



Harmonogram działań rozwojowych

Miasto Jaworzno

**Tomasz Jewuła, Irena Wojtanowicz-Stadler,
Ewelina Marcinkowska, Kinga Kubiak-
Smoliło, Halina Frączek**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2023

Opracowanie

Tomasz Jewuła – Pełnomocnik Prezydenta ds. oświaty i zarządzania nieruchomościami

Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji

Ewelina Marcinkowska – Kierownik Referatu Organizacji w Wydziale Edukacji

Kinga Kubiak-Smoliło – Dyrektor Zespołu Szkół Ponadpodstawowych nr 4 im. Królowej Jadwigi

Halina Frączek – Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 22 im. Józefa Bema w Jaworznie

Pod kierunkiem doradców

Anny Pawełas – doradcy ds. rozwiązań i narzędzi zaradczych oraz

Zofii Domaradzkiej-Grochowalskiej – doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji

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): Miasto Jaworzno

Cel: usprawnienie procesu zarządzania oświatą

Obszar: gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty na poziomie organu prowadzącego

Właściwe gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty polega na prowadzeniu przemyślanej i opartej na obiektywnych danych polityki budżetowej. Opiera się ono na wdrażaniu metod oceny celowości wykorzystania środków i bazy materialnej (min. standardy, wskaźniki, systematyczne analizy), systematycznym nadzorze i wspieraniu dyrektorów szkół i przedszkoli w dysponowaniu zasobami, a także w działalności inwestycyjnej.

Z przeprowadzonej analizy danych przez zespół projektowy wynikają wstępne kierunki działania, które mogą być uwzględnione w podejmowaniu decyzji o właściwym gospodarowaniu zasobami materialnymi szkół i przedszkoli:

- przeprowadzenie inwentaryzacji zasobów materialnych w szkołach i przedszkolach;
- ustalenie wskaźnika zmianowości stanowiącego iloraz liczby oddziałów przez liczbę pomieszczeń dla poszczególnych szkół;
- ustalenie maksymalnej liczby miejsc w przedszkolach inwentaryzowanych zasobów;
- ustalenie zapotrzebowania na miejsca w przedszkolach;
- analiza zasobów ludzkich (kadry pedagogicznej) zatrudnionej w szkołach i przedszkolach;
- ustalenie wskaźnika zatrudnienia stanowiącego iloraz wymiaru etatu przez liczbę nauczycieli w osobach w poszczególnych szkołach i przedszkolach;
- demografia i jej wpływ na rekrutację w latach szkolnych 2022/2023 do 2027/2028 w szkołach podstawowych;
- demografia i jej wpływ na rekrutację w latach szkolnych 2022/2023 do 2037/2038 w szkołach ponadpodstawowych.

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 samorządu i dyrektorzy przedszkoli, szkół i pozostałych placówek oświatowych.

Zadanie: regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiza ich wykorzystania na poziomie pojedynczych przedszkoli, szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu terytorialnego

Narzędzia i rozwiązania zarządcze:

- Opracowanie lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny wykorzystywania zasobów w skali przedszkola, szkoły i placówki
- Inwentaryzacja zasobów materialnych
- Analiza zasobów ludzkich

Rekomendowane narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji:

- Wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy przedszkoli, szkół i placówek oświatowych z uwzględnieniem częstotliwości i form kontaktów
- Inicjowanie współpracy JST z dyrektorami celem partycypacyjnego budowania pro jakościowego systemu oświaty, m.in. poprzez zapewnienie jak najwyższej jakości bazy oraz jej efektywnego wykorzystywania (wsparcie kompetencyjne dyrektorów, wypracowanie w modelu partycypacyjnym organizacyjnych standardów oświatowych)
- Kurs kompetencyjny „Wartościowe Zarządzanie Oświatą” © (w tym profesjonalne badania psychometryczne tj. FRIS®, Kwestionariusz pozytywności, Sytuacyjny Test Menedżerski, Inwentarz Stylów Kierowania Ludźmi, 12Q Gallupa)
- Action learning, coaching grupowy oraz indywidualny, szereg aktywności związanych z partycypacją w sprawie podejmowanej zmiany

Czas realizacji zadania: od listopada 2022 r. do kwietnia 2024 r.

Lp.	Działanie	Sposoby realizacji i uwagi	Terminy	Zasoby (ludzie, miejsce, czas...)	Osoba odpowiedzialna
1.	Spotkanie robocze z zespołem projektowym dotyczące charakteru wsparcia doradczego	Omówienie i szczegółowa analiza wniosków z diagnozy stanu zastanego z 12 obszarów zarządzania oświatą	7.12.2022	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych; spotkanie w JST, siedziba Urzędu Miasta (UM) w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji
2.	Spotkanie robocze z zespołem projektowym	Wybór obszaru wsparcia. <ul style="list-style-type: none"> wybór zadań do realizacji wybór narzędzi i rozwiązań zarządczych wybór narzędzi i rozwiązań dot. personalnego rozwoju organizacji 	8.12.2022	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych; spotkanie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji
3.	Spotkanie formalne dotyczące charakteru wsparcia doradczego na rzecz JST Jaworzno. Doradztwo dla głównych inicjatorów i odbiorców zmiany dot. warunków powodzenia wdrażania zmiany oraz efektywnej komunikacji Wstępna analiza stanu zastanego,	<ol style="list-style-type: none"> Spotkanie z Prezydentem, Pełnomocnikiem ds. oświaty, Sekretarzem Miasta, Naczelnikiem Wydziału Edukacji Omówienie wniosków z przygotowanej przez zespół projektowy diagnozy stanu zastanego z 12 obszarów zarządzania oświatą Przedstawienie proponowanego obszaru do rozwoju 	9.02.2023	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych; spotkanie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji

	określenie potrzeb rozwojowych i obszaru pożądanej zmiany				
4.	Spotkanie z dyrektorami szkół przedszkoli i placówek oświatowych miasta Jaworzna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podjęcie działań zmierzających do ustalenia potrzeb w zakresie wybranego obszaru wsparcia 2. Udział w procesie Action Learning – ustalenie potrzeb indywidualnego wsparcia dla osób wchodzących w skład zespołu projektowego 3. Ustalenie zakresu diagnozy pogłębionej, w której uczestniczyć będą dyrektorzy jako osoby posiadające w trwałym zarządzie nieruchomości stanowiące własność Gminy Miasta Jaworzna 	10.02.2023	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych, zespół projektowy; spotkanie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji
5.	Spotkanie robocze zespołu projektowego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Powołanie zespołu ds. diagnozy pogłębionej z udziałem zaproszonych do współpracy dyrektorów wybranych szkół 2. Opracowanie szczegółowego zakresu prac w zakresie diagnozy pogłębionej 	do 23.02.2023	Wyznaczony zespół pracowników Wydziału Edukacji, doradcy JST; spotkanie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji, Halina Frączek – Dyrektor szkoły
6.	Cykl spotkań w sprawie organizacji „Kursu Wartościowego Zarządzania Oświatą”© dla zespołu dyrektorów	<ol style="list-style-type: none"> 1. Omówienie warunków organizacji i realizacji Kursu „Wartościowego Zarządzania Oświatą”© 2. Omówienie możliwości pozyskania środków finansowanych przez Krajowy Fundusz Szkoleniowy 	6–17.02.2023	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji, kontakt tel. i email, oraz spotkanie bezpośrednie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji, Ewa Opitek – Główny Specjalista Urzędu Miejskiego w Jaworznie

	szkół, przedszkoli i placówek edukacyjnych	<ol style="list-style-type: none"> 3. Dostosowanie warunków finansowych organizacji i realizacji Kursu do potrzeb i możliwości Odbiorców usługi 4. Zbudowanie i zatwierdzenie harmonogramu wdrożenia „Kursu Wartościowego Zarządzania Oświatą” © 5. Określenie liczby Uczestników „Kursu Wartościowego Zarządzania” © 			
7.	Spotkanie zespołu ds. diagnozy pogłębionej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wspólne ustalenie sposobu zbierania i analizowania danych o posiadanych zasobach majątkowych i ludzkich na terenie JST (przedszkola, szkoły i placówki oświatowe) 2. Ustalenie zakresu niezbędnych danych do analizy zasobów materialnych i zasobów ludzkich 3. Opracowanie arkuszy diagnostycznych 	2–3.03.2023	Wyznaczony zespół pracowników Wydziału Edukacji, doradcy JST; spotkanie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji
8.	Spotkanie z dyrektorami przedszkoli, szkół i placówek oświatowych – z udziałem Pełnomocnika ds. oświaty	Prezentacja wypracowanych przez zespół ds. diagnozy pogłębionej arkuszy diagnostycznych oraz omówienie sposobu i terminu ich przekazywania	6.03.2023	Zespół projektowy; spotkanie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji

9.	Prace diagnostyczne	<p>1. Zbieranie danych w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczby i powierzchni sal do zajęć w przedszkolach i oddziałach przedszkolnych • maksymalnej liczby miejsc w przedszkolach i oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych zgodnej z przepisami prawa • liczby pracowni i sal lekcyjnych w szkołach podstawowych, ponadpodstawowych oraz placówkach oświatowych • liczby gabinetów i innych pomieszczeń we wszystkich jednostkach oświatowych • infrastruktury zewnętrznej • pomieszczeń możliwych do adaptacji <p>2. Zbieranie danych demograficznych, tj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczby dzieci w przedszkolach publicznych i niepublicznych oraz oddziałach przedszkolnych w szkołach podstawowych w roku szkolnym 2022/2023 • liczby uczniów i oddziałów w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych oraz placówkach oświatowych w roku szkolnym 2022/2023 	7.03 – 7.04.2023	Powołany z pracowników Wydziału Edukacji i dyrektorów szkół zespół ds. diagnozy pogłębionej; siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji, Ewelina Marcinkowska – Kierownik Referatu Organizacji w Wydziale Edukacji
----	---------------------	---	------------------	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • liczby dzieci zameldowanych na terenie Jaworzna urodzonych w poszczególnych rocznikach (2017–2022) <p>3. Zbieranie danych w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczby nauczycieli pełnozatrudnionych i niepełnozatrudnionych w poszczególnych jednostkach oświatowych miasta Jaworzna z podziałem na wiek i płeć • liczby zatrudnionych w poszczególnych jednostkach oświatowych emerytowanych nauczycieli <p>4. Analiza zebranych danych i na jej podstawie obliczanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wskaźnika zmianowości w roku szkolnym 2022/2023 w szkołach podstawowych i szkołach ponadpodstawowych • średniej liczebności oddziałów w roku szkolnym 2022/2023 w szkołach podstawowych i szkołach ponadpodstawowych <p>5. Prognozowanie w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczby miejsc w publicznych przedszkolach i oddziałach przedszkolnych w szkołach 			
--	--	---	--	--	--

		<p>podstawowych dla dzieci w wieku 3–6 lat na podstawie zebranych danych demograficznych</p> <ul style="list-style-type: none"> • liczby uczniów, liczby oddziałów, średniej liczebności oddziałów, wskaźnika zmianowości w szkołach podstawowych do 2030 r. • liczby uczniów, liczby oddziałów, średniej liczebności oddziałów, w szkołach ponadpodstawowych do 2038 r. 			
10.	Spotkanie zespołu ds. diagnozy pogłębionej wraz z doradcą ds. rozwoju personalnego organizacji i doradcą ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Weryfikacja poprawności metodologicznej badań związanych z przeprowadzaną inwentaryzacją posiadanych zasobów oraz analizą ich wykorzystania na poziomie pojedynczych przedszkoli, szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu terytorialnego 2. Analiza poprawności zapisów opracowywanego Harmonogramu Działań Rozwojowych oraz ich uzupełnianie 	5–6.04.2023	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych; spotkanie w JST, siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji
11.	Analiza danych pod kątem zebranych informacji w ramach diagnozy pogłębionej	Opracowanie Raportu końcowego	7.04–25.05.2023	Zespół projektowy; siedziba UM w Jaworznie, pracownicy Wydziału Edukacji	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji, Ewelina Marcinkowska –

					Kierownik Referatu Organizacji w Wydziale Edukacji
12.	Zbudowanie harmonogramu indywidualnych spotkań coachingowych wspierających członków Zespołu Projektowego w realizacji działań wynikających z opracowanego Harmonogramu Działań Rozwojowych po zakończeniu projektu	<ol style="list-style-type: none"> Omówienie potrzeb wsparcia członków Zespołu Projektowego w realizacji działań wynikających z opracowanego Harmonogramu Działań Rozwojowych po zakończeniu projektu Określenie terminarza spotkań indywidualnych 	do 17.05.2023	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji, członkowie Zespołu Projektowego, miejsce: platforma Zoom i kontakt mailowy/telefoniczny	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji
13.	Organizacja spotkania roboczego z udziałem dyrektorów przedszkoli, szkół i placówek oświatowych	<ol style="list-style-type: none"> Przedstawienie wyników prac zespołu i wyników diagnozy pogłębionej dyrektorom przedszkoli, szkół i placówek oświatowych: <ul style="list-style-type: none"> analiza zasobów materialnych i ludzkich jednostek oświatowych Miasta Jaworzna w zestawieniu z demografią podjęcie dyskusji na temat propozycji rozwiązań i działań w zakresie racjonalnego 	do 5.06.2023	Zespół ds. diagnozy pogłębionej, Prezydent Miasta, Zastępca Prezydenta, Pełnomocnik ds. oświaty, Sekretarz Miasta, Skarbnik Miasta, Dyrektor Miejskiego Zespołu Obsługi Placówek Oświatowo-Wychowawczych w Jaworznie (MZOPW), dyrektorzy wszystkich jednostek oświatowych; siedziba UM w Jaworznie	Zespół projektowy

		wykorzystania zinwentaryzowanych zasobów 2. Powołanie zespołu z udziałem dyrektorów do opracowania lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny racjonalnego wykorzystania zasobów przedszkoli, szkół i placówek w skali całego miasta			
14.	Organizacja cyklu spotkań zespołu ds. wypracowania lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny racjonalnego wykorzystania zasobów przedszkola, szkoły i placówki w skali całej jednostki samorządu terytorialnego	1. Podjęcie działań dotyczących ustalenia elementów do włączenia w lokalne standardy 2. Podjęcie działań w zakresie ustalenia elementów, których nie można objąć lokalnymi standardami	7–16.06.2023	Zespół ds. wypracowania lokalnych standardów; siedziba UM w Jaworznie	Ewelina Marcinkowska – Kierownik Referatu Organizacji w Wydziale Edukacji, Kinga Kubiak-Smoliło – Dyrektor szkoły, Halina Frączek – Dyrektor szkoły
15.	Organizacja spotkania z udziałem dyrektorów wszystkich jednostek oświatowych Miasta Jaworzna	1. Zaprezentowanie założeń przyjętych lokalnych standardów do oceny wykorzystywania zasobów w skali przedszkola, szkoły i placówki oraz na poziomie całej jednostki samorządu terytorialnego	do 25.06.2023	Prezydent Miasta, Zastępca Prezydenta, Sekretarz Miasta, Pełnomocnik ds. Oświaty, Skarbnik, Dyrektor MZOPOW, dyrektorzy szkół; siedziba UM w Jaworznie	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji

		2. Dyskusja na temat przyjętych rozwiązań			
16.	Spotkania z dyrektorami szkół, przedszkoli i placówek edukacyjnych w ramach realizacji „Kursu Wartościowego Zarządzania Oświatą”© wspierającego realizacją bieżących i przyszłych zadań zarządczych	Udział zespołu dyrektorów w szkoleniach kompetencyjnych wraz z realizacją 6 zadań wdrożeniowych w okresie od 21–22.09.2023 r. do 18–19.04.2024 r. Kurs realizowany przez Autorki Modelu Wartościowych Szkół®, którego „Kurs Wartościowego Zarządzania Oświatą”© stanowi jeden z fundamentalnych procesów rozwojowych	Siedem dwudniowych zjazdów szkoleniowych w okresie od 21–22.09.2023 do 18–19.04.2024	Grupa dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek edukacyjnych	Irena Wojtanowicz-Stadler – Naczelnik Wydziału Edukacji, Ewa Opitek – Główny Specjalista Urząd Miejski w Jaworznie, Autorki/Trenerki „Kursu Wartościowego Zarządzania”©: Zofia Domaradzka-Grochowalska i Dorota Tomaszewicz

Monitorowanie HDR

Numer działania	Miernik	Wskaźnik	Sposoby dokumentowania
1 i 2	Liczba przeprowadzonych spotkań z udziałem doradców	2	Notatki z przeprowadzonych spotkań
3	Liczba spotkań	1	Notatka z przeprowadzonego spotkania
4	Liczba spotkań	1	Lista obecności uczestników, dokumentacja fotograficzna
5	Liczba spotkań	co najmniej 4	Protokół z powołania zespołu ds. diagnozy pogłębionej, notatki ze spotkań (zdalnych i stacjonarnych)
6	Liczba spotkań (zdalnych i stacjonarnych)	3 (2/1)	Podsumowania ustaleń w formie pisemnej
7	Liczba spotkań zespołu ds. diagnozy pogłębionej	2	Notatka ze spotkania, opracowane arkusze diagnostyczne
8	Liczba spotkań z dyrektorami przedszkoli, szkół i placówek oświatowych	1	Lista obecności
9	Liczba spotkań zespołu projektowego	2	Notatka ze spotkania, wypełnione arkusze diagnostyczne

10	Liczba spotkań zespołu projektowego wraz z doradcą ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych	2	Notatka ze spotkania, Harmonogram Działań Rozwojowych
11	Liczba przygotowanych raportów z przeprowadzonej inwentaryzacji posiadanych zasobów	1	Raport
12	Harmonogram spotkań	1	Dokument
13	Liczba spotkań roboczych z udziałem dyrektorów przedszkoli, szkół i placówek oświatowych	2	Lista obecności, protokół z powołania zespołu ds. opracowania lokalnych standardów
14	Liczba spotkań zespołu ds. opracowania lokalnych standardów	4	Opracowanie lokalnych standardów
15	Liczba spotkań z udziałem dyrektorów wszystkich jednostek oświatowych	1	Lista obecności
16	Liczba podpisanych umów	1	Umowa z trenerem zewnętrznym, lista obecności uczestników, indywidualne zaświadczenia ukończenia szkolenia
16	Liczba zorganizowanych szkoleń	7	
16	Liczba otrzymanych zaświadczeń	co najmniej 15	

Prezentacja rozwiązań przyjętych w HDR

1. Opis dobrej praktyki