



Harmonogram Działań Rozwojowych

Miasto Rypin

**Marta Jadzińska, Agnieszka Piotrowska,
Małgorzata Świtalska**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2019

Opracowanie

Marta Jadzińska, Agnieszka Piotrowska, Małgorzata Świtalska

Pod kierunkiem doradców

Doroty Tomaszewicz – doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji

Aleksandry Kuźniak – 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): gmina miasta Rypin

Cel: usprawnienie procesu zarządzania oświatą

Obszar: monitorowanie jakości usług edukacyjnych

Zadanie: gromadzenie i analizowanie informacji o organizacji i efektach pracy szkół

Przepisy art. 55 ust. 1 ustawy Prawo Oświatowe stanowią, że nadzór pedagogiczny polega na: obserwowaniu, analizowaniu i ocenianiu przebiegu procesów kształcenia i wychowania oraz efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; udzielaniu pomocy szkołom i placówkom, a także nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych; inspirowaniu nauczycieli do poprawy istniejących lub wdrożenia nowych rozwiązań w procesie kształcenia, przy zastosowaniu innowacyjnych działań programowych, organizacyjnych lub metodycznych, których celem jest rozwijanie kompetencji uczniów. Nadzór pedagogiczny sprawowany jest przez kuratora i dyrektora szkoły. Organ prowadzący nie ma w tym zakresie żadnych kompetencji ani praw (art. 51 ust. 1 pkt 1, art. 68 ust. pkt 2, art. 58 ustawy Prawo Oświatowe). Co więcej, sam może otrzymać zalecenia np. w zakresie zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki (por. art. 55 ust. 2. pkt 6 ustawy Prawo Oświatowe; art. 58 ust. 8 ustawy Prawo Oświatowe, co w myśl art. 10 ust. 1 pkt 1 ustawy Prawo Oświatowe jest jego zadaniem).

Prawo do monitorowania, jakości usług edukacyjnych można jednak wywieść z innych przepisów: art. 11 ust. 7 ustawy Prawo Oświatowe (o obowiązku składania przez organ wykonawczy organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego informacji o stanie realizacji zadań oświatowych). Aby przedstawić informacje, organ prowadzący musi najpierw zebrać i zanalizować niezbędne dane.

- art. 28 i 47 Ustawy o finansach publicznych (o obowiązku efektywnego i oszczędnego gospodarowania środkami publicznymi).

Aby efektywnie i oszczędnie gospodarować niematerialnymi środkami na realizację zadań oświatowych, niezbędne jest badanie celowości poszczególnych decyzji o ich dysponowaniu (por. art. 175 ust. 1 pkt 1 Ustawy o finansach publicznych).

Ustawodawca wskazał ponadto szereg szczegółowych sytuacji, w których organ prowadzący musi być informowany o działaniach szkół i placówek. Są to np.:

- sprawozdanie z przebiegu eksperymentu pedagogicznego, które dyrektor szkoły przekazuje także organowi prowadzącemu (art. 45 ustawy Prawo Oświatowe);
- zalecenia pokontrolne od organu sprawującego nadzór pedagogiczny, o których zawiadamia dyrektor szkoły lub placówki (art. 55 ust. 6 ustawy Prawo Oświatowe);
- informacje niezbędne do przygotowania planu dofinansowania form doskonalenia zawodowego nauczycieli (art. 70a ust. 1 pkt 1 KN).

Są także dokumenty przygotowywane przez inne podmioty, w uzgodnieniu z organem prowadzącym, np.: przez szkołę – harmonogram poprawy efektywności kształcenia lub wychowania, który sporządza dyrektor w przypadku stwierdzenia przez kuratora niedostatecznych efektów kształcenia lub wychowania w szkole (art. 56 ust 2 ustawy Prawo Oświatowe) lub przez organ sprawujący nadzór pedagogiczny – ocena pracy dyrektora (art. 6a ust 6 KN). Organ prowadzący nie sprawuje nadzoru pedagogicznego, tym samym nie podejmuje decyzji o tym, kto i w jaki sposób kształci, wychowuje i sprawuje opiekę nad uczniami. Ma jednak wpływ na organizację szkół oraz ich dyrektorów. Zapewnia także miejsce i odpowiada za warunki realizacji zadań oświatowych, a także środki na ich realizację.

Przepisy szczegółowo określają minimalne warunki nauki uczniów, w tym: kwalifikacje nauczycieli i ich czas pracy, liczby godzin zajęć, wielkości oddziałów. Prawodawca określił minimalne warunki należne każdemu uczniowi, ale pozostawił organowi prowadzącemu możliwość ich poprawiania. W ramach prawa można więc tworzyć mniejsze oddziały, organizować zajęcia w grupach, nawet gdy nie jest to wymagane, zapewniać dodatkowe zajęcia lub formy opieki nad uczniami. Wydatki związane z podniesieniem standardu wymaganych warunków nauki i opieki dokonywane są przez samorząd ze środków publicznych. Tym samym organ dysponujący nimi musi uczynić zadość obowiązkowi efektywnego i oszczędnego gospodarowania. Musi więc posiadać narzędzia oceny tego, czy wydatki przyniosły zamierzony skutek oraz – czy można było osiągnąć taki sam efekt przy mniejszych nakładach. Wydaje się zatem, że dysponent musi posiadać zdefiniowane cele oraz monitorować stopień ich osiągnięcia.

Zakres monitorowania wynika ze sposobu określania celów. Jeśli np. w celu poprawy znajomości języka obcego sfinansowano podziały na grupy na językach obcych, monitorować można odpowiednie wyniki na sprawdzianie lub egzaminie: „jeśli celem było przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym w gminie i w związku z tym zorganizowano w szkołach popołudniowe zajęcia sportowe – monitorowaną miarą będą np. statystyki policyjne; lub jeśli dodatkowe godziny pracy świetlicy utworzono w celu ułatwienia rodzicom pracy zawodowej, monitorowana będzie liczba uczniów przebywających w niej w dodatkowych godzinach”.

Oprócz wskaźników nakierowanych na realizację założonych celów każdy organ wykonawczy musi monitorować również wskaźniki określone przez ustawodawcę (art. 11 ust. 7 ustawy Prawo Oświatowe). Realizacją tego obowiązku jest złożenie organowi stanowiącemu przez organ wykonawczy sprawozdania z realizacji zadań oświatowych za ubiegły rok szkolny. Sprawozdanie to musi zawierać przynajmniej informacje o egzaminach zewnętrznych z uwzględnieniem działań podejmowanych przez szkoły nakierowanych na kształcenie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz wynikach nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez kuratora oświaty w szkołach i placówkach tych typów i rodzajów, których prowadzenie należy do zadań własnych jednostki samorządu

terytorialnego. Organ wykonawczy musi więc zebrać i przekazać radnym informacje o wynikach egzaminów i sprawdzianów zewnętrznych oraz o wynikach przeprowadzonych przez kuratora kontroli i ewaluacji. Warto jednak, by przy tej okazji zastanowić się nad kierunkami rozwoju oświaty w kolejnym roku.

Zespół projektowy zebrał dane w ramach prowadzonej w projekcie diagnozy w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań zarządczych. Analiza zebranych danych w odniesieniu do ostatnich pięciu lat wskazuje na stabilność i niewielkie odchylenia w analizowanych wskaźnikach oświatowych. Kluczowym jest dalsze prowadzenie analiz porównawczych. Rekomenduje się uzupełnienie opracowywanych wskaźników o analizę wyników sprawdzianu ósmoklasisty, do której zobowiązują organ prowadzący przepisy oświatowe.

Z zebranych informacji w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji wynika, że prowadzone są badania lokalnych potrzeb w zakresie zajęć pozalekcyjnych, rozwijania kompetencji kluczowych (ma to skutek w realizowanych projektach oraz finansowaniu zajęć pozalekcyjnych). JST nie prowadzi badań wśród uczniów, rodziców i nauczycieli odnoszących się do zadowolenia z jakości usług edukacyjnych.

Narzędzia i rozwiązania zarządcze: analiza wyników kształcenia klas VIII w oparciu o wyniki egzaminu ósmoklasisty

Rekomendowane narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji: prowadzenie badań zadowolenia uczniów, rodziców i nauczycieli z efektywności pracy szkół i przedszkoli

Czas realizacji zadania: 1 lipca 2019 r. – 28 lutego 2020 r.

Lp.	Działanie	Sposoby realizacji i uwagi	Terminy	Zasoby (ludzie, miejsce, czas...)	Osoba odpowiedzialna
1.	Organizacja pierwszego spotkania doradczego w JST w ramach indywidualnego wsparcia	Analiza zebranych danych, sformułowanie wniosków i rekomendacji	15–16 lipca 2019	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych Burmistrz, pracownicy merytoryczni MZOO Spotkanie w JST	Dyrektor MZOO
2	Opracowanie wskaźników oświatowych z raportów o stanie realizacji zadań oświatowych	Zebranie danych na przestrzeni 5 lat	17 lipca – 31 sierpnia 2019	Pracownicy merytoryczni MZOO (referent i inspektor)	MJ, AP
3	Przygotowanie analizy wyników kształcenia	1. Analiza wyników sprawdzianu	17 lipca – 31	Pracownik	Dyrektor MZOO

	klas VIII na podstawie wyników egzaminu ósmoklasisty	ósmoklasisty. 2. Opracowanie rozdziału informacji o stanie realizacji zadań oświatowych.	lipca 2019	merytoryczny MZOO – dyrektor	
4	Organizacja spotkania informacyjnego dla kadry kierowniczej szkół i przedszkoli	Spotkanie informacyjne dotyczące monitorowania jakości usług edukacyjnych.	do 31 sierpnia 2019	Kadra kierownicza szkół i przedszkoli, pracownicy merytoryczni MZOO	Dyrektor MZOO
5.	Powołanie zespołu ds. monitorowania jakości usług edukacyjnych	1. Spotkanie organizacyjne z udziałem ekspertów wspomaganie. 2. Zaprezentowane założenia projektu i koncepcji HDR. 3. Zarządzenie BMR.	do 31 sierpnia 2019	Pracownicy MZOO, eksperci wspomaganie, kadra kierownicza, Miejsce: JST	Dyrektor MZOO, Burmistrz
6.	Organizacja warsztatu: Kryteria jakości pracy szkół i przedszkoli w gminie miasta Rybin	Warsztat prowadzony przez eksperta zewnętrznego	12 września 2019	Zespół ds. monitorowania jakości usług edukacyjnych	Pracownik merytoryczny MZOO – MJ
7.	Opracowanie narzędzi monitorowania jakości pracy szkół i przedszkoli	Warsztat prowadzony przez eksperta zewnętrznego: • wyboru metod prowadzenia debat, • opracowanie narzędzi monitorowania.	do 15 października 2019	Członkowie zespołu Miejsce optymalne do wielkości spotkania	Dyrektor MZOO
8.	Organizacja spotkania roboczego	Opracowanie harmonogramu wdrożenia narzędzi i przeprowadzenia debat.	do 20 października 2019	Członkowie zespołu Miejsce optymalne do wielkości spotkania	Dyrektor MZOO
9.	Realizacja harmonogramu debat oraz wdrożenie narzędzi	1. Przeprowadzenie debat w szkołach i przedszkolach przez ekspertów wspomaganie. 2. Wdrożenie narzędzi monitorowania.	do 20 grudnia 2019	Członkowie zespołu	Pracownik merytoryczny MZOO – MJ

		3. Monitorowanie realizacji harmonogramu debat i wdrażania narzędzi.			
10.	Organizacja spotkań roboczych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza danych zebranych podczas debat. 2. Analiza danych zebranych uzyskanych w oparciu o zastosowane narzędzia monitorowania. 3. Opracowanie raportu z przeprowadzonych badań z wnioskami i rekomendacjami. 	do 31 stycznia 2020	Wyłonieni członkowie zespołu	Dyrektor MZOO
11.	Organizacja spotkania podsumowującego podejmowane działania w obszarze monitorowania jakości pracy szkoły	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaprezentowanie raportu. 2. Podjęcie decyzji o wdrożeniu rekomendacji. 3. Podjęcie decyzji o publikacji raportu np. na BIP, stronie www JST, w lokalnej prasie oraz prezentacji na zebraniach rad pedagogicznych, posiedzeniu komisji oświaty. 	do 15 lutego 2020	Członkowie zespołu, kadra kierownicza, uczniowie, rodzice, nauczyciele	Dyrektor MZOO
12.	Organizacja spotkania zespołu ds. monitorowania jakości usług edukacyjnych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie koncepcji wdrażania rekomendacji. 2. Oficjalne podziękowania członkom zespołu. 	do 20 lutego 2020	Członkowie zespołu	Dyrektor MZOO
13.	Przygotowanie prezentacji rozwiązań przyjętych w HDR	<ol style="list-style-type: none"> 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. 	do 15 marca 2020	Dyrektor MZOO	Dyrektor MZOO

		2. Sporządzenie prezentacji przyjętych rozwiązań w HDR według załącznika przygotowanego w Modelu doradztwa dla JST.			
--	--	---	--	--	--

Monitorowanie HDR

Numer działania	Miernik	Wskaźnik	Sposoby dokumentowania
1.	Liczba uczestników pierwszego spotkania	Minimum 5	Lista obecności
2.	Liczba przygotowanych zestawień	1	Zestawienie w wersji papierowej
3.	Liczba rozdziałów	1	Rozdział informacji o realizacji zadań oświatowych
4.	Liczba spotkań informacyjnych	1	Lista obecności
5.	Liczba członków zespołu ds. monitorowania Procent kadry kierowniczej będącej członkami zespołu ds. monitorowania jakości (liczba kadry kierowniczej będącej członkami zespołu ds. monitorowania jakości do liczby kadry kierowniczej wszystkich szkół i przedszkoli miejskich ogółem) Liczba zarządzeń BMR	Minimum 10 30% 1	Zarządzenie BMR powołujące zespół Zarządzenie BMR powołujące zespół Zarządzenie BMR powołujące zespół
6, 7.	Liczba zorganizowanych warsztatów Liczba opracowanych narzędzi do monitorowania	2 Co najmniej 2	Listy obecności Zestawienie narzędzi

8.	Liczba opracowanych harmonogramów	1	Harmonogram
9.	Liczba przeprowadzonych debat Procent uczestników debat (liczba uczestników debat do liczby osób zaproszonych na debatę – potencjalnych uczestników) Liczba wdrożonych narzędzi do monitorowania	Minimum 9 Co najmniej 50% Co najmniej 2	Listy obecności Listy obecności Zestawianie zebranych danych
10.	Liczba powstałych raportów	1	Raport
11.	Liczba osób, które wzięły udział w spotkaniu podsumowującym podejmowane działania w obszarze monitorowania jakości pracy szkoły	Minimum 50	Lista obecności, dokumentacja fotograficzna
12.	Liczba opracowanych koncepcji wdrożenia rekomendacji Liczba wręczonych podziękowań	1 Co najmniej 10	Dokument w wersji papierowej Dokumentacja fotograficzna
13.	Liczba przygotowanych prezentacji wdrożonego HDR	1	Uzupełniona formatka z Modelu wsparcia JST