



Harmonogram działań rozwojowych

Gmina Urzędów

**Paweł Dąbrowski, Aleksandra Zdybel,
Małgorzata Piątek, Ewelina Mielniczek**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2023

Opracowanie

Paweł Dąbrowski – Burmistrz Urzędowa

Aleksandra Zdybel – Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

Małgorzata Piątek – Dyrektor Szkoły Podstawowej im. Leona Hempla w Skorczycach

Ewelina Mielniczek – p.o. Dyrektor Zespołu Szkół Ogólnokształcących im. Władysława Jagiełły w Urzędowie

Pod kierunkiem doradców

Zofii Domaradzkiej-Grochowalskiej – doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji oraz

Anny Pawełas – doradcy ds. rozwiązań i narzędzi zaradczych

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

Katarzyna Gańko

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2023

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

www.ore.edu.pl

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



HARMONOGRAM DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH (HDR)

Nazwa jednostki samorządu terytorialnego (JST): Gmina Urzędów

Cel: usprawnienie procesu zarządzania oświatą

Obszar: zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego

Zadanie: wyznaczanie ram polityki kadrowej i płacowej w szkołach i placówkach edukacyjnych

Jednym z warunków wyznaczania ram polityki kadrowej i płacowej w szkołach i placówkach edukacyjnych jest stworzenie lokalnych standardów oświatowych, wskazujących w sposób jednolity zasady przygotowywania organizacji szkół i placówek oświatowych. Z przeprowadzonej analizy danych w odniesieniu do ostatnich dwóch lat przez zespół projektowy wynikają wstępne kierunki działania, które mogą być uwzględnione w podejmowaniu decyzji o organizacji pracy szkół i placówek:

- wypracowanie lokalnych wskaźników i standardów dotyczących zatrudnienia w przedszkolach, nauczycieli, pomoc nauczyciela, obsługa;
- wypracowanie standardu średniego kosztu utrzymania ucznia w szkołach i przedszkolach;
- przygotowanie wytycznych do arkuszy organizacyjnych;
- wypracowanie jednolitych zasad procedury planowania budżetowego w oparciu o przyjęte lokalne standardy i wytyczne;
- wypracowanie jednolitych zasad do opracowania arkuszy organizacji przez jednostki oświatowe.

Rekomenduje się uwzględnienie na szeroką skalę narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji, które wpisują się w budowę lokalnych standardów oświatowych. W proces zaangażowani będą przedstawiciele samorządów i dyrektorzy szkół i przedszkoli.

Narzędzia i rozwiązania zarządcze:

- Wprowadzenie organizacyjnych standardów oświatowych
- Wprowadzenie jednolitych arkuszy organizacyjnych

Rekomendowane narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji:

- Action learning, coaching grupowy oraz coaching indywidualny związany z partycypacją w sprawie podejmowanej zmiany
- Budowanie relacji przez wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy

- Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji i zadań (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe)
- Wsparcie coachingowe dla dyrektorów, w tym szczególnie dla pracujących pierwszą kadencję

Czas realizacji zadania: od października 2022 r. do września 2024 r.

Lp.	Działanie	Sposoby realizacji i uwagi	Terminy	Zasoby (ludzie, miejsce, czas...)	Osoba odpowiedzialna
1.	Zorganizowanie i udział w spotkaniu zespołu projektowego dotyczące wyboru obszaru oraz kierunku pożądanej zmiany	Spotkanie w grupie roboczej – analiza stanu rzeczywistego w oparciu o arkusz diagnostyczny; ocena funkcjonowania poszczególnych obszarów zarządzania lokalną oświatą; wybór obszaru wsparcia oraz określenie narzędzi i rozwiązań do wdrożenia; refleksja nad spodziewanym poziomem satysfakcji z wdrożenia zmiany; zaprojektowanie kierunku zmian oraz rozwiązań w celu omówienia ich z dyrektorami szkół i placówek Gminy Urzędów	12.10.2022	Burmistrz Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych p.o. Dyrektor Zespołu Szkół Ogólnokształcących Dyrektor Szkoły Podstawowej	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
2.	Udział w szkoleniu warsztatowym – Warszawa	Udział w szkoleniach: <ul style="list-style-type: none"> • Plan finansowy a arkusz organizacji jednostki • Awans zawodowy i ocena pracy po nowemu • Wartościowe szkoły tworzą MOC • Zarządzanie zmianą 	27–28.10.2022	Zespół projektowy	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

3.	Zorganizowanie spotkania dotyczącego współpracy	Spotkanie online z doradcami – omówienie kierunku pożądanej zmiany oraz ustalenie metod i sposobów pracy oraz harmonogramu współpracy z teamem doradczym	31.10.2022 Zoom	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych p.o. Dyrektor Zespołu Szkół Ogólnokształcących Dyrektor Szkoły Podstawowej	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
4.	Zorganizowanie spotkania doradczego w siedzibie JST	<ul style="list-style-type: none"> • Ostateczne zatwierdzenie wybranego obszaru, tj. Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego • Przedstawienie głównych założeń dotyczących wdrożenia, omówienie etapów do pogłębionej diagnozy • Ustalenie kierunku pogłębionej diagnozy ze wskazaniem głównych obszarów podlegających pogłębionej diagnozie – wypracowanie wewnętrznych wskaźników odniesienia w zakresie opracowania do wytycznych arkusza organizacji na rok 2023/2024 • Ustalenie z dyrektorami najważniejszych potrzeb w zakresie wsparcia zarządczego, a także wzmocnienia współpracy na linii dyrektorzy a organ prowadzący w modelu partycypacyjnym, a nie nakazowym • Wybór narzędzi ds. rozwiązań zarządczych „Wdrożenie 	17–18.11.2022	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Burmistrz Urzędowa Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

		<p>elektronicznych arkuszy dla szkół i organu prowadzącego” oraz narzędzi ds. personalnego rozwoju „Wsparcie coachingowe dla dyrektorów</p> <ul style="list-style-type: none"> Szkolenie informacyjne w zakresie prezentacji możliwych do wdrożenia narzędzi dotyczących planowania budżetowego 			
5.	<p>Udział w szkoleniu warsztatowym – Warszawa</p>	<p>Udział w szkoleniach:</p> <ul style="list-style-type: none"> Współpraca jako warunek efektywności zespołu. Identyfikacja profilu kompetencyjnego zespołu jako punkt wyjścia do optymalizacji procesów zmiany „Jeśli czegoś nie mierzymy – nie możemy tym zarządzać” – rzecz o wskaźnikach oświatowych Planowanie strategiczne w oświacie 	23–24.11.2022	Zespół projektowy	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
6.	<p>Prace diagnostyczne: podjęcie działań zmierzających do zbierania danych dotyczących zatrudnienia – nauczyciele i obsługa szkół Diagnoza stanu obecnego</p>	<p>Zebranie danych przez zespół projektowy zgodnie z opracowanym zakresem prac</p>	grudzień – styczeń 2023	Zespół projektowy	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

7.	Przeprowadzenie diagnozy pogłębionej w wybranym obszarze wsparcia	Uzupełnienie przez dyrektorów arkuszy diagnostycznych	styczeń 2023	Dyrektorzy, Zespół Obsługi Placówek Oświatowych	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
8.	Organizacja i udział w spotkaniach roboczych zespołu projektowego	<ul style="list-style-type: none"> • Przedstawienie wyników prac • Podjęcie decyzji dotyczących wypracowania lokalnych standardów oświatowych lub przyjęcia ogólnych standardów oświatowych 	styczeń 2023	Zespół Projektowy Dyrektorzy szkół	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
9.	Organizacja spotkania doradczego w siedzibie JST	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenie informacyjne na temat wykorzystania narzędzi informatycznych do sporządzenia raportu • Wstępne rozmowy na temat organizacji debaty oświatowej 	31.01–1.02.2023	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Zespół projektowy	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
10.	Organizacja spotkania dotyczącego współpracy	Omówienie szczegółów debaty oświatowej, przygotowanie programu, ustalenie listy gości, opracowanie projektu zaproszenia	24.02.2023	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
11.	Wdrożenie narzędzi informatycznych służących do planowania organizacji i finansów szkół i przedszkoli	<ul style="list-style-type: none"> • Wybór narzędzi do planowania organizacji i finansów. • Zabezpieczenie środków w budżecie na zakup oprogramowania • Przeprowadzenie zamówienia publicznego na zakup oprogramowania i podpisanie umowy • Przeszkolenie pracowników z użytkowania narzędzi informatycznych 	luty 2023	Zespół projektowy we współpracy ze Skarbnikiem	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

12.	Zorganizowanie szkolenia wdrożeniowego w zakresie Sigmy w części organizacyjnej	Pierwsze z cyklu zaplanowanych szkoleń w ramach wdrażania części organizacyjnej aplikacji Sigma. Dotyczyło sposobu uzupełniania danych w arkuszu organizacyjnym	9–10.03.2023	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
13.	Zorganizowanie spotkania doradczego w siedzibie JST	Przeprowadzono rozmowę z Burmistrzem Urzędowa i Zastępcą Burmistrza na temat szczegółów przebiegu debaty oświatowej.	28–29.03.2023	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Burmistrz Urzędowa Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
14.	Udział w spotkaniu przygotowującym do przeprowadzenia debaty oświatowej	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie celów debaty • Określenie przebiegu debaty • Określenie grupy odbiorców debaty 	marzec 2023	Doradca ds. .rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Burmistrz Urzędowa Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

15.	Zorganizowanie i udział w debacie oświatowej w Gminie Urzędów	Przeprowadzono debatę oświatową, w której wzięli udział przedstawiciele uczniów, rodziców, nauczycieli, dyrektorzy, przedstawiciel MEiN, przedstawiciele organu prowadzącego i instytucji wspomagających szkoły. Debatę przeprowadzono w dwóch częściach: pierwsza część adresowana do uczniów, rodziców, nauczycieli i dyrekcji szkół, zaś druga dla przedstawicieli instytucji otoczenia szkoły, radnych i przedstawicieli władz JST.	29.03.2023	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Burmistrz Urzędowa Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
16.	Zorganizowanie szkolenia wdrożeniowego w zakresie Sigmy w części organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • Drugie z cyklu zaplanowanych szkoleń w ramach wdrażania części organizacyjnej aplikacji Sigma • Prezentacja funkcjonalności systemu oraz jego obsługi i generowania raportów 	30.03.2023	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
17.	Zorganizowanie spotkania zespołu projektowego – weryfikacja wniosków z debaty oświatowej	Analiza wniosków wypracowanych podczas debaty oświatowej. Wnioski będą wykorzystane do sporządzenia planu doskonalenia zawodowego nauczycieli	4.04.2023	Zespół projektowy	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
18.	Coaching indywidualny	Wsparcie indywidualne członków zespołu projektowego, dzięki czemu nastąpiło uświadomienie posiadanych zasobów: czasu, wiedzy, umiejętności, doświadczenia itp. Spotkania indywidualne sprzyjały podniesieniu motywacji do działania, weryfikacji utrudnień i szukaniu możliwości przeprowadzania pożądanej zmiany	styczeń – maj 2023	Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Zespół projektowy	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

19.	Organizacja spotkań z dyrektorami	Comiesięczne spotkania organu prowadzącego z dyrektorami szkół i placówek Gminy Urzędów są okazją do wymiany doświadczeń, omówienia bieżących problemów oraz zaplanowania pracy. Dyrektorzy zaproponowali, by wypracować wspólną dla wszystkich szkół i placówek linię interpretacyjną dotyczącą problematycznych zagadnień, np. opracowanie zmian do regulaminów placowych	wrzesień 2022 – czerwiec 2023 wrzesień 2023 – czerwiec 2024	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
20.	Zorganizowanie szkolenia wdrożeniowego w zakresie Sigmy w części organizacyjnej	Trzecie z cyklu zaplanowanych szkoleń w ramach wdrażania części organizacyjnej aplikacji Sigma. Szkolenie na temat przygotowywania aneksów do arkuszy organizacyjnych	sierpień 2023	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych Dyrektorzy szkół i placówek Gminy Urzędów	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych
21.	Wypracowanie jednolitych zasad procedury planowania budżetowego w oparciu o przyjęte lokalne standardy i wytyczne	Przygotowanie zarządzenia burmistrza w sprawie planowania budżetowego	wrzesień 2023	Zespół projektowy we współpracy ze Skarbnikiem	Kierownik Zespołu Obsługi Placówek Oświatowych

Monitorowanie HDR

Numer działania	Miernik	Wskaźnik	Sposoby dokumentowania
1	Liczba spotkań roboczych	1	Dokument – wnioski ze spotkania
2	Liczba szkoleń	4	Lista obecności
3	Liczba spotkań online z doradcami	1	Notatka ze spotkania
4	Liczba spotkań doradczych w siedzibie JST Urzędów	2	Protokół ze spotkania/sprawozdanie
5	Liczba szkoleń	5	Lista obecności
6–8	Liczba spotkań zespołu projektowego Liczba przeprowadzonych diagnoz pogłębionych w ramach wybranego obszaru	Min. 4 5	Notatki ze spotkań Wypełniony arkusz diagnostyczny
9–10	Liczba spotkań doradczych w siedzibie JST Urzędów	3	Protokół ze spotkania/sprawozdanie
11	Decyzja Burmistrza o nabyciu i wdrożeniu narzędzi informatycznych służących do planowania organizacji i finansów szkół i przedszkoli Liczba wdrożonych oprogramowań	1 1	Notatka ze spotkania Podpisana umowa licencyjna
12	Liczba szkoleń dla pracowników z użytkowania narzędzi informatycznych	2	Lista obecności
13	Liczba spotkań doradczych w siedzibie JST Urzędów	2	Protokół ze spotkania/sprawozdanie
14	Liczba spotkań	1	Notatka ze spotkania – wnioski nt. przeprowadzenia debaty oświatowej
15	Liczba zorganizowanych debat oświatowych	2	Fotorelacja, wnioski ze przeprowadzonych debat
16	Liczba szkoleń dla pracowników z użytkowania narzędzi informatycznych Sigma	1	Lista obecności
17	Liczba spotkań zespołu projektowego	1	Notatka – wnioski z debat
18	Liczba indywidualnych spotkań coachingowych	Min. 5	Lista osób umówionych na coaching Harmonogram spotkań coachingowych
19	Liczba zorganizowanych spotkań z dyrektorami	Min. 10	Protokół ze spotkania
20	Liczba szkoleń dla pracowników z użytkowania narzędzi informatycznych Sigma	1	Lista obecności
21	Liczba podjętych zarządzeń w sprawie planowania budżetowego	1	Zarządzenie

Prezentacja rozwiązań przyjętych w HDR

1. Minireportaż z wywiadem