



# **Harmonogram Działań Rozwojowych** **gmina Nowe Miasto Lubawskie**

**Anna Lenckowska,**  
**Agnieszka Paturalska-Miehlau**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2020

Opracowanie

**Anna Lenckowska**

**Agnieszka Paturalska-Miehlau**

Pod kierunkiem doradców:

**Agnieszki Kluszczyńskiej, Zofii Kuczyńskiej**

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 Nowe Miasto Lubawskie

**Cel:** zmiana sieci szkół na terenie gminy Nowe Miasto Lubawskie

**Obszar:** zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego

**Zadanie:** stworzenie nowej sieci szkół na terenie gminy, w celu zapewnienia optymalizacji warunków uczenia się uczniów oraz racjonalizacji wydatków na edukację w gminie

Jednym z warunków efektywnego uczenia się uczniów jest stworzenie efektywnie działającej sieci szkół, w których dzieci mogą kształtować kompetencje kluczowe. Sieć szkół funkcjonująca na terenie gminy powinna zapewniać warunki do wszechstronnego rozwoju uczniów, co powinno być realizowane w odpowiednio wyposażonych oddziałach o strukturze pozwalającej na pracę zespołową i realizację projektów edukacyjnych. W ramach nowej sieci szkół musi zostać uwzględniona kwestia dojazdów dzieci do szkół. Ostateczna decyzja dotycząca nowej sieci szkół na terenie gminy zostanie podjęta wspólnie z mieszkańcami gminy.

### Narzędzia i rozwiązania zarządcze:

1. Analiza danych ilościowych: liczba uczniów uczących się w poszczególnych szkołach na terenie gminy, liczba dzieci w wieku przedszkolnym zamieszkałych na terenie gminy, liczba dzieci zamieszkałych na terenie gminy w wieku od 0–3 lat.
2. Analiza kształtowania się wydatków oświatowych w ciągu ostatnich 5 lat.
3. Prognozowanie wydatków oświatowych koniecznych do ponoszenia w latach następnych, w kontekście istniejącej sieci szkół oraz odniesienie tych nakładów finansowych do osiągniętych przez szkoły efektów nauczania i oczekiwań rodziców i uczniów.
4. Analiza stanu zatrudnienia nauczycieli w poszczególnych szkołach, w tym: liczba uczniów przypadająca na 1 etat nauczycielski, liczba nauczycieli niepełnozatrudnionych, którzy uzupełniają etaty w innych szkołach, ze szczególnym uwzględnieniem nauczycieli przedmiotów ścisłych i przyrodniczych (chemia, fizyka, geografia, chemia, biologia).

5. Warianty rozwiązań w zakresie optymalizacji sieci szkół: likwidacja, przekształcenie, przekazanie do prowadzenia stowarzyszeniom.
6. Przeprowadzenie procedury zmiany sieci szkół dostosowanej do przyjętego wariantu zmiany (likwidacja, przekształcenie, przekazanie szkoły) w partnerstwie ze społecznością lokalną.

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

analizowanie potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej w zakresie organizacji i funkcjonowania jednostek oświatowych (np. analizy SWOT, ankiety skierowane do rodziców uczniów i mieszkańców gminy), organizacja szkoleń dla nauczycieli i dyrektorów szkół oraz rodziców uczniów, organizacja debat i/lub spotkań informacyjnych

**Czas realizacji zadania:** 5 czerwca 2019 r.–1 września 2020 r.

Lp.	Działanie	Sposoby realizacji i uwagi	Terminy	Zasoby (ludzie, miejsce, czas...)	Osoba odpowiedzialna
1.	Zbieranie informacji o wysokości nakładów finansowych na oświatę oraz danych demograficznych Gminy Nowe Miasto Lubawskie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zebranie sprawozdań finansowych gminy (bilans, Rb-27S) za okres ostatnich 5 lat.</li> <li>2. Zebranie danych demograficznych o liczbie dzieci i młodzieży zamieszkałej na terenie gminy, urodzonych w latach 2003–2018.</li> <li>3. Zebranie danych o liczbie uczniów zamieszkałych na terenie gminy NML, którzy uczą się w szkołach podstawowych, dla których Gmina NML jest organem prowadzącym.</li> </ol>	Czerwiec 2019 r.	Wójt, Referat Oświaty, Radni Gminy	Kierownik Referatu Oświaty
2.	Zorganizowanie I spotkania zespołu oświatowego JST z zespołem doradczym w ramach indywidualnego wsparcia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wstępna analiza zebranych danych (sprawozdania finansowe, dane demograficzne, liczba uczniów zamieszkałych na terenie gminy, liczba uczniów uczących się w szkołach, dla których organem prowadzącym jest Gmina NML) przekazanych przez Skarbnika Gminy, Wydział Oświaty, Stanowisko Ewidencji Ludności oraz innych danych zebranych przez zespół projektowy.</li> <li>2. Dyskusja z doradcami dotycząca oczekiwanych przez JST zmian w wybranym obszarze, próba określenia stanu docelowego „Jak</li> </ol>	10–11 lipca 2019 r.	Kierownik Referatu Oświaty, Wójt, Sekretarz Gminy, Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i Doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych; Spotkanie w JST	Kierownik Referatu Oświaty, Sekretarz Gminy

		<p>powinna wyglądać racjonalna sieć szkolna w gminie”.</p> <p>3. Dyskusja na temat zastosowania planowanych narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz personalnego rozwoju organizacji pozwalających na przygotowanie i wdrożenie HDR.</p> <p>4. Przyjęcie ustaleń:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podsumowanie dotychczasowych działań: bieżąca analiza wzrostu nakładów na finansowanie zadań oświatowych, (analiza ponoszonych wydatków na oddział, na ucznia), analiza stanu finansów gminy w zakresie wzrostu wydatków oświatowych i zmniejszających się wpływów z tytułu otrzymywanej subwencji oświatowej;</li> <li>• analiza istniejącej sieci szkół Gminy Nowe Miasto Lubawskie;</li> <li>• analiza istniejących przepisów prawnych dotyczących tworzenia, likwidacji i przekształcenia szkół.</li> </ul> <p>5. Przygotowanie propozycji rozwiązań w zakresie reorganizacji sieci szkół w Gminie Nowe Miasto Lubawskie, jako elementu rozwiązania systemowego.</p> <p>6. Przygotowanie ankiety skierowanej do mieszkańców gminy celem zebrania opinii dotyczącej stopnia, w jakim szkoły w gminie kształtują</p>			
--	--	---	--	--	--

		kompetencje kluczowe u uczniów, jako narzędzie przygotowujące do zmiany.			
3.	Zorganizowanie spotkania roboczego	<ol style="list-style-type: none"> <li>Omówienie możliwych działań w zakresie zmiany sieci szkół.</li> <li>Podjęcie decyzji w sprawie kierunku zmiany (przekształcenie, likwidacja).</li> </ol>	Lipiec 2019 r.	Kierownik Referatu Oświaty, Sekretarz, Wójt Gminy	Sekretarz, Kierownik Referatu Oświaty
4.	Zorganizowanie II spotkania zespołu oświatowego JST z teamem doradczym w ramach indywidualnego wsparcia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Omówienie wybranego kierunku zmiany.</li> <li>Omówienie poszczególnych etapów działań, niezbędnych do osiągnięcia celu, w tym konieczność zachowania kolejności podejmowanych czynności i decyzji.</li> <li>Omówienie przygotowanej dla Radnych prezentacji obrazującej stan oświaty w gminie oraz sposobu zaangażowania ich do współpracy przy przeprowadzaniu tej zmiany.</li> <li>Poinformowanie Radnych o stanie oświaty w gminie oraz przedstawienie propozycji zmiany sieci szkół i racjonalizacji wydatków oświatowych.</li> <li>Publikacja na stronie www gminy przygotowanej ankiety dot. kształcenia kompetencji kluczowych u uczniów.</li> </ol>	1–2 sierpnia 2019 r.	Wójt, Kierownik Referatu Oświaty, Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i Doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych; Spotkanie w JST	Kierownik Referatu Oświaty

		<p>6. Omówienie tematyki warsztatów do przeprowadzenia z rodzicami uczniów w celu przygotowania ich do zmiany.</p> <p>7. Omówienie zakresu danych, jakie należy przygotować dla Kuratora Oświaty celem uzyskania pozytywnej opinii na temat propozycji zmiany sieci szkół.</p>			
5.	Przeprowadzenie spotkania roboczego z Kuratorem Oświaty	<p>1. Rozmowa z Kuratorem Oświaty na temat sytuacji finansowej gminy (wzrost nakładów na oświatę z jednoczesnym spadkiem liczby uczniów w szkołach oraz spadkiem wpływów z subwencji oświatowej).</p> <p>2. Przedstawienie propozycji zmian systemowych – planu reorganizacji/racjonalizacji sieci szkół w gminie.</p> <p>3. Przedstawienie skutków ekonomicznych i społecznych dla mieszkańców oraz zatrudnionych nauczycieli.</p> <p>4. Złożenie wniosku o wydanie wstępnej opinii o planowanych zmianach.</p>	29 sierpnia 2019 r.	Wójt Gminy, Sekretarz Gminy, Kurator Oświaty	Wójt Gminy, Sekretarz Gminy
6.	Poinformowanie radnych o wstępnej opinii Kuratora Oświaty oraz omówienie dalszych działań, jako elementu rozwiązania systemowego	<p>1. Omówienie, dyskusja, przygotowanie wniosków i rekomendacji.</p> <p>2. Przyjęcie założeń do reorganizacji i racjonalizacji sieci szkół.</p>	Wrzesień/ październik 2019 r.	Doradca ds. rozwoju personalnego organizacji i Doradca ds. narzędzi i rozwiązań zarządczych; Spotkanie w JST	Wójt, Sekretarz, Kierownik Referatu Oświaty



7.	Przeprowadzenie wstępnych rozmów z Dyrektorami małych szkół	Rozmowy indywidualne	Wrzesień 2019 r.	Wójt	Wójt
8.	Poinformowanie mieszkańców o planowanych zmianach w sieci szkół na terenie gminy	1. Zebrania wiejskie. 2. Odpowiedzi na pytania dotyczące przyszłości szkół na terenie gminy podczas zebrań wiejskich.	Wrzesień 2019 r.	Wójt	Wójt
9.	Przeprowadzenie szkoleń dla rodziców na temat zmian w oświacie	Szkolenie dla rodziców	Październik 2019 r.	Rodzice, firma szkoleniowa, budynki szkół	Kierownik Referatu Oświaty
10.	Przekazanie informacji pracownikom szkół o planowanych zmianach	Spotkanie z dyrektorami, nauczycielami, pracownikami obsługi	Październik 2019r.	Wójt, Sekretarz, Kierownik Referatu Oświaty, Radni, Moderator	Wójt, Sekretarz, Kierownik Referatu Oświaty, Radni
11.	Przekazanie informacji mieszkańcom gminy o planowanych zmianach, zachęcanie do utworzenia stowarzyszeń	Spotkanie z rodzicami oraz zainteresowanymi mieszkańcami na terenie szkół	Październik 2019 r.	Wójt, Sekretarz, Kierownik Referatu Oświaty, Radni, Moderator	Wójt, Sekretarz, Kierownik Referatu Oświaty, Radni
12.	Prowadzenie działań w zakresie wsparcia mieszkańców chcących założenia stowarzyszeń, które chciałyby utworzyć szkoły społeczne	Spotkania z osobami zainteresowanymi	Październik/ listopad 2019 r.	Pełnomocnik ds. Współpracy z organizacjami pozarządowymi, Kierownik i pracownicy Referatu Oświaty,	Pełnomocnik ds. Współpracy z organizacjami pozarządowymi, Kierownik i pracownicy Referatu Oświaty
13.	Podjęcie uchwały intencyjnej o likwidacji szkół (w przypadku zainteresowania utworzeniem szkół społecznych) lub filii o ograniczonej strukturze od I do	Sesja Rady Gminy	Listopad/ grudzień 2019 r.	Radni Gminy Nowe Miasto Lubawskie	Wójt, Sekretarz, Kierownik Referatu Oświaty

	III z wychowaniem przedszkolnym				
14.	Poinformowanie rodziców/opiekunów prawnych uczniów szkół o likwidacji lub przekształceniu szkół	1. Wysłanie do rodziców/opiekunów prawnych uczniów uczących się w szkołach objętych zmianą, zawiadomień o: <ul style="list-style-type: none"> <li>• likwidacji szkoły oraz szkole, w której uczeń może kontynuować naukę w następnym roku szkolnym,</li> <li>• przekształceniu szkoły, wskazaniu jej siedziby, obwodu i ewentualnych innych miejscach prowadzenia zajęć dydaktycznych.</li> </ul>	Grudzień 2019 r./styczeń 2020 r.	Referat Oświaty	Kierownik Referatu Oświaty
15.	Wystąpienie o opinię do Kuratora Oświaty i Związków Zawodowych w sprawie likwidacji szkół lub przekształcenia	Przygotowanie i wysłanie wniosku o wydanie postanowienia w sprawie opinii dotyczących podjętych przez Radę Gminy NML uchwał intencyjnych dotyczących likwidacji lub przekształcenia szkół	Styczeń/luty 2020 r.	Kurator Oświaty, Związki Zawodowe	Kierownik Referatu Oświaty
16.	Podjęcie uchwały ostatecznej/uchwał ostatecznych o likwidacji szkół/ o przekształceniu szkół	Przygotowanie i podjęcie na sesji Rady Gminy NML uchwał ostatecznych w sprawie likwidacji lub przekształcenia szkół	Marzec 2020 r.	Radni Gminy, Kierownik Referatu Oświaty, Sekretarz Gminy, Radca Prawny	Sekretarz Gminy
17.	Podjęcie uchwały w sprawie sieci szkół	1. Wystąpienie do Kuratora Oświaty o opinię dotyczącą projektu uchwały RG w sprawie sieci szkół na terenie gminy. 2. Podjęcie uchwały przez radnych w sprawie sieci szkół.	Kwiecień/maj 2020 r.	Kierownik Referatu Oświaty	Kierownik Referatu Oświaty

## Sposoby monitorowania HDR

Numer działania	Miernik	Wskaźnik	Sposoby dokumentowania
1	Liczba przygotowanych zestawień/sprawozdań	3	Zestawienia, sprawozdania
2	Liczba osób biorących udział w I spotkaniu zespołu oświatowego	Minimum 5	Protokół ze spotkania, lista obecności
3	Liczba osób biorących udział w spotkaniu roboczym	Minimum 3	Lista obecności
4	Liczba osób biorących udział w II spotkaniu zespołu oświatowego	Minimum 17	Protokół z posiedzenia Komisji Wspólnej Rady Gminy
5	Liczba ankiet przygotowanych do mieszkańców gminy celem zebrania opinii dotyczącej stopnia, w jakim szkoły w gminie kształtują kompetencje kluczowe u uczniów, jako narzędzie przygotowujące do zmiany	8	Ankiety
6	Liczba prezentacji obrazujących stan oświaty w gminie	Minimum 1	Prezentacja
7	Liczba spotkań z przedstawicielami Kuratorium Oświaty	Minimum 1	Notatka służbowa ze spotkania
8	Liczba podjętych przez radę Gminy uchwał intencyjnych i ostatecznych	Minimum 3	Uchwały intencyjne, uchwały ostateczne
9	Liczba wysłanych zawiadomień do rodziców/opiekunów prawnych uczniów uczących się w szkołach, które objęte zostały zmianą	100%	Zawiadomienia

10	Liczba złożonych do związków zawodowych i Kuratorium Oświaty wniosków o wydanie opinii o podjętych przez radę Gminy uchwałach intencyjnych	4	Wnioski o wydanie opinii zawierające kopie uchwał intencyjnych
11	Liczba przeprowadzonych spotkań, rozmów i konsultacji z radnymi, dyrektorami szkół, pracownikami i mieszkańcami	Minimum 9	Protokoły ze spotkań, listy obecności

**Prezentacja rozwiązań przyjętych w HDR (do wyboru): opis dobrej praktyki**