



Harmonogram Działań Rozwojowych

Powiat Kętrzyn

**Danuta Tomczak, Marta Żylińska,
Andrzej Lewandowski**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2019

Opracowanie

Danuta Tomczak, Marta Żylińska, Andrzej Lewandowski

Pod kierunkiem doradców

Doroty Tomaszewicz – doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji

Anny Pawełas – doradcy ds. rozwiązań i narzędzi zarządczych

Redakcja merytoryczna

Dorota Jastrzębska

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

Agnieszka Cieślak

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2019

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)

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



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



HARMONOGRAM DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH (HDR)

Nazwa jednostki samorządu terytorialnego (JST): powiat Kętrzyn

Cel: usprawnienie procesu zarządzania oświatą w JST

Obszar: analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty

Zadanie: wypracowanie strategicznej wizji rozwoju lokalnej oświaty (strategia oświatowa)

Na podstawie art. 12 pkt 4 oraz art. 4 ust. 1 pkt 1 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2015 r. poz. 1445) Rada Powiatu w Kętrzynie przyjmuje do realizacji Strategię rozwoju oświaty na lata 2021–2024. Obecna strategia ustanowiona była na lata 2016–2020 r. Dotychczas zaplanowane priorytety, cele i zadania zostały zrealizowane w 80%. Obecny Zarząd podjął decyzję o wypracowaniu wizji rozwoju oświaty oraz strategii na lata 2021–2024. Planowana strategia będzie zawierała wnioski i rekomendacje z ewaluacji i monitoringu obowiązującej strategii. Ponadto uwzględni zebrane dane przez zespół projektowy w ramach prowadzonej w projekcie pogłębionej diagnozy w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań zarządczych. Z przeprowadzonej analizy danych w odniesieniu do ostatnich czterech lat wynikają wstępne kierunki działania, które mogą być uwzględnione w podejmowaniu decyzji o kształcie nowej strategii:

- pełne wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na doskonalenie nauczycieli uwzględniające obecne formy doskonalenia w ujęte w rozporządzeniu,
- zaplanowanie i wdrożenie rozwoju kompetencyjnego kadry zarządzającej na poziomie JST i szkół,
- optymalizacja wykorzystania pomieszczeń w placówkach oświatowych, które w 100% nie wykorzystują ich cele statutowe,
- rozwój szkolnictwa zawodowego i ogólnego uwzględniającego ówczesne trendy oraz potrzeby lokalne rynku pracy,
- optymalizacja wydatkowania środków przeznaczonych na oświatę oraz optymalizacja zatrudnienia.

Rekomenduje się uwzględnienie na szeroką skalę **narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji**, które wpisują się w budowanie wizji i strategii w modelu partycypacyjnym. Podczas spotkań doradczych podjęto decyzję o włączeniu na wszystkich etapach prac nad strategią: uczniów, rodziców, nauczycieli, dyrektorów, lokalnych pracodawców, ngo-sy, samorządowców z poziomu gminnego i powiatowego.

Narzędzia i rozwiązania zarządcze: proces planowania celów oświatowych

Rekomendowane narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji:

1. Uzgodnienie w gronie kluczowych interesariuszy wspólnego rozumienia oczekiwanej „wartości w oświacie” i odzwierciedlenie jej w wizji i misji lokalnego systemu oświaty.
2. Włączenie różnych interesariuszy, w tym dyrektorów szkół i placówek oświatowych w proces planowania rozwoju oświaty:
 - a) Analizowanie potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej w zakresie organizacji i funkcjonowania jednostek oświatowych, np. analizy SWOT z perspektywy samorządowca, rodzica, dyrektorów, nauczycieli, uczniów, pracodawców, itp.;
 - b) stosowanie na etapie prowadzenia diagnozy otwartych debat oświatowych na temat oczekiwanych rezultatów systemu edukacji i uwzględnienie jej wyników w decyzjach strategicznych;
 - c) uzupełnienie lub określenie priorytetów i celów w planach rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w JST.
3. Organizowanie wspólnych warsztatów tematycznych według potrzeb.

Czas realizacji zadania: 1 marca 2020 r. – 30 listopada 2020 r.

Lp.	Działanie	Sposoby realizacji i uwagi	Terminy	Zasoby (ludzie, miejsce, czas...)	Osoba odpowiedzialna
1.	Podjęcie działań promujących budowane strategii oświatowej na szczeblu powiatowym w modelu partycypacyjnym	Spotkanie robocze przedstawicieli JST z dyrektorami szkół, opiekunami SU i przedstawicielami samorządu uczniowskiego moderowane przez eksperta zewnętrznego (po uzyskaniu dofinansowania ze środków zewnętrznych) lub członków zespołu projektowego: <ul style="list-style-type: none"> • wygenerowanie pomysłów na działania promujące, • ustalenie harmonogramu działań na poziomie JST oraz szkół, • wybór koordynatora działania. 	do końca marca 2020 r	Przedstawiciele JST z poziomu powiatu i gmin, dyrektorzy szkół, opiekunowie SU, samorządu uczniowskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty i Zdrowia (WOZ); Dyrektor Centrum Usług Wspólnych Powiatu Kętrzyńskiego (CUW)
2.	Organizacja spotkania otwartego, ukierunkowanego na powołanie lokalnego	1. Dyskusja moderowana wspólnego rozumienia oczekiwanych „wartości w oświacie” w kontekście wizji i misji. 2. Wybór zespołu ds. planowania	do końca kwietnia 2020	Uczniowie, rodzice, nauczyciele, dyrektorzy, lokalni pracodawcy, ngo, samorządowcy z poziomu	Koordynator zespołu ds. planowania strategicznego

	zespołu	<p>strategicznego¹.</p> <p>3. Wybór koordynatora zespołu ds. planowania strategicznego</p> <ul style="list-style-type: none"> • przedstawienie HDR, • zaproszenie do współpracy różnych interesariuszy. <p>4. Uchwała Zarządu dotycząca powołania zespołu.</p> <p>5. Określenie obszarów strategicznych – dyskusja moderowana przez eksperta zewnętrznego.</p> <p>6. Powołanie zespołów obszarów strategicznych oraz wybór koordynatorów w kontekście budowania strategicznej wizji rozwoju oświaty na 2021–2024².</p>		gminnego i powiatowego	
3.	Organizacja warsztatu: Dlaczego warto przygotować strategię oświatową na szczeblu powiatu w modelu partycypacyjnym ³	Warsztat prowadzony przez eksperta zewnętrznego.	do końca kwietnia 2020	Członkowie zespół ds. planowania strategicznego	Koordynator zespołu ds. planowania strategicznego
4.	Organizacja warsztatu – Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek w świetle wyzwań XXI	Warsztat prowadzony przez eksperta zewnętrznego z wykorzystaniem analizy SWOT	do końca maja 2020	Interesariusze deklarujący na spotkaniu informacyjnym chęć włączenia się w budowanie strategicznej	Dyrektor Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Kętrzynie (PODN)

¹ Rekomenduje się, aby w skład zespołu wchodził przedstawiciele szkół, rodziców, uczniów, przedstawiciele NGO, przedstawiciele samorządów gminnych oraz powiatu.

² Rekomenduje się, aby w skład zespołu obszarów strategicznych wchodził przedstawiciele szkół, rodziców, uczniów, przedstawiciele NGO, przedstawiciele samorządów gminnych oraz powiatu.

³ Zadanie będzie realizowane w przypadku otrzymania dofinansowania ze zewnętrznych źródeł

	wieku			wizji rozwoju lokalnej oświaty	
5.	Organizacja prac przygotowawczych jako I Etap prac ukierunkowanych na budowanie strategii dla Powiatu Kętrzyńskiego na lata 2021–2024	1. Określenie obszarów strategicznych – dyskusja moderowana przez eksperta zewnętrznego 2. Powołanie zespołów obszarów strategicznych oraz wybór koordynatorów w kontekście budowania strategicznej wizji rozwoju oświaty na lata 2021–2024 ⁴	do końca maja 2020	Interesariusze deklarujący na spotkaniu informacyjnym chęć włączenia się w budowanie strategicznej wizji rozwoju lokalnej oświaty	Koordynator zespołu ds. planowania strategicznego
6.	Organizacja szkolenia – Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o analizę danych zastanych (organizacji szkół i zatrudnienia)	Szkolenie prowadzone przez eksperta zewnętrznego	do końca maja 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych	Dyrektor Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Kętrzynie (PODN)
7.	Opracowanie diagnozy oświaty w ramach wyodrębnionych obszarów strategicznych jako II Etap prac ukierunkowanych na budowanie strategii dla powiatu kętrzyńskiego na lata 2019–2024	1. Warsztaty prowadzone przez eksperta zewnętrznego – przygotowanie kwestionariuszy ankiet dla: <ul style="list-style-type: none"> • uczniów kl. VII–VIII, • uczniów szkół ponadpodstawowych powiatu kętrzyńskiego, • rodziców uczniów kl. VII–VIII, • rodziców uczniów szkół ponadpodstawowych, • nauczycieli uczących w kl. VII–VIII, • nauczycieli uczących w szkołach 	1) przeprowadzenie ankiet do końca czerwca 2020 2) opracowanie ankiet i analiza danych do końca sierpnia 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych	Koordynator zespołu ds. planowania strategicznego

⁴ Rekomenduje się, aby w skład zespołu obszarów strategicznych wchodził przedstawiciele szkół, rodziców, uczniów, przedstawiciele NGO, przedstawiciele samorządów gminnych oraz powiatu

		<p>ponadpodstawowych.</p> <p>2. Przygotowanie harmonogramu badań ankietowych.</p> <p>3. Przeprowadzenie badań ankietowych zgodnie z harmonogramem.</p> <p>4. Wstępne opracowanie zebranych danych.</p> <p>5. Spotkanie robocze analiza danych (wnioski i rekomendacje).</p>			
		<p>1. Przygotowanie harmonogramu debat.</p> <p>2. Realizacja debat według przygotowanego harmonogramu.</p> <p>3. Spotkanie robocze analiza zebranych danych (wnioski i rekomendacje).</p>	do końca września 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych; Uczniowie, rodzice, nauczyciele, dyrektorzy, lokalni pracodawcy, ngo, samorządowcy z poziomu gminnego i powiatowego.	Koordinator zespołu ds. planowania strategicznego, Wicestarosta
8.	Organizacja szkolenia Budowanie planu strategicznego. Planowanie i monitorowanie	Szkolenie prowadzone przez eksperta zewnętrznego	do końca września 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych	Dyrektor Powiatowego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Kętrzynie (PODN)
9.	Organizacja I warsztatu strategicznego z udziałem interesariuszy jako III Etap prac ukierunkowany na budowanie strategii dla powiatu kętrzyńskiego na lata 2021–2024	<p>1. Spotkanie robocze z udziałem lokalnej społeczności, samorządów, instytucji publicznych, NGO, w ramach której odbędzie się prezentacja wniosków z przeprowadzonej diagnozy – dyskusja.</p> <p>2. Weryfikacja i uzupełnienie analizy SWOT lokalnej oświaty (określenie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń).</p> <p>3. Podsumowanie (wnioski i rekomendacje do</p>	do końca października 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych, lokalna społeczność Uczniowie, rodzice, nauczyciele, dyrektorzy, lokalni pracodawcy, ngo, samorządowcy z poziomu gminnego i powiatowego.	Koordinator zespołu ds. planowania strategicznego

		poszczególnych obszarów).			
10.	Organizacja II warsztatu strategicznego jako III Etap prac ukierunkowany na budowanie strategii dla powiatu kętrzyńskiego na lata 2021–2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spotkanie robocze: zweryfikowanie poszczególnych obszarów oraz wybór obszarów priorytetowych do strategii. 2. Przygotowanie argumentacji do poszczególnych obszarów oraz formułowanie zadań w poszczególnych obszarach priorytetowych. 3. Określenie założeń organizacyjnych dla poszczególnych zadań (partnerzy, mierniki ich realizacji) oraz powiązanie obszarów i zadań z priorytetami i działaniami Strategii Rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego. 	do końca października 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych	Koordinator zespołu ds. planowania strategicznego
11.	Opracowanie projektu strategii rozwoju powiatu kętrzyńskiego na lata 2021–2024 dokumentu końcowego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza wniosków i rekomendacji wynikających z przeprowadzonych warsztatów strategicznych. 2. Określenie struktury planistycznej części dokumentu. 3. Określenie wizji i misji powiatu. 4. Określenie planu operacyjnego dla poszczególnych obszarów: priorytety, cele strategiczne, cele szczegółowe i zadania. 6. Zaplanowanie monitorowania, ewaluacji, aktualizacji strategii rozwoju oświaty. 	do końca listopada 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych	Koordinator zespołu ds. planowania strategicznego

		7. Zapewnienie zgodności strategii z dokumentami strategicznymi wyższego szczebla.			
12.	Organizacja konsultacji ze środowiskami lokalnymi	Przekonsultowanie wersji roboczej strategii oświaty	do końca listopada 2020 r.	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych, lokalna społeczność	Koordynator zespołu ds. planowania strategicznego
13.	Organizacja spotkania roboczego	1. Analiza wniosków wynikający z konsultacji. 2. Opracowanie dokumentu końcowego.	do końca listopada 2020	Członkowie zespołu ds. planowania strategicznego oraz zespołów obszarów strategicznych	Koordynator zespołu ds. planowania strategicznego
14.	Uchwalenie strategii rozwoju oświaty na lata 2019–2024	Uchwała Rady Powiatu	do końca grudnia 2020	Rada powiatu/Gminy	Koordynator zespołu ds. planowania strategicznego
15.	Przygotowanie prezentacji rozwiązań przyjętych w HDR	1. Wybór jednej z form prezentacji rozwiązań przyjętych w HDR, tj.: <ul style="list-style-type: none"> Opis dobrej praktyki, Minireportaż z wywiadem, Studium refleksji w oparciu o etapy dyskusji zogniskowanej. 2. Sporządzenie prezentacji przyjętych rozwiązań w HDR według załącznika przygotowanego w Modelu doradztwa dla JST.	Realizacja w terminie wskazanym przez ORE	Członkowie zespołu projektowego	Naczelnik Wydziału Oświaty i Zdrowia (WOZ)

Monitorowanie HDR

Numer działania	Miernik	Wskaźnik	Sposoby dokumentowania
1.	Liczba przeprowadzonych spotkań	1	Protokół spotkania

2.	Liczba przeprowadzonych spotkań	1	Protokół spotkania
	Liczba podjętych uchwał/zarządzeń	1	Uchwała/zarządzenie
3.	Liczba przeszkolonych osób	Co najmniej 15	Lista obecności
4.	Liczba przeszkolonych osób	Co najmniej 20	Lista obecności
5.	Liczba podjętych uchwał/zarządzeń	1	Uchwała/zarządzeń
6.	Liczba przeszkolonych osób	Co najmniej 15	Lista obecności
7.	Liczba przygotowanych harmonogramów debat	1	Zestawienie przygotowanych kwestionariuszy ankiet i harmonogramów
	Liczba przygotowanych kwestionariuszy ankiet	6	
8.	Liczba przeszkolonych osób	Co najmniej 15	Lista obecności
9.	Liczba przeprowadzanych warsztatów	1	Protokół spotkania
10.	Liczba przeprowadzonych warsztatów	1	Protokół spotkania
11.	Liczba opracowanych dokumentów	1	Projekt strategii
12.	Liczba przeprowadzonych konsultacji	1	Protokół przeprowadzonych konsultacji
13.	Liczba opracowanych dokumentów uwzględniających uwagi z konsultacji	1	Projekt dokumentu końcowego
14.	Liczba podjętych uchwał	1	Uchwała
15.	Liczba przygotowanych prezentacji rozwiązań w HDR	1	Uzupełniona formatka z Modelu wsparcia JST