



# **Harmonogram Działań Rozwojowych**

## **Gmina Blachownia**

**Sylwia Szymańska, Małgorzata Bernat,**

**Olga Kacprzak, Jolanta Kowalik**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2020

Opracowanie

**Sylwia Szymańska** – Burmistrz Blachowni

**Małgorzata Bernat** – Radna Rady Miejskiej w Blachowni, Przewodnicząca Komisji Polityki Społecznej, Zdrowia, Oświaty, Kultury i Sportu Rady Miejskiej w Blachowni

**Olga Kacprzak** – inspektor ds. oświaty i wychowania w Urzędzie Miejskim w Blachowni

**Jolanta Kowalik** – pracownik Urzędu Miejskiego w Blachowni

Pod kierunkiem doradców:

**Marii Szostak, Mariusza Bochenka**

Redakcja merytoryczna

**Dorota Jastrzębska**

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

**Editio**

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2020

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

[www.ore.edu.pl](http://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)

**Harmonogram działań rozwojowych powstał 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



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## HARMONOGRAM DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH (HDR)

**Nazwa jednostki samorządu terytorialnego:** gmina Blachownia

**Cel:** Podniesienie jakości współpracy pomiędzy organem prowadzącym a dyrektorami szkół, przedszkoli i zespołów szkolno-przedszkolnych

**Obszar:** Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym

**Zadanie:** Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji i zadań (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe).

### Narzędzia i rozwiązania zarządcze:

1. Ustalenie zakresu samodzielności dyrektora w dysponowaniu środkami i zawieraniu umów (w tym dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę).
2. Zdefiniowanie poziomu samodzielności dyrektora w procesie przygotowania arkusza organizacyjnego i jego uprawnień do dokonywania zmian w planie finansowym jednostki.
3. Zdefiniowanie roli dyrektora w procesie rekrutacji uczniów (np. zasady przyjmowania uczniów spoza obwodu szkoły).
4. Rozwijanie kompetencji niezbędnych do zarządzania zespołem nauczycieli, stymulowania pracy zespołowej, budowania relacji z zewnętrznymi partnerami szkoły.
5. Organizowanie regularnej komunikacji przedstawicieli samorządu z dyrektorami szkół: ☑ komunikator internetowy, ☑ regularne spotkania z dyrektorami szkół – grupowe i indywidualne.
6. Realizacja przyjętego modelu zarządzania zespołem dyrektorów (w tym: planowanie, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie).
7. Klarowne określenie oczekiwań JST i zasad oceny szkół (pośrednio oceny dyrektora) – definiowanie.

### Rekomendowane narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji:

1. Budowanie relacji przez wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy szkół/placówek.
2. Ustalenie zasad dysponowania przez dyrektora czasem swojej pracy (godziny dyspozycyjności, urlopy itp.).
3. Czytelne formułowanie wzajemnych oczekiwań i zasad oceny pracy dyrektora.
4. Organizacja doskonalenia zawodowego dyrektorów, z uwzględnieniem: sieci doskonalenia uwzględniającego model przywództwa edukacyjnego

5. Rozwijanie kompetencji niezbędnych do zarządzania zespołem nauczycieli, stymulowania pracy zespołowej, budowania relacji z zewnętrznymi partnerami szkoły.
6. Organizowanie regularnej komunikacji przedstawicieli samorządu z dyrektorami szkół: komunikator internetowy, regularne spotkania z dyrektorami szkół – grupowe i indywidualne.

**Czas realizacji zadania:** od 1 IX 2019 r. do 31 XII 2021 r.

Lp.	Działanie	Sposoby realizacji i uwagi	Terminy	Zasoby (ludzie, miejsce, czas...)	Osoba odpowiedzialna
1.	<b>Zdiagnozowanie obszaru: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym</b>	Przeprowadzenie wśród dyrektorów, wicedyrektorów szkoły, przedszkola, zespołów szkolno-przedszkolnych oraz pracowników Urzędu Miejskiego w Blachowni zajmujących się obsługą merytoryczną oraz finansowo-księgową ankiet w zakresie oceny i propozycji zmian	VI–VII 2019 r.	Burmistrz, Inspektor ds. oświaty i wychowania, Pracownicy referatu finansowego prowadzący obsługę finansowo-księgową szkół i przedszkoli, Dyrektorzy i wicedyrektorzy	Burmistrz, Inspektor ds. oświaty i wychowania
		Opracowanie na podstawie analizy ankiet projektu Harmonogramu Działań Rozwojowych w obszarze: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym	VIII 2019 r.	Burmistrz, Przewodnicząca Komisji Polityki Społecznej, Zdrowia, Oświaty, Kultury i Sportu Rady Miejskiej w Blachowni, Inspektor ds. oświaty i wychowania	Burmistrz
		Przesłanie projektu Harmonogramu Działań Rozwojowych w obszarze: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym dyrektorom, wicedyrektorom oraz pracownikom Urzędu Miejskiego w Blachowni zajmującym się obsługą finansowo-księgową i merytoryczną szkoły, przedszkola i zespołów szkolno-przedszkolnych celem zapoznania się i zgłoszenia ewentualnych uwag.	VIII 2019 r.	Inspektor ds. oświaty i wychowania	Inspektor ds. oświaty i wychowania

		Zorganizowanie spotkania z dyrektorami i wicedyrektorami szkoły, przedszkola, zespołów szkolno-przedszkolnych oraz pracownikami Urzędu Miejskiego w Blachowni zajmującymi się obsługą merytoryczną i finansowo-księgową celem dyskusji nad projektem Harmonogramu Działań Rozwojowych w obszarze: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym	IX 2019 r.	Burmistrz	Burmistrz
		Opracowanie Harmonogramu Działań Rozwojowych w obszarze: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym z uwzględnieniem zgłaszanych uwag	IX 2019 r.	Burmistrz, Przewodnicząca Komisji Polityki Społecznej, Zdrowia, Oświaty, Kultury i Sportu Rady Miejskiej w Blachowni, Inspektor ds. oświaty i wychowania	Burmistrz
2.	<b>Doskonalenie organizacji obsługi szkół i przedszkoli od strony finansowo-księgowej</b>	Utworzenie Referatu oświaty w Urzędzie Miejskim w Blachowni. Ustalenie zakresu zadań referatu i zakresu obowiązków poszczególnych pracowników (w skład referatu wejdą m.in. pracownicy obecnego referatu finansowego).	X 2019 r.	Burmistrz, Skarbnik – kierownik Referatu finansowego, Inspektor ds. oświaty i wychowania, Radca prawny	Burmistrz, Kierownik Referatu oświaty
3.	<b>Ustalenie zakresu samodzielności dyrektorów w dysponowaniu pieniędzmi pozyskanymi przez szkoły, przedszkola oraz zespoły szkolno-przedszkolne</b>	Opracowanie procedur dysponowania środkami finansowymi przez dyrektorów przedszkola, szkoły oraz zespołów szkolno-przedszkolnych	XII 2019 r.	Burmistrz, Skarbnik, Kierownik referatu oświaty, Pracownicy referatu prowadzący obsługę finansową	Kierownik referatu oświaty

		Upoważnienie dyrektorów przedszkola, szkoły, zespołu szkolno-przedszkolnego do dokonywania przesunięć w planach finansowych	XII 2019 r.	Burmistrz, Skarbnik, Kierownik referatu oświaty, Pracownicy referatu prowadzący obsługę finansową	Kierownik referatu oświaty
4.	<b>Ustalenie zakresu kompetencji i obowiązków dyrektorów i pracowników prowadzących obsługę finansowo-księgową w zakresie zmian w planach finansowych przedszkoli, szkół, zespołów szkolno-przedszkolnych</b>	Opracowanie zasad współdziałania dyrektora przedszkola, szkoły, zespołu szkolno-przedszkolnego z Referatem oświaty w zakresie obsługi finansowej (m.in. ustalenie obiegu dokumentów)	I 2020 r.	Skarbnik, Kierownik referatu oświaty, Pracownicy referatu prowadzący obsługę finansową, Dyrektorzy	Kierownik referatu oświaty
5.	<b>Określenie oczekiwań organu prowadzącego wobec dyrektorów przedszkola, szkoły, zespołów szkolno-przedszkolnych i zasad dokonywania oceny częściowej pracy dyrektorów poprzez definiowanie celów i wskaźników zawartych w „Planie rozwoju oświaty Gminy Blachownia i planie wspomaganie szkół, których organem prowadzącym jest Gmina Blachownia w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych”</b>	Roczna informacja dyrektora przedszkola, szkoły, zespołów szkolno-przedszkolnych o stanie realizacji zadań zawartych w „Planie rozwoju oświaty Gminy Blachownia i planie wspomaganie szkół, których organem prowadzącym jest Gmina Blachownia w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych”	IX 2019 r. IX 2020 r. IX 2021 r.	Dyrektorzy	Kierownik referatu oświaty
		Informowanie rodziców, mieszkańców, Rady Miejskiej o stanie realizacji „Planu rozwoju oświaty Gminy Blachownia i planu wspomaganie szkół, których organem prowadzącym jest Gmina Blachownia w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych” poprzez organizację spotkań z rodzicami i mieszkańcami	XI 2019 r. XI 2020 r. XI 2021 r.	Burmistrz, Dyrektorzy, Kierownik referatu oświaty	Kierownik referatu oświaty

		Publikowanie informacji o stanie realizacji „Planu rozwoju oświaty Gminy Blachownia i planu wspomaganie szkół, których organem prowadzącym jest Gmina Blachownia w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych” na stronach internetowych szkół i przedszkoli, Urzędu Miejskiego w Blachowni oraz wydawanym lokalnym informatorze „Naturalnie Blachownia”	X–XII 2019 r. X–XII 2020 r. X–XII 2021 r.	Dyrektorzy, Kierownik referatu oświaty	Kierownik referatu oświaty
		Ewaluacja „Planu rozwoju oświaty Gminy Blachownia i planu wspomaganie szkół, których organem prowadzącym jest Gmina Blachownia w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych”, prezentacja wyników na spotkaniach z mieszkańcami oraz określenie dalszych działań	X–XII 2021 r.	Burmistrz, Dyrektorzy, Kierownik referatu oświaty	Burmistrz, Kierownik referatu oświaty
6.	<b>Modyfikacja uchwały Rady Miejskiej w Blachowni w sprawie regulaminu wynagradzania nauczycieli, w zakresie dysponowania funduszem nagród i kryteriów przyznawania nagród</b>	Wyodrębnienie z funduszu nagród będących do dyspozycji Burmistrza oddzielnej puli środków na nagrody dla dyrektorów/wicedyrektorów oraz nauczycieli	IX–XII 2019 r.	Burmistrz, Skarbnik, Dyrektorzy, Kierownik referatu oświaty, Związki Zawodowe, Komisja Polityki Społecznej, Zdrowia, Oświaty, Kultury i Sportu Rady Miejskiej w Blachowni	Burmistrz, Kierownik referatu oświaty
		Zmiana kryteriów przyznawania nagród z uwzględnieniem m.in. „Planu rozwoju oświaty Gminy Blachownia i planu	IX–XII 2019 r.	Burmistrz, Dyrektorzy,	Burmistrz, Kierownik referatu oświaty

		wspomagania szkół, których organem prowadzącym jest Gmina Blachownia w zakresie kształtowania kompetencji kluczowych”		Kierownik referatu oświaty, Związki Zawodowe, Komisja Polityki Społecznej, Zdrowia, Oświaty, Kultury i Sportu Rady Miejskiej w Blachowni	
7.	<b>Organizacja doskonalenia zawodowego dyrektorów/wicedyrektorów przedszkola, szkoły, zespołów szkolno-przedszkolnych</b>	Diagnoza potrzeb w zakresie doskonalenia zawodowego dyrektorów/wicedyrektorów przedszkola, szkoły, zespołów szkolno-przedszkolnych	IX-X 2019 r.	Dyrektorzy	Kierownik referatu oświaty
		Wyodrębnienie ze środków planowanych na doksztalcanie i doskonalenie nauczycieli, środków na zorganizowanie sieci współpracy dyrektorów/wicedyrektorów przedszkola, szkoły, zespołu szkolno-przedszkolnego.	X–XII 2019 r.	Burmistrz, Kierownik Referatu oświaty, Komisja Polityki Społecznej, Zdrowia, Oświaty, Kultury i Sportu Rady Miejskiej w Blachowni	Kierownik referatu oświaty
		Zorganizowanie sieci współpracy dyrektorów i wicedyrektorów szkół/placówek.	I 2020 r.	Burmistrz, Kierownik Referatu oświaty	Kierownik referatu oświaty
		Wyznaczenie koordynatora sieci.	I 2020 r.	Burmistrz, Kierownik Referatu oświaty	Kierownik referatu oświaty
8.	<b>Usprawnienie komunikacji pomiędzy organem prowadzącym a dyrektorami</b>	Zaplanowanie kalendarza spotkań i narad	IX 2019 r.	Dyrektorzy, Kierownik Referatu oświaty	Kierownik referatu oświaty
		Utworzenie platformy komunikacyjnej lub odrębnej poczty do komunikacji z dyrektorami	IX 2019 r.	Dyrektorzy, Kierownik referatu oświaty	Kierownik referatu oświaty

## Sposoby monitorowania HDR

Numer działania	Miernik	Wskaźnik	Sposoby dokumentowania
1	Liczba ankiet diagnozujących	10	Wypełnione ankiety
	Liczba projektów	1	Projekt Harmonogramu Działań Rozwojowych w obszarze: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym
	Liczba zgłoszonych uwag i propozycji zmian do projektu Harmonogramu Działań Rozwojowych	3	Uwagi i propozycje zmian do projektu Harmonogramu Działań Rozwojowych w obszarze: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym
	Liczba spotkań dot. Projektu Harmonogramu Działań Rozwojowych	1	Protokół ze spotkania
	Liczba przygotowanych Harmonogramów Działań Rozwojowych	1	Harmonogram Działań Rozwojowych w obszarze: Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym
2	Utworzenie Referatu oświaty	1	Zarządzenie Burmistrza
3	Liczba procedur i upoważnień	2	Zarządzenia Burmistrza
4	Liczba dokumentów zawierających spis zasad współdziałania dyrektorów i pracowników obsługi finansowo-księgowej w zakresie obsługi placówek	1	Zarządzenie Burmistrza
5	Liczba rocznych sprawozdań dyrektorów o stanie realizacji „Planu rozwoju oświaty...”	12	Sprawozdania dyrektorów z realizacji „Planu rozwoju oświaty...”
	Liczba spotkań z rodzicami i mieszkańcami w sprawie informowania o stanie realizacji „Planu rozwoju oświaty...”	4	Dokumentacja fotograficzna, Listy obecności
	Liczba publikacji na temat realizacji „Planu rozwoju oświaty...” na stronach www i lokalnym informatorze „Naturalnie Blachownia”	5	Informacje na stronach www przedszkola, szkoły, zespołów szkolno-przedszkolnych oraz Urzędu Miejskiego w Blachowni
	Zaplanowanie dalszych działań	1	Plan rozwoju oświaty 2021–2025

6	Liczba zmienionych Uchwał Rady Miejskiej w Blachowni w zakresie przyznawania nagród	1	Uchwała Rady Miejskiej w Blachowni
7	Liczba dokumentów zawierających zapisy dotyczące podziału środków na doskonalenie zawodowe nauczycieli	1	Uchwała Rady Miejskiej w Blachowni
	Utworzenie sieci współpracy dla dyrektorów i wicedyrektorów szkół/placówek	1	Zarządzenie Burmistrza
	Liczba wyznaczonych koordynatorów sieci	1	Zarządzenie Burmistrza
8	Liczba kalendarzy spotkań i narad	1	Uzgodniony kalendarz spotkań
	Liczba nowych adresów do komunikacji	4	Wykaz adresów do komunikacji