoczesnym trendom, wdrożył elektroniczne narzędzia wspierające zarządzanie oświatą. Najistotniejszym rozwiązaniem w tym zakresie było wprowadzenie:

- elektronicznego arkusza organizacyjnego (system firmy VULCAN),
- bonu organizacyjnego, służącego do planowania organizacji pracy szkół, określającego wartość środków przypisanych na jednego ucznia i pozostawiającego dyrektorom większą swobodę decyzyjną w gospodarowaniu funduszami. Dzięki tym rozwiązaniom możliwa stała się lepsza kontrola nad wydatkami, ich kategoryzacja oraz porównywalność między placówkami, co umożliwiło szerszą analizę danych i usprawnienie procesów decyzyjnych w oświacie.

Rekomenduje się rozważenie możliwości zatrudnienia głównego energetyka, który koordynował by obiekty nie tylko oświatowe, ale też inne należące do miasta, zajęłyby się

przeanalizowaniem wszystkich czynników mających wpływ na obniżenie kosztów co może spowodować milionowe oszczędności, choć koszt za energię elektryczną i ogrzewanie stanowi 10% wszystkich kosztów, które ponosimy na oświatę. Bywa tak, że jednostka wprowadziła system zarządzania energią, posiada odpowiednie oprogramowanie, umożliwiające ustawienie parametrów, ale nikt z tego nie korzysta, ponieważ nie potrafi.

Dane do Systemu Informacji Oświatowej powinny być wprowadzane przez szkoły i placówki w sposób kompletny, rzetelny i zgodny ze stanem faktycznym. Tylko pełne i prawidłowe informacje umożliwiają właściwe finansowanie oświaty oraz dostarczają wiarygodnego obrazu funkcjonowania systemu edukacji w mieście. Dane te stanowią podstawę do podejmowania strategicznych decyzji, planowania działań oraz monitorowania efektów polityki oświatowej. Prawidłowe wprowadzenie danych do SIO wymaga przestrzegania instrukcji i terminów, a także dbałości o ich zgodność ze stanem faktycznym. Dlatego konieczne jest, aby wszystkie podmioty oświatowe podchodziły do tego obowiązku z należytą starannością, traktując go jako integralny element odpowiedzialnego zarządzania edukacją w Zamościu.

Miasto Zamość podejmuje konkretne działania na rzecz efektywniejszego wykorzystania środków publicznych w sektorze edukacji. Starannie zaplanowana optymalizacja zasobów sprzyja podnoszeniu jakości kształcenia oraz lepszemu przygotowaniu uczniów do wyzwań przyszłości, jednocześnie przyczyniając się do redukcji kosztów ponoszonych na oświatę. Kluczowym warunkiem sukcesu jest dalszy rozwój systemów zarządzania, zwiększenie udziału partnerów zewnętrznych w finansowaniu utrzymania infrastruktury oraz racjonalizacja wydatków operacyjnych, przy zachowaniu wysokiej jakości usług edukacyjnych.

2.4. Kadra i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Optymalizacja wykorzystania zasobów w systemie edukacji Miasta Zamość ma na celu podniesienie efektywności i jakości kształcenia poprzez racjonalne zarządzanie kadrami pedagogicznymi. Obejmuje to analizę potrzeb kadrowych, wdrażanie elastycznych form zatrudnienia, skuteczną rekrutację, rozwój systemu doskonalenia i doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz tworzenie skutecznych mechanizmów motywacyjnych. Należy położyć nacisk na stałe doskonalenie nauczycieli poprzez szkolenia z nowoczesnych metod nauczania, pracy z uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i programy wewnętrznego doskonalenia.

Jakość, struktura wiekowa, kompetencje oraz dostępność zasobów kadrowych mają bezpośredni wpływ na poziom kształcenia i skuteczność realizacji zadań edukacyjnych. W obliczu nadchodzących zmian demograficznych i organizacyjnych, konieczne staje się wdrożenie spójnej polityki kadrowej, której celem będzie zapewnienie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, racjonalizacja zatrudnienia oraz wsparcie procesów edukacyjnych i administracyjnych. Zmniejszenie liczby dzieci wymusi redukcję liczby nauczycieli. Proces ten musi być zaplanowany tak, aby uniknąć sytuacji, w której dotychczasowa kadra zostanie pozbawiona zatrudnienia. Zwiększa się potrzeba zatrudnienia specjalistów: nauczycieli współorganizujących kształcenie, psychologów, pedagogów specjalnych. Konieczne jest stałe doskonalenie kadry, która powinna być aktywnie stymulowana przez dyrektorów.

Działania zmierzające do zapewnienia odpowiednio wykwalifikowanej kadry są jednym z celów strategicznych. Miasto Zamość od wielu lat inwestuje w rozwój zawodowy nauczycieli. W efekcie dysponujemy dziś wykwalifikowaną kadrami pedagogicznymi, w tym nauczycielami posiadającymi specjalistyczne kwalifikacje z zakresu surdopedagogiki, tyflopedagogiki oraz pracy z dziećmi ze spektrum autyzmu. Jest to szczególnie istotne w kontekście rosnącej liczby uczniów z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego, tendencja ta będzie się utrzymywać, a co za tym idzie, wzrośnie zapotrzebowanie na ww.

specjalistów. Niestety poziom zaangażowania nauczycieli w doskonalenie zawodowe jest zróżnicowany. Choć znaczna część kadry regularnie podnosi swoje kwalifikacje, istnieje również grupa nauczycieli, która nie wykazuje zainteresowania dalszym kształceniem, mimo że Miasto Zamość nie ograniczało i nie ogranicza środków finansowych przeznaczonych na ten cel. Na rynku lokalnym funkcjonuje wiele podmiotów oferujących wysokiej jakości szkolenia i studia podyplomowe, przykładem może być oferta Akademii Zamojskiej w zakresie wczesnego wspomaganie rozwoju dziecka, z której jednak korzysta stosunkowo niewielka liczba nauczycieli. W tym kontekście rola dyrektorów jednostek oświatowych powinna polegać na aktywnym motywowaniu nauczycieli do doksztalcenia się i przewidywaniu przyszłych potrzeb w zakresie kwalifikacji. Miasto zmagają się z problemem starzejącej się kadry nauczycielskiej oraz niedoborem młodych pedagogów. Średni wiek nauczycieli zatrudnionych w placówkach oświatowych w Zamościu przekracza 50 lat. Szczególnie odczuwalny jest brak młodych specjalistów gotowych do pracy w zawodach technicznych i specjalistycznych. Podobny problem dotyczy także pracowników administracyjnych. W wielu jednostkach oświatowych zatrudnione są osoby posiadające uprawnienia emerytalne, co wiąże się z ryzykiem nagłych odejść z pracy i może prowadzić do potencjalnej destabilizacji funkcjonowania placówek. Sytuacja ta wymaga odpowiedniego planowania kadrowego oraz działań nastawionych na sukcesję i zabezpieczenie ciągłości pracy zespołów pedagogicznych, a także administracji i obsługi.

Istnieje pilna potrzeba ustrukturyzowania i profesjonalizacji obsługi księgowo-kadrowej małych placówek oświatowych w tym przedszkoli. Od kilku lat niektóre przedszkola miejskie borykają się z problemem pozyskania i utrzymania wykwalifikowanych księgowych. Część z nich rezygnuje z pracy w trakcie roku szkolnego, a wiele jednostek funkcjonuje dzięki pracownikom z uprawnieniami emerytalnymi, zatrudnionym często na pół etatu. Obecnie, po uwzględnieniu takich przypadków, w skali miasta pozostaje jedynie 8,6 etatu czynnych zawodowo księgowych zatrudnionych w przedszkolnych i placówkach. W tej sytuacji zasadne wydaje się utworzenie wspólnego zespołu księgowo-kadrowego do obsługi mniejszych placówek oświatowych. Korzyści z utworzenia zespołu to, m.in.:

- zapewnienie ciągłości i jakości obsługi finansowej,
- lepsza koordynacja pracy i możliwość konsultacji wewnętrznych,
- odciążenie dyrektorów przedszkoli w zakresie kadr i finansów,
- większa stabilność zatrudnienia.

Pojawiają się jednak obawy części pracowników w związku z planowanymi zmianami w strukturze organizacyjnej placówek, przede wszystkim obawa o utratę swojego stanowiska (np. funkcji głównego księgowego). Dlatego też konieczne jest:

- przeprowadzenie transparentnych konsultacji z pracownikami,
- opracowanie szczegółowej koncepcji funkcjonowania zespołu,
- zapewnienie uczciwego systemu wynagradzania,
- przedstawienie konkretnych rozwiązań dotyczących zakresu obowiązków.

Jako potencjalną siedzibę tworzonego Zespołu Obsługi Finansowo-Kadrowej Miejskich Jednostek Oświatowych warto rozważyć Szkołę Podstawową Nr 9, która dysponuje wolną, niewykorzystywaną przestrzenią, umożliwiającą stworzenie odpowiednich warunków do funkcjonowania tej jednostki.

Pojawiły się również pytania o zasadność i celowość dalszego utrzymywania stanowisk kierowników gospodarczych. W przypadku decyzji o ich wygaszeniu konieczne będzie jednoznaczne określenie zakresu obowiązków, które przejmą dyrektorzy jednostek, oraz tych, które zostaną przekazane nowo utworzonemu zespołowi obsługi. Część zadań, takich jak realizacja zamówień publicznych czy zakupy, wykonywana jest obecnie w przedszkolach przez intendentów, utworzenie zespołu wymaga więc precyzyjnego rozdzielenia kompetencji i odpowiedzialności. Wszelkie zmiany organizacyjne powinny być

wprowadzane w sposób przemyślany, z poszanowaniem obowiązujących przepisów prawa pracy oraz we współpracy z przedstawicielami środowiska oświatowego.” Konieczne jest:

- zaplanowanie polityki sukcesji kadry pedagogicznej i administracyjnej,
- należy rozwijać mechanizmy motywujące nauczycieli do podnoszenia kwalifikacji, zwłaszcza w obszarach specjalistycznych,
- pilna jest potrzeba ustrukturyzowania i profesjonalizacji obsługi księgowo-kadrowej małych placówek oświatowych w tym przedszkoli.

2.5. Jakość i atrakcyjność oferty edukacyjnej.

Jednym z kluczowych celów strategii rozwoju oświaty w Mieście Zamość jest zapewnienie wysokiego poziomu nauczania we wszystkich typach placówek edukacyjnych. Wysoka jakość kształcenia stanowi fundament długofalowego rozwoju lokalnego systemu oświaty, wpływa bezpośrednio na wyniki edukacyjne uczniów, ich szanse rozwoju oraz postrzeganie miasta jako przyjaznego i nowoczesnego środowiska do nauki. W tym celu planuje się wdrażanie rozwiązań służących systematycznemu podnoszeniu kompetencji kadry pedagogicznej, wspieraniu innowacyjnych metod nauczania oraz rozwijaniu infrastruktury edukacyjnej. Szczególny nacisk zostanie położony na wspieranie placówek w rozwijaniu oferty zajęć dodatkowych oraz budowaniu środowiska sprzyjającego indywidualizacji procesu nauczania. Istotne jest również zróżnicowanie oferty edukacyjnej tak, aby odpowiadała ona na różne zainteresowania, potrzeby oraz predyspozycje uczniów. System oświaty powinien obejmować nie tylko szkoły ogólnokształcące, ale także zawodowe i specjalistyczne, umożliwiające rozwój kompetencji dostosowanych do lokalnego rynku pracy. Placówki muszą być nowoczesne, dobrze wyposażone, dostępne architektonicznie dla osób z niepełnosprawnościami oraz przygotowane do pracy w środowisku zróżnicowanym społecznie. Działania te będą realizowane w oparciu o bieżącą diagnozę potrzeb edukacyjnych, wyniki nadzoru pedagogicznego oraz konsultacje z dyrektorami szkół, nauczycielami, rodzicami i uczniami. Celem podejmowanych działań jest nie tylko utrzymanie dotychczasowego poziomu nauczania, ale jego dalsze doskonalenie, w odpowiedzi na zmieniające się wyzwania społeczne, technologiczne i demograficzne.

Zamość musi zwiększyć atrakcyjność swojej oferty edukacyjnej, aby do jednostek oświatowych, dla których miasto jest organem prowadzącym, przyciągnąć dzieci z terenu gminy czy powiatu, ale też dzieci z jednostek niepublicznych. Konkurując o uczniów, szkoły publiczne muszą inwestować w wyposażenie pracowni informatycznych, językowych i innych pracowni przedmiotowych, aby uatrakcyjnić zajęcia szczególnie w szkołach ponadpodstawowych. Zaleca się rozbudowę oferty zajęć pozalekcyjnych, inwestowanie w nowoczesną infrastrukturę oraz wyjście naprzeciw potrzebom rodziców przez wydłużenie godzin pracy przedszkoli i świetlic szkolnych (dostosowanie czasu pracy placówek do realnych potrzeb pracujących rodziców). Należy postawić na rozwój zajęć dodatkowych i innowacyjnych poprzez wprowadzanie różnorodnych kół zainteresowań (np. szachy, programowanie, ekologia).

Uzupełnieniem oferty powinna być intensywna promocja. Rekomenduje się szeroką kampanię promującą placówki miejskie w przestrzeni publicznej: on-line na szkolnych portalach społecznościowych czy w innych mediach, stacjonarną poprzez organizację dni otwartych lub współpracę z młodzieżą i rodzicami, wyjazdową, np. przez organizację spotkań promujących zamojskie szkoły w miejscowościach ościennych.

2.6. Kształcenie zawodowe i współpraca z rynkiem pracy.

Istnieje konieczność dostosowania oferty edukacyjnej szkół ponadpodstawowych w Zamościu do dynamicznie zmieniających się potrzeb rynku pracy. Działania w tym zakresie powinny koncentrować się na budowaniu nowoczesnej, różnorodnej i adekwatnej

do wymagań współczesnej gospodarki oferty kształcenia. Kluczowe znaczenie ma bieżąca analiza zapotrzebowania na zawody, prowadzona we współpracy z lokalnym biznesem i instytucjami rynku pracy. Duże znaczenie odgrywa rozwój doradztwa zawodowego, które wspiera młodzież w świadomym planowaniu ścieżek edukacyjno-zawodowych.

Ważnym elementem procesu modernizacji systemu kształcenia zawodowego jest ścisła współpraca szkół z uczelniami wyższymi oraz lokalnymi przedsiębiorstwami. Partnerstwa te powinny obejmować realizację wspólnych projektów edukacyjnych, organizację warsztatów, wymianę doświadczeń, a także umożliwianie uczniom odbywania praktyk i staży w realnym środowisku pracy. Dzięki temu młodzież będzie zdobywać umiejętności praktyczne i zwiększać swoje szanse na zatrudnienie. Aktualny model kształcenia zawodowego w Zamościu cechuje się znacznym rozproszeniem kierunków oraz brakiem centralizacji. Przykładem może być kształcenie gastronomiczne prowadzone równolegle w kilku szkołach, często w klasach o bardzo niskiej liczebności. Taka organizacja generuje znaczne koszty, utrudnia zapewnienie wykwalifikowanej kadry dydaktycznej zatrudnionej na pełen etat oraz ogranicza efektywność wykorzystania zasobów technicznych. W związku z tym należy dążyć do centralizacji wybranych kierunków kształcenia zawodowego, uwzględniając przy tym potencjał szkół w zakresie bazy lokalowej, wyposażenia i kompetencji kadry. Niezbędny jest powrót do realizacji zajęć praktycznych w pracowniach Centrum Kształcenia Zawodowego Nr 1, szczególnie w zawodach, które pozwalają świadczyć usługi także na rzecz innych placówek oświatowych. Konieczne jest profilowanie szkół ponadpodstawowych pod kątem konkretnych dziedzin zawodowych. Zamiast tworzyć w wielu szkołach klasy o bardzo niskiej liczebności, należy dążyć do tworzenia grup optymalnych pod względem organizacyjnym i dydaktycznym. Taki model sprzyja bardziej racjonalnemu wykorzystaniu środków i podniesieniu jakości kształcenia. Obecny stan, w którym różne szkoły prowadzą nauczanie tego samego zawodu według odmiennych programów, utrudnia organizację zajęć praktycznych oraz ogranicza możliwość zmiany szkoły przez ucznia. Dlatego zaleca się ujednolicenie programów nauczania dla tych samych zawodów, co umożliwi tworzenie międzyszkolnych grup zajęciowych i zwiększy elastyczność całego systemu. Rekomenduje się również tworzenie klas patronackich we współpracy z regionalnymi firmami, co pozwoli uczniom zdobywać doświadczenie zawodowe w rzeczywistych warunkach pracy. Taka współpraca zwiększa szanse absolwentów na szybkie znalezienie zatrudnienia i lepiej przygotowuje ich do wymagań współczesnego rynku. Ważne jest także promowanie kształcenia zawodowego na poziomie regionalnym, w tym prowadzenie działań informacyjnych skierowanych do młodzieży i ich rodziców.

Przedstawione wnioski i rekomendacje wskazują na konieczność kompleksowego podejścia do modernizacji kształcenia zawodowego w Zamościu. Uwzględnienie uwarunkowań demograficznych, optymalizacja infrastruktury, rozwój zasobów kadrowych, poprawa jakości kształcenia oraz wzmocnienie współpracy z uczelniami i pracodawcami pozwolą na stworzenie elastycznego i nowoczesnego systemu edukacji. System ten będzie odpowiadał zarówno na potrzeby lokalnej społeczności, jak i wyzwania przyszłości, podnosząc konkurencyjność szkół ponadpodstawowych w Zamościu i skutecznie przygotowując uczniów do wejścia na rynek pracy.

2.7. Działania na rzecz zapewnienia spójności i komplementarności lokalnej polityki oświatowej z polityką oświatową regionu oraz państwa.

Zachowanie spójności i komplementarności lokalnej polityki oświatowej Zamościa z polityką wojewódzką i krajową ma kluczowe znaczenie dla podnoszenia jakości edukacji, racjonalnego wykorzystania zasobów oraz skutecznej koordynacji działań edukacyjnych. Konieczna jest ścisła współpraca z administracją rządową oraz samorządem wojewódzkim,

dzięki której lokalne inicjatywy mogą być realizowane w ramach szerszej polityki edukacyjnej państwa. Istotnym elementem tej współpracy jest realizacja wspólnych projektów, w tym programów współfinansowanych ze środków unijnych i krajowych, co pozwala na zwiększenie efektywności działań oraz rozwój kompetencji kadry pedagogicznej. Ważna jest także mobilność uczniów i nauczycieli pomiędzy placówkami z różnych części regionu i kraju, sprzyjająca wymianie doświadczeń oraz wzmacniająca integrację systemu oświaty. Miasto Zamość powinno również nawiązywać współpracę z organizacjami pozarządowymi i społecznymi działającymi na rzecz rozwoju edukacji, co ułatwia wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz umożliwia udział w krajowych i regionalnych inicjatywach. Efektywna lokalna polityka oświatowa wymaga ponadto ścisłej współpracy między samorządem a środowiskiem edukacyjnym, integracji działań różnych instytucji oraz elastyczności w reagowaniu na zmieniające się potrzeby społeczności lokalnej. Wdrażanie spójnych, przemyślanych i konsekwentnych działań przyczyni się do zwiększenia przejrzystości, efektywności oraz jakości zarządzania oświatą w Mieście Zamość.

Strategia Rozwoju Oświaty Miasta Zamość opiera się na zapisach dokumentu „Strategia Rozwoju Miasta Zamość na lata 2020–2030”, który stanowi przewodnik wskazujący kierunki działania samorządu. Dokument ten jest podstawą prowadzenia polityki zrównoważonego rozwoju miasta oraz przygotowywania niezbędnych dokumentów do wykorzystania różnych mechanizmów wsparcia rozwoju w perspektywie do 2030 roku.

Poniżej przytoczono cele strategiczne określone w Strategii Rozwoju Miasta Zamość na lata 2020 – 2030, które bezpośrednio odnoszą się do systemu oświaty.

Cel strategiczny 2. Zamość miasto zrównoważone z nowoczesną infrastrukturą

2.1 Wysokie standardy efektywności energetycznej i zarządzania energią w mieście Zamościu.

2.1.3 Zmniejszanie emisji energii i substancji do powietrza poprzez realizację przedsięwzięć termomodernizacyjnych - kontynuacja termomodernizacji obiektów oświatowych.

2.1.6 Wdrożenie systemu zarządzania energią w mieście, utworzenie stanowiska energetyka miejskiego;

2.4 Wspieranie rozwoju turystyki kulturowej.

2.4.8 Zwiększenie środków finansowych w budżecie miasta na działania promocyjne, m.in. na materiały promocyjne w językach obcych

Cel strategiczny nr 3 : Zamość miasto o silnym zapleczu gospodarczym.

3.1 Wzmocnienie ponadregionalnego wizerunku Zamościa.

3.1.1 Prowadzenie działań na rzecz zwiększenia liczby mieszkańców poprzez tworzenie systemowych rozwiązań oraz wprowadzenie zachęt przyciągających nowych rezydentów, m.in. przez tworzenie dogodnych warunków życia, szczególnie dla wykwalifikowanych specjalistów (warunki socjalne, mieszkaniowe, oferta czasu wolnego, edukacja dla dzieci, opieka medyczna, otwarta społeczność lokalna również na inne kultury).

3.1.2 Zmniejszenie liczby osób przedwcześnie kończących naukę oraz wsparcie młodych przedsiębiorców i prowadzących działalność na własny rachunek.

3.1.3 Rozwój szkolnictwa zawodowego - dostosowanie kształcenia zawodowego do potrzeb i wymagań rynku pracy.

3.1.4 Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania na rzecz wzrostu jakości i efektywności usług świadczonych na lokalnym rynku pracy

3.1.5 Promowanie potencjału i walorów kulturowych Zamościa.

3.1.6 Promocja Miasta jako miejsca zamieszkania osób aktywnych i przedsiębiorców.

3.1.7 Lobbing na rzecz zwiększenia zewnętrznej dostępności drogowej i kolejowej.

3.1.8 Utworzenie uczelni medycznej na bazie potencjału akademickiego Miasta Zamość.

3.4 Rozwój oraz przyciąganie działalności gospodarczej.

3.4.10 Wymaganie od polityków, którzy otrzymali mandaty poselskie z regionu, aby wpływali na inwestycje centralne w regionie.

3.4.12 Stały rozwój infrastruktury i oferty edukacyjnej oraz szkoleniowej.

3.4.13 Tworzenie i rozwijanie terenów pod budownictwo mieszkaniowe.

Dzięki harmonizacji lokalnej polityki oświatowej z polityką regionalną i krajową Zamość może skutecznie wspierać rozwój uczniów, nauczycieli i całego środowiska edukacyjnego, odpowiadając jednocześnie na współczesne potrzeby społeczne i gospodarcze.

ROZDZIAŁ III. KIERUNKI ROZWOJU OŚWIATY MIASTA ZAMOŚĆW LATACH 2025-2030.

1. ANALIZA SWOT.

W kierunku racjonalizacji kosztów i zapewnienia równego dostępu do edukacji w warunkach ograniczonych zasobów.

Mocne strony (Strengths)

- Długa tradycja edukacyjna (dziedzictwo Akademii Zamojskiej).
- Dobrze rozwinięta sieć szkół i przedszkoli.
- Doświadczona kadra pedagogiczna, zaangażowani dyrektorzy.
- Funkcjonujące struktury wspomaganie dzieci z orzeczeniami i opiniami PPP.
- Dostępność nowoczesnych narzędzi edukacyjnych w części szkół.
- Możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych (UE, krajowe fundusze).

Słabe strony (Weaknesses)

- Nadmierna liczba placówek i oddziałów w stosunku do liczby dzieci - postępujący niż demograficzny.
- Przestarzała infrastruktura oświatowa i wysokie koszty jej utrzymania.
- Braki kadrowe w zakresie administracji, zwłaszcza księgowo-kadrowej.
- Zróznicowany poziom cyfryzacji placówek.
- Niska efektywność organizacyjna niektórych placówek – niewykorzystane powierzchnie.

Szanse (Opportunities)

- Możliwość konsolidacji placówek i obniżenia kosztów.
- Wzrost świadomości społecznej co do konieczności reorganizacji sieci placówek.
- Wzmocnienie jakości zarządzania przez centralizację usług.
- Możliwość pozyskiwania środków zewnętrznych (UE, fundacje, programy grantowe).
- Cyfryzacja procesów edukacyjnych i administracyjnych.
- Możliwość współpracy z sektorem pozarządowym i instytucjami wspierającymi edukację.

Zagrożenia (Threats)

- Dalszy spadek liczby urodzeń i pogłębianie się zapaści demograficznej.
- Opór społeczny wobec reorganizacji placówek (łączenia lub przekształceń).
- Ograniczenia budżetowe samorządu - utrzymujące się niedofinansowanie z budżetu państwa.
- Trudności w pozyskaniu i utrzymaniu wykwalifikowanych pracowników.
- Wzrost liczby dzieci z potrzebami kształcenia specjalnego, wymagających wsparcia bez zapewnienia odpowiednich środków finansowych i kadrowych.

2. WIZJA I MISJA STRATEGII OŚWIATOWEJ MIASTA ZAMOŚĆ.

2.1 WIZJA.

„Zamość – miasto, które łączy tradycję z nowoczesnością, zapewniając edukację na najwyższym poziomie przy odpowiedzialnym zarządzaniu zasobami”.

Nasza wizja to rozwój oświaty w Zamościu, który łączy bogate dziedzictwo historyczne miasta z nowoczesnymi rozwiązaniami edukacyjnymi. Dążymy do stworzenia systemu edukacyjnego, który będzie elastyczny i będzie odpowiadał na zmieniające się potrzeby demograficzne, zachowując przy tym najwyższe standardy jakości. Zamość, z jego unikalną historią i tradycją, stanie się miejscem, w którym nowoczesne technologie i skuteczne zarządzanie finansami będą służyły przyszłym pokoleniom. Osiągniemy to poprzez

optymalizację kosztów, racjonalne zarządzanie zasobami kadrowymi i rozwiązanie wyzwań związanych z brakiem wykwalifikowanych księgowych, zapewniając jednocześnie edukację dostosowaną do lokalnych potrzeb.

2.2 MISJA

„Tworzymy nowoczesny system edukacyjny w Zamościu, który harmonijnie łączy lokalne tradycje, dostosowuje się do zmieniającej się demografii i odpowiada na wyzwania związane z brakiem wykwalifikowanej kadry administracyjnej oraz optymalizacją kosztów”.

Naszą misją jest zapewnienie efektywnej, zrównoważonej edukacji w Zamościu, która będzie w pełni dostosowana do potrzeb społeczności lokalnej. Chcemy, aby system edukacyjny w naszym mieście nie tylko odpowiadał na wyzwania związane z demografią, ale także rozwiązywał problem niedoboru wykwalifikowanych księgowych w przedszkolach i innych placówkach oświatowych. Będziemy stawiać na efektywność w zarządzaniu finansami, wprowadzając innowacyjne rozwiązania, które umożliwią oszczędności, a zarazem nie wpłyną na jakość kształcenia. Naszym celem jest stworzenie takiego systemu, który nie tylko czerpie z bogatej historii Zamościa, ale także wprowadza w przyszłość z pełną świadomością odpowiedzialności za wykorzystanie zasobów publicznych.

3. ZADANIA ORAZ DZIAŁANIA STRATEGICZNE.

Przedstawiamy zestawienie działań w ramach wszystkich zadań strategicznych dla sześciu obszarów strategii rozwoju oświaty w Zamościu:

3.1. Sytuacja demograficzna i organizacja sieci placówek oświatowych.	
<u>Cel operacyjny:</u>	
Dostosowanie sieci placówek do prognoz demograficznych i potrzeb mieszkańców.	
Zadania strategiczne:	Działania strategiczne:
Analiza demograficzna i prognozy zmian liczby dzieci i młodzieży do 2030 r.	• zbieranie danych dotyczących urodzeń • opracowanie modelu prognozy do 2030 r. • analiza wpływu trendów na sieć placówek
Dostosowanie sieci placówek do prognoz demograficznych	• audyt kosztów funkcjonowania placówek • opracowanie wariantów reorganizacji - łączenia, przekształcenia • przeanalizowanie możliwości przeniesienia oddziałów funkcjonujących w PM Nr 1 i 7 do jednostek o lepszych warunkach lokalowych • przeanalizowanie możliwości połączenia PM Nr 4 i 5 w kontekście warunków demograficznych, lokalizacji placówek • w ramach ww. działań zagospodarowanie nadwyżek w zakresie kadry oraz bazy lokalowej • opracowanie koncepcji budowy nowego PM Nr 6 na osiedlu Karolówka w oparciu o istniejący projekt budowlany
Rozszerzenie oferty w placówkach o niższym naborze	• promocja alternatywnych profili szkół • tworzenie klas terapeutycznych i specjalistycznych • tworzenie nowoczesnych pracowni przedmiotowych: pracownie STEAM, językowe, ekologiczne
Monitoring i coroczna aktualizacja danych oraz działań	• roczna aktualizacja prognoz demograficznych • monitoring efektywności zmian w sieci placówek • wprowadzanie korekt w planie dostosowawczym na podstawie danych i konsultacji
3.2. Baza lokalowa i infrastruktura oświatowa.	
<u>Cel operacyjny:</u>	

Obniżenie kosztów eksploatacyjnych, poprawa jakości i funkcjonalności infrastruktury oświatowej.	
Zadania strategiczne:	Działania strategiczne:
Przegląd i racjonalizacja wykorzystania zasobów lokalowych	• przeprowadzenie inwentaryzacji i analizy wykorzystania powierzchni w szkołach i placówkach • identyfikacja niewykorzystanych zasobów i możliwości ich adaptacji lub wynajmu • analiza możliwości adaptacji wolnych pomieszczeń na cele społeczne (np. świetlice, centra lokalne)
Termomodernizacja i modernizacja energetyczna budynków oświatowych	• przeprowadzenie audytu technicznego obiektów w celu określenia zakresu niezbędnych prac remontowych • indywidualne plany użytkowania dla każdej jednostki oświatowej • modernizacja źródeł ciepła • instalacja systemów zarządzania energią
Rozwój infrastruktury przyjaznej uczniom – modernizacja sanitariatów, szatni i terenów rekreacyjnych	• poprawa estetyki, dostępności i komfortu użytkowania przestrzeni wspólnych w szkołach
Cyfryzacja i poprawa dostępu do nowoczesnych narzędzi edukacyjnych	• zakup sprzętu IT • modernizacja sieci internetowych • tworzenie przestrzeni multimedialnych i laboratoriów przyszłości
Dostosowanie infrastruktury do potrzeb uczniów z niepełnosprawnościami i specjalnymi potrzebami edukacyjnymi	• likwidacja barier architektonicznych • zakup specjalistycznego wyposażenia • tworzenie stref ciszy i sal terapeutycznych
Pozyskiwanie środków zewnętrznych na remonty i inwestycje oświatowe	• aktywne aplikowanie o fundusze unijne, krajowe i regionalne • partnerstwa publiczno-prywatne na rzecz rozwoju infrastruktury
Zielona infrastruktura i ekologia w szkołach	• zakładanie ogrodów szkolnych • retencja wody deszczowej • odnawialne źródła energii (np. fotowoltaika)
Planowanie długofalowe i centralna baza danych o stanie technicznym budynków oświatowych	• stworzenie systemu monitoringu stanu technicznego obiektów • utworzenie planu remontów i inwestycji do 2030 r.
3.3. Finanse i optymalizacja kosztów.	
<u>Cel operacyjny:</u>	
Zwiększenie efektywności zarządzania finansami oświaty oraz optymalizacja kosztów funkcjonowania placówek przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiej jakości usług edukacyjnych.	
Zadania strategiczne:	Działania strategiczne:
Audyt i analiza kosztów funkcjonowania systemu oświaty	• zebranie danych finansowych z ostatnich 5 lat • analiza kosztów jednostkowych (uczeń, nauczyciel, infrastruktura) • opracowanie rekomendacji dotyczących optymalizacji wydatków w kontekście prognoz demograficznych • wprowadzenie analiz porównawczych między placówkami
Utworzenie Zespołu Obsługi Finansowej i Kadrowej, które	• diagnoza potrzeb jednostek oświatowych w zakresie obsługi finansowej i kadrowej

pozwole na centralizację usług, zwiększenie efektywności, standaryzację procesów oraz odciążenie dyrektorów szkół, szczególnie tych z małych placówek.	• opracowanie modelu organizacyjnego ZOFIK • etap pilotażowy w wybranych jednostkach. • pełne wdrożenie ZOFIK oraz ewaluacja jego funkcjonowania • utworzenie siedziby zespołu obsługi w SP Nr 9 • system szkoleń i wsparcia dla pracowników objętych reorganizacją
Rozwój systemu monitorowania i cyfryzacja zarządzania	• wdrożenie narzędzi analitycznych i cyfrowych do monitorowania wydatków w jednostkach • porównania kosztów między placówkami • cyfryzacja wybranych procesów administracyjnych
Przejrzystość finansowa	• model oszczędności i redystrybucji środków • raportowanie wydatków szkół • zatrudnienie głównego energetyka miejskiego w celu redukcji kosztów zużycia energii w placówkach oświatowych
3.4. Kadra oświatowa i zarządzanie zasobami ludzkimi.	
Cel operacyjny:	
Zapewnienie stabilnej, kompetentnej i zmotywowanej kadry oświatowej w Zamościu.	
Zadania strategiczne:	Działania strategiczne:
Diagnoza i monitoring potrzeb kadrowych	• regularna analiza struktury wiekowej, kwalifikacji i mobilności nauczycieli. • prognozowanie odejść z zawodu oraz luk kadrowych (przedmioty deficytowe, edukacja specjalna itp.). • tworzenie corocznych raportów kadrowych na potrzeby planowania zatrudnienia. • przegląd celowości utrzymywania stanowisk kierowników gospodarczych oraz propozycje przekazania obowiązków do zespołu obsługi.
System zachęt do pracy w oświacie Zamościa	• wprowadzenie dodatków i dopłat dla nauczycieli przedmiotów deficytowych. • program lokalnych stypendiów dla studentów kierunków pedagogicznych. • wsparcie relokacyjne (np. dostęp do mieszkań komunalnych, pomoc administracyjna). • kampanie informacyjne promujące zawód nauczyciela w mieście i regionie.
Współpraca z uczelniami wyższymi i praktyki zawodowe	• zawieranie porozumień z uczelniami pedagogicznymi (staże, praktyki studenckie) • organizacja spotkań i wizyt studyjnych dla studentów w placówkach oświatowych • system mentorski dla początkujących nauczycieli
Rozwój kompetencji i doskonalenia zawodowego	• dostosowanie oferty szkoleń do zidentyfikowanych potrzeb (nowe technologie, innowacyjne metody, edukacja włączająca) • współpraca z ODN, uczelniami i instytucjami szkoleniowymi • stały monitoring udziału kadry w doskonaleniu i ocenianiu efektów • wspieranie nauczycieli w awansie zawodowym i rozwoju ścieżki kariery
Dbanie o dobrostan i wsparcie psychologiczne dla kadry	• programy przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu • możliwość korzystania ze wsparcia psychologicznego i coachingu zawodowego • działania integrujące i wzmacniające społeczność nauczycieli (np. spotkania integracyjne, działania prozdrowotne)

3.5. Jakość i atrakcyjność oferty edukacyjnej.**Cel operacyjny:****Podniesienie jakości i atrakcyjności oferty edukacyjnej szkół i placówek w Zamościu.**

Zadania strategiczne:	Działania strategiczne:
Rozwój kompetencji kluczowych	- realizacja programów rozwijających kompetencje cyfrowe, językowe, społeczne oraz przedsiębiorcze - aktywny udział szkół w ogólnopolskich inicjatywach edukacyjnych (np. „laboratoria przyszłości”) - wsparcie nauczycieli w wdrażaniu nowoczesnych metod nauczania
Rozszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych i wsparcia psychologiczno-pedagogicznego	- poszerzenie oferty zajęć rozwijających zainteresowania uczniów, sport, działalność prospołeczną i kulturalną - dostępność psychologów, pedagogów i terapeutów w placówkach - realizacja programów profilaktycznych i interwencyjnych wspierających zdrowie psychiczne uczniów - szkolenia kadry pedagogicznej w zakresie zdrowia psychicznego i wsparcia emocjonalnego
Rozwój doradztwa edukacyjno-zawodowego i indywidualizowanego podejścia do ucznia	- wprowadzenie systemowego doradztwa na wszystkich etapach edukacji, dostosowanego do potrzeb uczniów - programy tutoringu, mentoringu i wyrównywania szans edukacyjnych - systematyczna diagnoza potrzeb edukacyjnych i wspieranie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, poprzez terapeutów i indywidualne plany wsparcia
Inicjatywy lokalne	realizacja lokalnych inicjatyw edukacyjnych, takich jak konkursy, festiwale, projekty partnerskie z organizacjami pozarządowymi i instytucjami kultury

3.6. Kształcenie zawodowe i współpraca z rynkiem pracy.**Cel operacyjny:****Wzmocnienie powiązań pomiędzy edukacją zawodową a rynkiem pracy.**

Zadania strategiczne:	Działania strategiczne:
Dopasowanie oferty szkół zawodowych do potrzeb rynku	- stały monitoring potrzeb rynku pracy w regionie - konsultacje z pracodawcami dotyczące kierunków kształcenia zawodowego - modyfikacja oferty edukacyjnej szkół branżowych i techników zgodnie z wynikami analiz - ujednolicenie programów nauczania dla tych samych zawodów w różnych szkołach i tworzenie międzyplacówkowych grup zajęciowych
Eliminacja niskokonkurencyjnych kierunków	analiza naborów i zapotrzebowania rynku pracy w celu aktualizacji oferty kształcenia.
Współpraca szkół z lokalnymi pracodawcami	- zapewnienie nauczania praktycznego zgodnie z potrzebami rynku - realizacja programów klas patronackich - wsparcie praktyk i staży zawodowych - promocja zawodów deficytowych na rynku pracy
Centralizacja praktycznej nauki zawodu	rozwój Centrum Kształcenia Zawodowego (CKZ) jako ośrodka praktyk i egzaminów zawodowych
Koordinacja programów praktyk i staży	zarządzanie przez miasto lub CKZ, wykorzystujące bazę partnerów gospodarczych dla efektywnej organizacji praktyk

Rozwój doradztwa zawodowego	- wzmocnienie roli doradców zawodowych w szkołach - organizacja dni kariery oraz warsztatów z udziałem pracodawców - tworzenie indywidualnych ścieżek planowania kariery uczniów
-----------------------------	--

4. ZESPÓŁ DO OPRACOWANIA STRATEGII ROZWOJU OŚWIATY.

Prace nad dokumentem, polegające na wstępnym opracowaniu propozycji kierunków rozwoju zamojskiej oświaty, rozpoczęte zostały w listopadzie 2024 roku. Podczas spotkania zorganizowanego przez Wydział Oświaty Urzędu Miasta z udziałem I Zastępcy Prezydenta Miasta Marka Kudeli uczestniczyli przedstawiciele: dyrektorów szkół i placówek, przedstawiciele administracji samorządowej, Młodzieżowej Rady Miasta, rodziców, związków zawodowych oraz uczelni wyższych. Prezydent Miasta na podstawie art. 30 ust. 1 pkt 4 ustawy o samorządzie gminnym w styczniu 2025 r. powołał zespół do opracowania strategii rozwoju oświaty w Mieście, w skład zespołu weszli:

1. Marek Kudela – I Zastępca Prezydenta Miasta Zamość – Przewodniczący;
2. Tadeusz Lizut – Radny Rady Miasta Zamość, Przewodniczący Komisji Oświaty, Kultury, Sportu, Turystyki i Promocji Miasta;
3. Jolanta Fugiel – Radna Rady Miasta Zamość, Przewodnicząca Komisji Skarg, Wniosków i Petycji, Wiceprzewodnicząca Komisji Oświaty, Kultury, Sportu, Turystyki i Promocji Miasta;
4. Katarzyna Ważna – Radna Rady Miasta Zamość;
5. Krzysztof Krupa – do dnia wygaśnięcia mandatu Radnego Rady Miasta Zamość;
6. Wojciech Adamczyk – Kanclerz Akademii Zamojskiej;
7. Małgorzata Nowosad-Pałczyńska – Prezes Oddziału Powiatowego Związku Nauczycielstwa Polskiego Oddział w Zamościu;
8. Grzegorz Lasek – Przewodniczący Zarządu Międzyzakładowej Organizacji Nr 55 NSZZ „Solidarność 80”;
9. Marcin Wojtiuk – Przewodniczący Rady Rodziców Szkoły Podstawowej Nr 4 im. Stefana Batorego;
10. Rafał Sokół – Przewodniczący Młodzieżowej Rady Miasta, uczeń Zespołu Szkół Ponadpodstawowych Nr 2 im. T. Kościuszki;
11. Marzena Wityk – Wicedyrektor Szkoły Podstawowej Nr 4 im. Stefana Batorego;
12. Sylwia Horoszkiewicz – Dyrektor Zespołu Szkół Ponadpodstawowych Nr 1;
13. Janusz Jasek – Dyrektor Centrum Kształcenia Zawodowego Nr 1;
14. Monika Cieślak – Dyrektor Przedszkola Miejskiego Nr 10;
15. Monika Żur – Dyrektor Wydziału Oświaty Urzędu Miasta Zamość;
16. Jerzy Michalski – Zastępca Dyrektora Wydziału Oświaty Urzędu Miasta Zamość;
17. Jolanta Repeć – Inspektor Wydziału Oświaty Urzędu Miasta Zamość;
18. Dariusz Toczek – Starszy Inspektor Wydziału Oświaty Urzędu Miasta Zamość;

Zespół powołany przez Prezydenta Miasta pełnił funkcję doradczą i pomocniczą. Jego działania służyły wypracowaniu rekomendacji, analizy danych i opracowań, które zostały wykorzystane przy przygotowywaniu projektu uchwały Rady Miasta, w sprawie strategii.

PODSUMOWANIE

Strategia Rozwoju Oświaty Miasta Zamość na lata 2025–2030 to kompleksowy i praktyczny dokument, który odpowiada na dynamicznie zmieniające się warunki demograficzne, społeczne i ekonomiczne, mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie lokalnego systemu edukacji. Uwzględnia ograniczenia finansowe i organizacyjne samorządu, a jednocześnie stawia w centrum uwagi realne potrzeby mieszkańców oraz troskę o jakość edukacji. Opiera się na współpracy z mieszkańcami, dyrektorami placówek, nauczycielami, przedstawicielami rodziców i administracji zarówno publicznej, jak i pozarządowej, zakładając partnerski model wdrażania działań.

Strategia zakłada stworzenie nowoczesnej, elastycznej i zrównoważonej sieci oświatowej, która wspiera wszechstronny rozwój dzieci i młodzieży, czerpiąc z dziedzictwa Akademii Zamojskiej i tradycji miasta otwartego na przyszłość. Kluczowymi elementami nowej polityki edukacyjnej są autonomia szkół, kreatywność kadry zarządzającej, odpowiedzialność nauczycieli oraz kompleksowe podejście do ucznia. Dokument podkreśla konieczność efektywnego zarządzania zasobami i odpowiedzialnego gospodarowania środkami publicznymi, inwestując w rozwój infrastruktury i kierunki kształcenia odpowiadające współczesnym wyzwaniom rynku pracy. Nie pominięto również nauczycieli, rozwój kompetencji kadry pedagogicznej, zapewnienie nowoczesnych narzędzi dydaktycznych oraz wsparcie w zakresie doskonalenia zawodowego stanowią jedne z filarów strategii. Ważnym jej elementem jest także optymalizacja kosztów funkcjonowania systemu oświaty. Przewiduje się utworzenie wspólnego zespołu obsługi księgowej i kadrowej dla przedszkoli oraz małych placówek oświatowych, co pozwoli na zwiększenie efektywności administracyjnej i ograniczenie wydatków operacyjnych. Strategia zakłada także racjonalne zagospodarowanie nadwyżek kadrowych oraz efektywne wykorzystanie dostępnej bazy lokalowej poprzez przekształcanie i łączenie zasobów tam, gdzie pozwalają na to warunki organizacyjne i potrzeby demograficzne. Dzięki temu możliwe będzie nie tylko ograniczenie kosztów, ale również zapewnienie lepszych warunków nauki i pracy w placówkach oświatowych. W obliczu przyspieszających przemian społecznych i technologicznych strategia nie tylko reaguje na obecne wyzwania, ale także buduje fundamenty pod przyszłość opartą na lokalnych wartościach, tradycji oraz potrzebach społeczności.

Zamość chce być miastem, które nie tylko pielęgnuje swoją historię, ale przede wszystkim inwestuje w przyszłość. A przyszłość ta zależy w największej mierze od młodych mieszkańców miasta, których rozwój i dobrostan stanowią główny punkt odniesienia dla przyjętych działań i celów. Strategia rozwoju oświaty jest odpowiedzią na te potrzeby i wyrazem troski o jakość życia kolejnych pokoleń mieszkańców Hetmańskiego Grodu.