



MODEL DORADZTWA

dla
jednostek samorządu
terytorialnego

*Zofia Domaradzka-Grochowalska
Anna Pawełas
Dorota Pintal
Dorota Tomaszewicz*

Kierownik projektu
Bożena Dorota Jastrzębska

Redakcja merytoryczna
Bożena Dorota Jastrzębska

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji
Agnieszka Cieślak

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Warszawa 2019

ISBN: 978-83-66047-67-9

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 (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu 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.

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1. Opis i główne założenia modelu	6
1. Opis modelu	6
2. Konstrukcja modelu	12
3. Adresaci modelu	16
4. Zasady organizacji modelu wsparcia	16
5. Opis 12 obszarów tematycznych	17
6. Wybór obszaru w oparciu o narzędzie diagnostyczne	38
7. Strona doradztwo dla JST – wsparcie merytoryczne	38
 Rozdział 2. Propozycja wdrożenia modelu	 39
1. Team doradczy	39
2. Opis proponowanych metod i sposobów pracy	42
3. Szkolenia	45
4. Schemat etapów wdrażania modelu wraz z opisem	47
 Rozdział 3. Załączniki	 60
Bibliografia	109

Wstęp

Tempo zmian współczesnego, rozwijającego się świata w naturalny sposób zmienia standardy jakości – zarówno w zakresie świadczonych usług, jak i wytwarzanych produktów. Dokładna obserwacja procesu dokonujących się zmian daje szansę na weryfikowanie stanu zastanego ze stanem pożądanym. Jednym z fundamentalnych obszarów sprawnego funkcjonowania państwa jest oświata. Obszar ten szczególnie wymaga najwyższych standardów w jakościowym zarządzaniu oświatą: poczynając od poziomu centralnego, poprzez poziom regionalny i lokalny, aż do poziomu zarządzania pojedynczą jednostką oświatową. Spełnianie najwyższych standardów zarządzania oświatą jest wyzwaniem na każdym z wyżej wymienionych poziomów. Wymaga bowiem podejmowania intencjonalnego wysiłku stałego weryfikowania jakości świadczonych usług zarządczych w powiązaniu z rezultatami tego oddziaływania.

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) są odpowiedzialne za wszystkie bieżące zadania związane z zarządzaniem szkołami, w tym za decyzje o organizacji sieci szkół i ich finansowaniu. Samorządy mają także istotny wpływ na wybór dyrektorów szkół i ich ocenę. Ta ważna rola samorządu oznacza, że wszystkie trudności, przed którymi stoi polska szkoła, mogą być rozwiązywane głównie przez samorządy albo w bardzo bliskiej współpracy z nimi.

Zarządzanie placówkami oświatowymi stanowi niezwykle złożony proces przebiegający wielopłaszczyznowo. Procesy dydaktyczno-wychowawcze podlegają nadzorowi kuratorów oświaty, za procesy ekonomiczno-administracyjne odpowiedzialny jest natomiast lokalny samorząd. Kreowanie polityki oświatowej jest zadaniem wymagającym, zwłaszcza że oczekiwania wobec oświaty są formułowane przez rodziców, organ nadzoru pedagogicznego, dyrektorów szkół i nauczycieli, a nawet pracodawców. Wydatki i dochody oświatowe stanowią w budżecie jednostek samorządu terytorialnego bardzo istotną pozycję, wykonywanie budżetu oświatowego nie może mieć charakteru przypadkowego – wszystkie wydatki są szczegółowo analizowane i planowane, a także konsekwentnie realizowane z ukierunkowaniem na osiągnięcie planowanych efektów.

Do najważniejszych problemów systemowych polskiej edukacji, które negatywnie wpływają na finansowanie i funkcjonowanie oświaty, należy zaliczyć zmiany zachodzące w systemie edukacji. Obserwując polski system edukacji, można stwierdzić, że cechuje go niekończący się ciąg zmian, który w dalszym ciągu będzie postępował, chociażby z uwagi na kierunki i obszary interwencji wskazane w dokumentach strategicznych. Zmiany zachodzące w podstawach programowych czy egzaminach zewnętrznych są prawnym następstwem zapisów w strategii *Uczenia się przez całe życie*. Zmiany te są nieuchronne, jednak nie wpływają pozytywnie na stabilność polskiego systemu edukacji. Samorządy lokalne stale obciążane są nowymi zadaniami przy jednoczesnym funkcjonowaniu w ciągle zmieniającym się systemie, co nie jest łatwym zadaniem zarówno z punktu widzenia organizacyjnego, jak i finansowego.

Nasuwać się w związku z tym pytania: **Jak tworzyć oparte na solidnych podstawach prawnych warunki sprzyjające rozwojowi oświaty przy jednoczesnym jej niedofinansowaniu? Jak trafnie i adekwatnie zarządzać oświatą w świecie nieustannych zmian? Co jest punktem odniesienia dobrego zarządzania oświatą?**

Prezentowany model wsparcia jednostek samorządu terytorialnego ma być sposobem na szukanie odpowiedzi na te stale pojawiające się pytania. Niektóre rozwiązania pojawiają się samistnie w odpowiedzi na zmiany, np. w przepisach prawa. Inne zaś pojawią się wówczas, kiedy pracownicy samorządu podejmą się prowadzenia pogłębionych diagnoz stanu lokalnej oświaty i w ich oparciu oraz przy wsparciu lokalnego środowiska znajdą najbardziej adekwatne rozwiązania dla oświaty. Wzrost kompetencji kadry jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zarządzania oświatą to niezbędny warunek powodzenia wszelkich przedsięwzięć w obszarze oświaty.

W rozdziale 1. opracowanego modelu znajduje się jego opis i główne założenia, w rozdziale 2. propozycja wdrożenia modelu (m.in. w projektach konkursowych). Rozdział 3. to załączniki (arkusze diagnostyczne wdrożonych narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji wraz z oceną ich efektywności w danej JST, formatki do podsumowania udziału w pilotażu i projekcie: formatka do opisu dobrej praktyki, formatka do studium refleksji, formatka do minireportażu z wywiadem, przykładowe programy szkoleń) do wykorzystania na etapie wdrażania, które jednocześnie stanowią uzupełnienie modelu.

Słowniczek pojęć:

Obszary – zestaw 12 analiz tematycznych zawierających uporządkowany zestaw narzędzi i dobrych praktyk wspierających zarządzanie oświatą na poziomie lokalnym¹. W ramach każdego obszaru zostały wyodrębnione narzędzia i rozwiązania zarządcze oraz narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji.

Narzędzia i rozwiązania zarządcze – rozumiane jako narzędzia służące do realizacji zadań oświatowych w systemie zarządzania lokalną oświatą.

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji – rozumiane jako metody i sposoby pracy wpływające na rozwój szeroko rozumianych kompetencji psychospołecznych pracowników.

Arkusze diagnostyczne wdrożonych narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji w JST – rozumiany jako narzędzie badawcze opracowane w celu określenia stanu aktualnej oświaty w danej JST, czyli udzielenia odpowiedzi na pytanie *jak jest?*

Rozdział 1. Opis i główne założenia modelu

1. Opis modelu

Opracowany model doradztwa adresowany do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego realizujących zadania oświatowe ma na celu wsparcie samorządów w zakresie zarządzania oświatą ukierunkowanego na podnoszenie jakości świadczonych usług edukacyjnych.

¹ Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część I Wspólne monitorowanie postępów. Część II Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów. Praca zbiorowa pod redakcją merytoryczną Krzysztofa Jaszczołta, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2018.

Diagnoza potrzeb² JST związanych z zarządzaniem usługami edukacyjnymi na poziomie organu prowadzącego umożliwiła identyfikację obszernej listy czynników wyznaczającej realizację wysokich standardów jakościowego zarządzania oświatą na poziomie lokalnym. Wstępnie przypisano te czynniki do trzech powiązanych ze sobą obszarów³:

Planowanie: Uzgadnianie wspólnego rozumienia celów oświatowych oraz definiowanie drogi dojścia do ich osiągnięcia

- a) Posiadanie gruntownej wiedzy na temat lokalnych zasobów, potrzeb i trendów na rynku pracy.
- b) Cele procesu edukacyjnego sformułowane w taki sposób, aby odzwierciedlały wspólne rozumienie jakości kształcenia wszystkich kluczowych interesariuszy systemu.
- c) Realistyczne plany realizacji założonej wizji w różnych horyzontach czasowych (np. plany strategiczne vs oferta edukacyjna na dany rok).
- d) Korygowanie celów i planów w oparciu o wnioski wynikające z systematycznego monitorowania postępów w realizacji przyjętej strategii oświatowej.

Zasoby: Efektywne korzystanie z zasobów lokalnego systemu oświaty w procesie zarządzania ukierunkowanym na jakość rezultatów edukacyjnych

- a) Dobra organizacja zarządzania usługami edukacyjnymi i kompetentne kadry na poziomie organu prowadzącego.
- b) Sprecyzowana rola, wysokie kwalifikacje i zaangażowanie dyrektorów, aktywnie wspieranych przez organ prowadzący.
- c) Kompetentni i zmotywowani nauczyciele wykorzystujący możliwości, jakie stwarza system wspomagania szkół.
- d) Rozwinięte systemy wsparcia ucznia (wychowawcza funkcja szkoły, doradztwo psychologiczne i zawodowe, profilowane rozwiązania dla osób o szczególnych potrzebach).
- e) Efektywne gospodarowanie materialnymi zasobami systemu oświaty na rzecz realizacji wyznaczonych celów edukacyjnych.
- f) Pozyskiwanie funduszy na realizację zadań edukacyjnych oraz efektywne zarządzanie finansami oświaty (budżetowanie, analiza kosztów itp.).

² Diagnoza potrzeb JST została przeprowadzona przez Grupy Wymiany Doświadczeń składające się z przedstawicieli JST, powołanych w ramach I etapu projektu „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”, realizowanego w latach 2016–2018.

³ Za: Raport zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych, źródło dostępu: https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport_Diagnoza_potrzeb_JST_Miejska_Grupa_Wymiany_Doswiadczen.pdf, [dostęp 27.12.2018 r.].

Współpraca: Budowanie lokalnego partnerstwa na rzecz rozwoju edukacji

- a) Udział mieszkańców i partnerów instytucjonalnych w planowaniu i rozwoju systemu edukacji.
- b) Zaangażowanie rodziców i lokalnych partnerów w realizację usług edukacyjnych.
- c) Włączenie interesariuszy systemu w proces oceny polityki oświatowej.

Każdy z wymienionych czynników wchodzących w skład poszczególnych obszarów przeanalizowano pod kątem możliwości skutecznego oddziaływania samorządu, identyfikacji narzędzi zarządczych, z których organ prowadzący może w tym celu skorzystać, oraz rozpoznania barier i deficytów ograniczających działania JST w danym elemencie. Przeprowadzenie tej analizy stanowiło podstawę do opracowania zaleceń dla programu szkoleniowo-doradczego, które zostały uwzględnione na etapie budowania koncepcji niniejszego modelu doradczego. Istotnych wskazówek dostarcza nam również diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji⁴. Wnioski i rekomendacje z przeprowadzonego badania ilościowego i jakościowego wskazują na szereg potrzeb i wyzwań, z jakimi mierzą się samorządy. Wzrost kompetencji kadry jednostek samorządu terytorialnego (JST) w zakresie zarządzania oświatą wymaga m.in.:

- stałego, systemowego wsparcia związanego z pomocą w interpretacji poszczególnych zapisów prawnych (m.in. w zakresie prawa oświatowego, pracy, administracyjnego, zamówień publicznych oraz podatkowego);
- doskonalenia zawodowego pracowników urzędów w zakresie wykonywanych zadań oświatowych. Wsparcie rozwojowe (szkoleniowe, doradcze) dla pracowników JST powinno mieć charakter praktyczny, pozwalający im na wzrost nie tylko poziomu wiedzy, lecz także kompetencji w wybranym obszarze;
- zorganizowania przestrzeni do samodoskonalenia się pracowników, przy jednoczesnej możliwości nawiązywania kontaktów z innymi uczącymi się osobami (np. sieć współpracy i samokształcenia);
- stałego doskonalenia kompetencji liderkich przez kadrę kierowniczą, która poza obowiązkami związanymi z podejmowaniem kluczowych decyzji związanych z zarządzaniem oświatą nadzoruje pracę zespołu osób zatrudnionych w danym wydziale. Zbudowanie i pielęgnowanie kultury organizacyjnej angażującej cały zespół pracowników zajmujących się sprawami oświatowymi w znaczący sposób wpływa na jakość świadczonych usług;
- uczenia się od najlepszych JST – wzorowania na dobrych praktykach realizowanych przez inne samorządy;

⁴ Raport: *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji* (wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami). Redakcja merytoryczna Bożena Dorota Jastrzębska, Warszawa 2016 r., źródło dostępu: <https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport-wyniki-zbiorcze-1.pdf> [Dostęp online: 22.12.2018].

- nabycia i/lub doskonalenia kompetencji w zakresie monitoringu oraz ewaluacji realizowanych działań. „Możliwość podsumowania własnych działań, zmierzenie ich efektów, a także wyciągnięcie wniosków w znaczący sposób wpłynęłoby na skuteczność pracy osób odpowiedzialnych za realizację zadań oświatowych w jednostce samorządu terytorialnego oraz przyczyniłoby się do usprawnienia procesu zarządzania oświatą na terenie danej jednostki”⁵;
- doskonalenia się w zakresie kompetencji psychospołecznych (miękkich), co ma istotny wpływ na budowanie kultury pracy, a także rozwija umiejętność refleksji nad sobą, zespołem i wykonywanymi zadaniami;
- nabycia i/lub doskonalenia kompetencji przeprowadzania diagnoz stanu lokalnej oświaty, w tym budowanie strategicznych planów rozwoju oświaty, poczynając od umiejętności planowania strategicznego, czyli analizy danych, poszukiwania właściwych rozwiązań, podejmowania działań i mobilizacji posiadanych zasobów, poprzez monitoring realizacji i ewaluację zaplanowanych działań;
- indywidualnego wsparcia szkoleniowo-doradczego adekwatnego do specyfiki każdego JST.

Opracowany model doradczy jest odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby oraz wyzwania, jakie stoją przed samorządami. **Przedstawione wnioski i rekomendacje stały się podstawą do uwzględnienia w modelu możliwości zindywidualizowanego charakteru i rodzaju wsparcia, a także jego przebiegu.**

Założenia modelu doradczego dla jednostek samorządu terytorialnego bazują na 12 obszarach zagadnień dotyczących zarządzania oświatą. Zostały one wypracowane wspólnie ze środowiskiem samorządowym i obejmują:

- 1) Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty.
- 2) Monitorowanie jakości usług edukacyjnych.
- 3) Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego.
- 4) Planowanie budżetowe.
- 5) Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych.
- 6) Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych.
- 7) Rolę dyrektora szkoły/placówki i jego relacje z organem prowadzącym.
- 8) System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli.
- 9) Organizację doradztwa zawodowego dla uczniów.
- 10) Organizację wsparcia uczniów z niepełnosprawnością oraz uczniów z trudnościami w nauce.
- 11) Organizację wsparcia uczniów szczególnie uzdolnionych.
- 12) Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty.

⁵ Op. cit. s. 95.

W każdym z wymienionych obszarów zostały zaproponowane zestawy rozwiązań i narzędzi zarządczych oraz rozwiązania i narzędzia zarządcze ds. personalnego rozwoju organizacji, które mogą pomóc w usprawnieniu wybranego elementu systemu, stając się elementem wsparcia zarządzania lokalną oświatą. Propozycje rozwiązań i narzędzi zarządczych prezentowane w modelu dotyczą m.in.:

- ujednolicenia procedur funkcjonujących w danej JST;
- wprowadzenia lokalnych standardów organizacji;
- wdrożenia systemów informatycznych umożliwiających gromadzenie i przetwarzanie danych o oświacie;
- przeprowadzenia pogłębionych analiz (strategicznych) opisujących oświatę samorządową;
- standardów finansowania zadań, m.in. poprzez lokalne bony oświatowe lub inne sformalizowane systemy podejmowania decyzji niosących skutki finansowe, np. tworzenie oddziałów, sposób realizacji planu nauczania;
- audytu organizacyjnego szkół;
- powołania lokalnej rady oświatowej;
- ustalenia modelu zarządzania oświatą w JST;
- budżetu zadaniowego w oświacie i innych.

Propozycje rozwiązań i narzędzi ds. personalnego rozwoju organizacji prezentowane w modelu dotyczą między innymi:

- ✓ analizowania potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej w zakresie organizacji i funkcjonowania jednostek oświatowych, np. analizy SWOT z perspektywy samorządowca, rodzica, dyrektorów szkół, nauczycieli, uczniów, pracodawców, itp.;
- ✓ włączanie różnych interesariuszy, w tym dyrektorów szkół i placówek oświatowych w proces planowania rozwoju oświaty:
 - na etapie diagnozy – prowadzenie otwartych debat oświatowych i uwzględnianie ich wyników w decyzjach strategicznych,
 - uzupełnianie lub określanie priorytetów i celów w planach rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę potrzeb w danej JST,
 - wspólne wdrażanie i monitorowanie planu rozwoju oświaty;
- ✓ prowadzenie badań ankietowych zadowolenia/satysfakcji rodziców z pracy szkół;
- ✓ prowadzenie badań potrzeb społecznych w kontekście organizacji dodatkowych zajęć lub form opieki nad uczniami;
- ✓ budowanie dialogu oświatowego (wsparcie w powoływaniu rad oświatowych, rad młodzieżowych);

- ✓ opracowanie modelu kompetencyjnego kandydata na dyrektora szkoły i/lub przedszkola;
- ✓ wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy szkół/placówek;
- ✓ i innych.

Pełen wykaz rozwiązań i narzędzi zaadaptowanych na potrzeby modelu znajduje się w **Załączniku 1**.

Głównym założeniem i niewątpliwie zaletą modelu doradztwa jest udzielenie zindywidualizowanego wsparcia JST. Zakłada on udzielenie wsparcia pracownikom JST przez dwóch doradców, którzy dzięki wykorzystaniu metod i narzędzi doradczych pomogą jednostce zaspokoić zdiagnozowane przez nią potrzeby. Przy wyborze osób wspierających samorząd zaleca się skorzystanie z opisanych i rekomendowanych kryteriów wyboru doradcy ds. rozwiązań zarządczych i doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji. Zróżnicowane kompetencje doradców gwarantują bardziej wielowymiarowe podejście do napotkanych problemów i/lub rozpoznanych potrzeb oraz zaproponowanych sposobów ich rozwiązania.

Model jest sposobem na udzielenie indywidualnego wsparcia, ponieważ:

- diagnoza potrzeb co do zakresu wsparcia/doradztwa dotyczy indywidualnej sytuacji każdej z jednostek samorządu terytorialnego i jest dokonywana przez jej pracowników przy wsparciu profesjonalnych doradców,
- doradztwo realizowane jest w siedzibie JST, z zachowaniem dyskrecji oraz z wykorzystaniem zasobów, którymi dysponuje (zasoby kadrowe, informatyczne, infrastrukturalne itp.).

Podejmowanie decyzji o zmianie sposobu realizacji zadań oświatowych w wybranych obszarach odbywa się przy wsparciu doradców posiadających odpowiednie kompetencje, kwalifikacje i doświadczenie. Przeprowadzane zmiany odbywają się w kontrolowanych warunkach, na podstawie indywidualnego harmonogramu działań wypracowanego wspólnie z pracownikami jednostki, zgodnego z literą prawa.

Indywidualny proces doradczy przebiega w dwóch płaszczyznach, tj. narzędzi i rozwiązań zarządczych (wsparcie merytoryczne i szkolenia) oraz psychologicznej (relacje interpersonalne i intrapersonalne, rozwój zespołu i procesy grupowe, wykorzystanie potencjału poszczególnych osób).

Oprócz bezpośredniego wsparcia udzielanego w siedzibie JST pracownicy samorządów będą mogli skorzystać z przygotowanej dla nich strony internetowej. Na stronie **Doradztwo dla JST** zamieszczona zostanie bogata baza materiałów wpisana w 12 obszarów zarządczych. Zamiesz-

czane materiały będą uzupełniane i aktualizowane zgodnie z potrzebami JST. Oprócz materiałów merytorycznych dotyczących szczególnie stosowanych rozwiązań zarządczych oraz rozwiązań z zakresu rozwoju organizacji znajdują się tu także informacje o rekomendowanych doradcach, z usług których samorządowcy będą mogli skorzystać. Wejście na stronę Doradztwo dla JST będzie następowało za pośrednictwem strony internetowej Ośrodka Rozwoju Edukacji.

2. Konstrukcja modelu

Model doradztwa dla JST przebiega w trzech etapach.



Schemat 1. Konstrukcja modelu wsparcia dla JST

Etap 1. Wybór obszaru wsparcia przez JST

Celem pierwszego etapu doradztwa jest wybór jednego spośród dwunastu obszarów dotyczących zarządzania oświatą. Rozpoczęcie tego etapu wiąże się z podjęciem refleksji nad stanem, w jakim znajduje się jednostka samorządu terytorialnego. Jest to pierwszy krok, który należy wykonać, aby rzetelnie i świadomie przygotować się do wyboru obszaru. Wybór dokonywany będzie w oparciu o przeprowadzoną procedurę diagnostyczną dotyczącą weryfikacji wdrożonych rozwiązań i narzędzi zarządczych oraz narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji zaprezentowanych w modelu. Rekomenduje się, aby wspomniany przegląd następował w oparciu o wypracowany arkusz diagnostyczny stanowiący **Załącznik 1**. Konstrukcja arkusza wdrożonych narzędzi i rozwiązań odpowiada tematyce obszarów. Arkusz diagnostyczny składa się z dwóch części. W pierwszej części zostały zaprezentowane narzędzia i rozwiązania zarządcze, w drugiej zaś części wskazane zostały narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji.

Wybór obszaru, w ramach którego udzielone zostanie wsparcie, będzie następował poprzez:

- analizę i ocenę funkcjonowania poszczególnych obszarów zarządzania lokalną oświatą,
- podjęcie refleksji nad poziomem wdrożenia rozwiązań i narzędzi w zakresie zarządzania oświatą,
- określenie satysfakcji z wdrożenia i zastosowania narzędzi oraz rozwiązań w danej jednostce samorządu terytorialnego.

Pierwszy etap pozwala na uświadomienie samorządom **znaczenia poszczególnych obszarów w zarządzaniu oświatą**. Zwraca szczególną uwagę na **narzędzia rozwiązania zarządcze oraz narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji** oraz poziom ich wdrożenia, co jest istotne z punktu widzenia optymalizacji zarządzania oświatą.

Etap 2. Diagnoza potrzeb rozwojowych, wybór priorytetów, określenie celów i opracowanie harmonogramu działań rozwojowych

Proponowane w modelu rozwiązania opierają się na przeprowadzonej pogłębionej diagnozie w obszarze odpowiadającym na aktualne, indywidualne potrzeby JST. Diagnoza to rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i tendencji rozwojowych na podstawie objawów zgodnie ze znajomością ogólnych prawidłowości. Aby określić priorytety w wybranym obszarze oraz wskazać cel, do jakiego zmierza JST, niezbędne jest przeprowadzenie diagnozy stanu lokalnej oświaty odpowiadającej na pytanie *Jak jest?*

Celem tego etapu jest zdiagnozowanie aktualnego stanu oświaty w JST (w wybranym obszarze). Istotne jest to z punktu widzenia określenia stanu docelowego, czyli odpowiedzi na pytanie *Jak chcemy, żeby było?* Kolejnym elementem będzie szukanie przyczyn z jednoczesnym udzieleniem odpowiedzi na pytanie *Co powoduje, że nie mamy stanu docelowego?* Ostatnim krokiem będzie zdefiniowanie luki, czyli określenie przez samorząd obszarów do rozwoju. Diagnoza powinna zakończyć się podsumowaniem i zebraniem wyników. Z przeprowadzonej diagnozy JST wyłoni priorytety oraz cele rozwojowe.

Kolejny krok to wybór narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji, które wskażą czynności niezbędne do realizacji zadań w danym obszarze. Te same narzędzia mogą pojawiać się kilkakrotnie w różnych obszarach modelu ze względu na wielość spełnianych przez nie funkcji. Wykorzystanie narzędzi i rozwiązań pozwoli na przyjrzenie się określonej zagadnieniu z odpowiednią szczegółowością. W efekcie uzyskany zostanie przejrzysty zbiór informacji oraz odpowiedzi na postawione na wstępie pytania kluczowe (*Jak jest? Jak chcemy, żeby było? Co powoduje, że nie mamy stanu docelowego?*).

Zakończeniem tego etapu będzie przygotowanie **harmonogramu działań rozwojowych z uwzględnieniem metod i sposobów pracy oraz określeniem potrzeb szkoleniowych dla JST**.

Czynność ta jest bardzo istotna z punktu widzenia optymalnego wdrożenia działań w JST. Proces tworzenia harmonogramu działań wraz z określeniem metod i sposobów pracy jest przedsięwzięciem wymagającym podejścia bardzo szczegółowego. Dotyczy on określenia czasu i kolejności poszczególnych działań. Podczas tworzenia harmonogramu należy wziąć pod uwagę wiele czynności związanych z procesem wdrożenia, które muszą zostać wykonane. Ważne jest ustalenie związków występujących pomiędzy zadaniami a kalendarzem (okres ferii, wakacji, urlopy itp.).

Dobrze przygotowany harmonogram umożliwi:

- ustalenie programu działania (co, gdzie i w jakiej kolejności ma być wykonane),
- ustalenie metod i sposobów pracy,
- określenie terminów rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności oraz czasu wykonania całego działania,
- przydział ograniczonych zasobów gwarantujących wykonanie działania,
- wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań i/lub nadzór nad ich realizacją,
- bieżącą kontrolę terminów wykonania oraz korektę harmonogramu w przypadku zagrożenia terminu wykonania zaplanowanych działań.

Działania podejmowane przez przedstawicieli JST na każdym etapie będą wspierane przez osoby pełniące role doradców. Wsparcie będzie miało formę spotkań, szkoleń, konsultacji, ale będzie to również wsparcie zdalne udzielane na każdym etapie realizacji modelu. Szkolenia będą okazją do zweryfikowania posiadanej wiedzy i umiejętności w wybranym obszarze. Żeby wsparcie doradcze (w tym również szkolenia) było wartościową, niezwykle ważne jest wypracowanie takiej kultury pracy pomiędzy doradcami a osobami objętymi wsparciem doradczym, aby uczenie się i doskonalenie w zarządzaniu oświatą było prowadzone zgodnie z kodeksem etycznym oraz stało się kluczowe dla jakości zasad współpracy.

Wśród kluczowych zasad współpracy znajdują się⁶:

- **realizowanie celów zespołowych** – aby skutecznie pracować w grupie, nie można dbać wyłącznie o własny interes. Przyjęcie takiej postawy utrudnia realizację celów, które można osiągnąć dzięki współdziałaniu;
- **sumienne wykonywanie powierzonych (wyznaczonych) zadań** – pracując w grupie, należy rzetelnie i na czas wywiązywać się ze swoich zobowiązań, aby nie generować opóźnień;
- **uczciwość** – ujawnianie informacji, które nie powinny być znane osobom postronnym czy dyskredytowanie któregokolwiek członka zespołu – to zachowania uniemożliwiające efektywne wykonywanie zadań;

⁶ <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/10-zasad-pracy-w-zespole/> [Dostęp online: 22.12.2018].

- **okazywanie zaufania** – podejrzliwość jest kolejną przeszkodą na drodze do realizacji celów w zespole. Warto dać kredyt zaufania współpracownikom. Nadmierna ostrożność, podejrzliwość i zamknięcie na pozostałych członków grupy utrudnia współdziałanie;
- **budowanie przyjaznej atmosfery** – o efektach pracy decyduje także jakość stosunków panujących pomiędzy członkami zespołu. Życzliwość, szczerość i chęć niesienia pomocy – to postawa, którą warto przyjmować w środowisku pracy;
- **branie odpowiedzialności za podejmowane działania** – realizacja przyjętych założeń jest możliwa tylko wtedy, gdy każdy członek grupy angażuje się w przedsięwzięcie. Ważne też, żeby być świadomym konsekwencji własnych decyzji. **Nie można przenosić odpowiedzialności na inne osoby lub uwarunkowania, jeśli popełniło się błąd;**
- **wspólne rozwiązywanie problemów** – jedną z kompetencji umożliwiających współdziałanie jest zdolność pokonywania trudności. Nie warto się zniechęcać, gdy wystąpią przeszkody.

Podsumowując: drugi etap pozwala na zbadanie stanu lokalnej oświaty i próbę udzielenia odpowiedzi na pytania *Jak jest? Co musimy zrobić, zmienić, aby osiągnąć stan docelowy?* Rezultatem tego etapu jest określenie priorytetów oświatowych, celów rozwojowych oraz przygotowanie rzetelnego harmonogramu działań rozwojowych.

Etap 3. Wdrożenie harmonogramu działań rozwojowych

Ostatnim elementem modelu jest **wdrożenie harmonogramu** działań w ramach danego obszaru wraz z **oceną ich efektywności**. Celem tego etapu jest podjęcie zorganizowanych działań wpływających na jakość zarządzania oświatą, ukierunkowanych na rozwój w wybranym obszarze.

Samorządy na tym etapie będą korzystały z wybranych metod i sposobów pracy określonych w harmonogramie. Uzupełnieniem modelu wsparcia powinny być szkolenia o charakterze warsztatowym, które pozwolą na pogłębienie kompetencji zespołu JST ds. oświaty w obszarze objętym wsparciem. Z uwagi na zakres zmian, jakimi mogą być objęte samorządy, przy wdrażaniu modelu rekomenduje się korzystanie ze szkoleń wspierających proces zarządzania zmianą. Inicjowanie i wdrażanie jakiegokolwiek zmiany będzie tym łatwiejsze, o ile pracownicy JST będą posiadali kompetencje zarządzania zmianą, niezależnie bowiem od wybranego obszaru wsparcia, w każdym przypadku wdrożenie nowych rozwiązań lub choćby tylko zmodyfikowanie części z nich będzie wymagało kompetencji metodycznego przeprowadzania zmiany – to zaś uruchamia w naturalny sposób szereg mechanizmów psychologicznych towarzyszących zmianie. Doskonalenie się w tej wymagającej dziedzinie zarządzania zmianą będzie tym efektywniejsze, jeśli stworzy się ku temu sprzyjające warunki do uczenia się i wdrażania nowych umiejętności, o co należy zadbać od samego początku wsparcia doradczego.

Tak kompleksowe rozwiązanie – od indywidualnego wsparcia (rozpoczynające się na etapie wyboru obszaru, a kończące na wdrożeniu i ocenie efektywności), poprzez szkolenia merytorycz-

ne w zakresie rozwoju personalnego organizacji – pozwoli na optymalne wdrożenie przyjętych w modelu rozwiązań.

Na tym etapie nastąpi również ocena efektywności wdrożonych rozwiązań i narzędzi, która rozpatrywana będzie w dwóch aspektach:

- finansowym, odnoszącym się do takiego gospodarowania środkami budżetowymi jednostki samorządu terytorialnego, w którym dane zadanie realizowane jest w sposób rzetelny przy jednoczesnym możliwie niskim poziomie wydatkowania tych środków. Ten wymiar efektywności określany jest gospodarnością w dysponowaniu środkami budżetowymi,
- jakościowym, który odnosi się do budowania systemu edukacji z uwzględnieniem dbałości o jakość procesów dydaktycznych, wychowawczych i społecznych w świetle wprowadzanych zmian objętych modelem.

Celem zbudowania modelu wsparcia jest profesjonalizacja działań pracowników JST w zakresie optymalnego zarządzania lokalną oświatą. Tym samym model może stać się punktem odniesienia dla samorządów w ich praktycznych działaniach na rzecz lokalnej oświaty.

3. Adresaci modelu

Grupą docelową, do której adresowane są działania doradcze w ramach modelu, są przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego, odpowiadający za organizację i funkcjonowanie lokalnego systemu oświaty. Zakłada się, że będą to następujące osoby:

- a) pracownicy odpowiedzialni za podejmowanie decyzji zarządczych w samorządzie w zakresie spraw oświatowych, tj. prezydenci, burmistrzowie, starostowie i wójtowie;
- b) pracownicy operacyjni realizujący zadania z zakresu oświaty w JST, tj. dyrektorzy/naczelnicy wydziałów oświaty, inspektorzy ds. oświaty, skarbnicy, pracownicy zajmujący się planowaniem finansowym i analizami budżetowymi oraz pracownicy zespołów ekonomiczno-administracyjnych szkół;
- c) radni komisji oświaty zaangażowani w podejmowanie decyzji dotyczących lokalnej oświaty.

Zespół wyłoniony z wyżej wymienionych grup zostanie objęty wsparciem doradczym. Zakłada się, że maksymalny skład zespołu wyniesie 5 osób, w tym 1–2 osoby decyzyjne. Minimalny skład zespołu to 2 osoby – 1 osoba odpowiedzialna za podejmowanie decyzji i 1 pracownik operacyjny.

4. Zasady organizacji modelu wsparcia

Zasada indywidualnego wsparcia. Głównym założeniem modelu jest udzielenie wsparcia pracownikom JST, mającego na celu usprawnienie procesu zarządzania lokalną oświatą, ukie-
runkowanego na jej rozwój. Z uwagi na złożoność obszarów tematycznych rekomenduje się zaangażowanie zespołu doradczego składającego się z doradcy ds. rozwiązań zarządczych (z do-

świadczeniem samorządowym) oraz doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji. Wybór wymienionych osób powinien odbywać się według ściśle określonych kryteriów. Zgodnie z założeniami praktyczna wiedza i doświadczenie doradców zostaną wykorzystane przez samorządy na każdym etapie procesu rozwojowego. Przygotowując model wsparcia, założono, że samorządom zostanie udzielone zindywidualizowane wsparcie adekwatne do ich potrzeb.

Zasada etycznego zachowania. Świadczenie usług rozwojowych w opisywanym modelu pracownikom JST typu: doradztwo, coaching, mentoring, konsulting czy nawet szkolenia – to niezwykle odpowiedzialne zadania. Dzieje się tak dlatego, że w centrum oddziaływania jest człowiek – niezależnie od tego, czy jest to pracownik operacyjny, czy też osoba decyzyjna w urzędzie. To odpowiedzialność nie tylko za jakość oddziaływania względem pracowników JST, lecz także za jakość budowanych relacji i współpracy w zespole doradczym świadczącym usługi w duecie względem pracowników JST. Jest to również odpowiedzialność pomiędzy wszystkimi osobami zaangażowanymi w świadczenie usług rozwojowych w opisywanym modelu.

Zasada współpracy. Model wsparcia oparty jest na współpracy wszystkich interesariuszy działających na rzecz lokalnej oświaty, tj. uczniów, rodziców, nauczycieli, dyrektorów, pracodawców itp.

Zasada profesjonalizmu. Opiera się na udzieleniu wsparcia przez osoby posiadające do tego odpowiednią wiedzę i kompetencje. Zakres tematyczny poruszanych zagadnień w modelu wymaga specjalistycznej wiedzy, dlatego rekomenduje się, aby doradcy posiadali nie tylko teoretyczną, ale przede wszystkim praktyczną wiedzę w zakresie obszarów, rozwiązań i narzędzi zarządczych. Zasada profesjonalizmu wyraża się poprzez rozwój wiedzy zawodowej, znajomości prawa i stanów faktycznych spraw, gotowości do współpracy, umiejętności uzasadniania własnych decyzji i sposobu postępowania, dbałość o jakość merytoryczną swojej pracy i dobre stosunki międzyludzkie, przestrzeganie zasad poprawnego zachowania.

5. Opis 12 obszarów tematycznych

Dwanaście obszarów tematycznych zostało opisanych w oparciu o analizy zawarte w dwóch publikacjach będących opracowaniami zbiorowymi pod redakcją Krzysztofa Jaszczołta:

- 1) *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część I Wspólne monitorowanie postępów,*
- 2) *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część II Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów.*

Powyższe publikacje są materiałem podsumowującym udział samorządowców w Grupach Wymiany Doświadczeń moderowanych w ramach projektu *Wsparcie kadry JST w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – I etap* przez Związek Miast Polskich w projekcie realizowanym w partnerstwie z Ośrodkiem Rozwoju Edukacji. Kluczowe działania podjęte w ramach projektu to wykonanie diagnoz problemów i potrzeb pracowników zarządzających oświatą w gminach i powiatach, zidentyfikowanie wzorcowych przykładów zarządzania usługami edukacyjnymi oraz zlecenie opracowania praktycznych analiz zestawiających informacje o dostępnych narzędziach zarządzania lokalną oświatą.

Ponadto do opisu obszarów wykorzystano wnioski zawarte w raportach badawczych przygotowanych przez firmę DANA E i O,5 Sigma Research and Development na zlecenie Ośrodka Rozwoju Edukacji w ramach badania *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji* pod redakcją Bożeny Doroty Jastrzębskiej:

- 1) *Raport diagnoza kompetencji kadry zarządzającej oświatą i operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji. Wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami;*
- 2) *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji – gminy miejsko-wiejskie i miejskie;*
- 3) *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji – gminy wiejskie;*
- 4) *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji – województwa.*

Raporty zostały przygotowane przez firmy zewnętrzne na zlecenie Ośrodka Rozwoju Edukacji w ramach badania *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji*.

Uzyskane dane zostały wykorzystane w szczególności do przygotowania rozwiązań i narzędzi wspierających personalny rozwój organizacji oraz do opracowania tematyki szkoleń wpływających na rozwój kompetencji samorządowych pracowników ds. oświaty.

W każdym obszarze wyodrębniono:

- 1) zadania JST,
- 2) narzędzia i rozwiązania zarządcze,
- 3) narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji.

Przyjęcie takiego schematu opisu poszczególnych obszarów umożliwiło również opracowanie arkuszy diagnostycznych wdrożonych narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz arkuszy diagnostycznych wdrożonych narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji wraz z oceną ich efektywności w danej JST.

Obszar 1. Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty

Oświata postrzegana jest jako jedno z najważniejszych zadań realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego. Mimo tego JST ma ograniczony wpływ na sposób organizacji kształcenia, wychowania i opieki nad uczniami ze względu na ograniczenia prawne. Ważne jednak, aby samorząd podejmował systemowe rozwiązania w zakresie zarządzania oświatą. Sprawdzo-

nym rozwiązaniem jest planowanie strategiczne. Rekomenduje się budowanie planów rozwoju oświaty w modelu partycypacyjnym, czyli z włączeniem szeroko rozumianej społeczności lokalnej.

Obszar 2. Monitorowanie jakości usług edukacyjnych

Prawo oświatowe nakłada na JST obowiązek przygotowania sprawozdania z realizacji zadań oświatowych. W artykule 11 ustawy Prawo oświatowe widnieją następujące zapisy: „7. Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego, w terminie do dnia 31 października, przedstawia organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego informację o stanie realizacji zadań oświatowych tej jednostki za poprzedni rok szkolny, w tym o wynikach:

- 1) egzaminu ósmoklasisty, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie, z uwzględnieniem działań podejmowanych przez szkoły nakierowanych na kształcenie uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w szkołach tych typów, których prowadzenie należy do zadań własnych jednostki samorządu terytorialnego;
- 2) nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez kuratora oświaty lub właściwego ministra w szkołach i placówkach tych typów i rodzajów, których prowadzenie należy do zadań własnych jednostki samorządu terytorialnego”⁷.

Organ prowadzący nie sprawuje nadzoru pedagogicznego, ma jednak wpływ na organizację szkół oraz ich dyrektorów. Zadaniem samorządu jest oszczędne i efektywne gospodarowanie środkami publicznymi w celu zapewnienia wysokiej jakości warunków nauki i opieki w zarządzanych przez siebie placówkach. W związku z tym planowanie strategiczne powinno być również skoncentrowane na monitorowaniu jakości usług edukacyjnych. Rekomenduje się świadome planowanie monitorowania w szerszym ujęciu, z wykorzystaniem poniżej opisanych narzędzi i rozwiązań zarządzających oraz wspierających personalny rozwój organizacji.

⁷ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2018 r. poz. 996, 1000, 1290, 1669 i 2245).

Obszar 1. Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty

Zadanie			Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
			Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Gromadzenie informacji i analiza aktualnej sytuacji w zakresie realizacji zadań oświatowych			1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST.	1.1. Systemy informatyczne umożliwiające gromadzenie i przetwarzanie danych o oświacie. 1.2. Przygotowywanie pogłębionych analiz (strategicznych) ukazujących oświatę samorządową.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspołecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie.	1) Uzgodnienie w gronie kluczowych interesariuszy wspólnego rozumienia oczekiwanego „wartości w oświacie” i odzwierciedlenie jej w wizji i misji lokalnego systemu oświaty. 2) Analizowanie potrzeb i oczekiwań społeczności lokalnej w zakresie organizacji i funkcjonowania jednostek oświatowych, np. analizy SWOT z perspektywy samorządowca, rodzica, dyrektora, nauczycieli, uczniów, pracodawców itp. 3) Organizowanie wspólnych warsztatów tematycznych według potrzeb, np. kształcenie kompetencji kluczowych, Włączenie różnych interesariuszy, w tym dyrektorów szkół i placówek oświatowych w proces planowania rozwoju oświaty: • stosowanie na etapie prowadzenia diagnozy otwartych debat oświatowych nt. oczekiwanych rezultatów systemu edukacji i uwzględnienie jej wyników w decyzjach strategicznych, • uzupełnienie lub określenie priorytetów i celów w planach rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w danej JST, • wspólne wdrażanie i monitorowanie planu rozwoju oświaty. 5) Organizowanie debat o stanie realizacji zadań oświatowych z udziałem lokalnych interesariuszy. 6) Prowadzenie badań ankietowych wizerunku prowadzonych szkół/placówek lub inne według potrzeb.
			3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	2.1. Proces planowania celów oświatowych. 3.1. Metody analizy i zatwierdzenia arkuszy organizacyjnych planów finansowych szkół, a następnie – po ich zatwierdzeniu – kontrola ich wykonania. 3.2. Lokalny standard arkusza organizacyjnego, wspólny dla wszystkich jednostek oświatowych plan kont analitycznych jednostek. 3.3. Standardy finansowania zadań, np. lokalne bony oświatowe lub inne sformalizowane systemy podejmowania decyzji niosących skutki finansowe, np. tworzenie oddziałów, sposób realizacji planu nauczania.		
2. Wyracowanie strategicznej wizji rozwoju lokalnej oświaty (strategia oświatowa)						
3. Weryfikacja podejmowanych działań pod kątem zgodności ze strategiczną wizją rozwoju usług oświatowych						
4. Włączenie lokalnej społeczności w proces diagnozy i planowania usług edukacyjnych						

Obszar 2. Monitorowanie jakości usług edukacyjnych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Gromadzenie i analizowanie informacji o organizacji i efektach pracy szkół	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Analiza wyników kształcenia. 1.2. Audyt organizacyjny szkół. 2.1. Analiza długoterminowych procesów następujących w oświacie. 2.2. Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych jako narzędzie monitorowania polityki oświatowej.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspokojenie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	1) Prowadzenie badań ankietowych zadowolenia uczniów z pracy szkół. 2) Prowadzenie badań ankietowych zadowolenia rodziców. 3) Prowadzenie badań potrzeb społecznych w kontekście organizacji dodatkowych zajęć lub form opieki nad uczniami. 4) Budowanie dialogu oświatowego (wspieranie w powoływaniu rad oświatowych, rad młodzieżowych).
2. Monitorowanie strategicznych celów lokalnej polityki oświatowej				

Obszar 3. Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego

Sprawne i efektywne działanie struktury organizacyjnej lokalnego systemu oświaty stanowi istotny warunek skutecznego zarządzania usługami edukacyjnymi. Przyjęty model zarządzania powinien sprzyjać współpracy w zespole oświatowym JST oraz na linii zespół oświatowy – dyrektorzy szkół, przedszkoli i placówek oświatowych. Rekomenduje się wdrożenie kompleksowych rozwiązań informatycznych ułatwiających zarządzanie oświatą i prowadzenie tematycznych spotkań roboczych.

Obszar 4. Planowanie budżetowe

Finansowanie oświaty jest jednym z najbardziej kosztownych zadań, jakie wykonują samorządy. Istotne zatem staje się świadome podejmowanie decyzji związanych z nakładami na edukację w powiązaniu z oczekiwanymi efektami nauczania. Ważne też staje się ustalanie priorytetów w zakresie rzeczywistych potrzeb szkół i przedszkoli oraz wspólne podejmowanie decyzji w odniesieniu do tworzenia planów finansowych w szkole/gminie. Rekomenduje się współudział różnych interesariuszy w tworzeniu planów finansowych oraz podejmowanie kluczowych decyzji uwzględniających stosunek nakładów do efektów.

Obszar 3. Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zaradcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Tworzenie i zarządzanie siecią szkół, przedszkoli i placówek edukacyjnych	1) Planowanie strategiczne w oświacie. Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Wprowadzenie elektronicznych arkuszy organizacyjnych z modułem finansowym usprawniających procedurę ich zatwierdzania i pozwalających oszacować koszty funkcjonowania organizacji (np. program i Arkusz – Wolters Kluwer SA, SIGMA Firmy Vulcan, arkusz Firmy Astar O5). 1.2. Stosowanie zintegrowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie oświatą jako kompleksowe, systemowe rozwiązanie wspierające zarówno zadania realizowane przez wydziały edukacji, jak i codzienną pracę szkół i przedszkoli.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspolecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	Rozwiązania ukierunkowane na współpracę z dyrektorami: 1) Wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy szkół/placówek, z uwzględnieniem częstotliwości i form kontaktu. 2) Czytelne formułowanie wzajemnych oczekiwań na linii organ prowadzący – dyrektor. 3) Opracowanie modelu kompetencyjnego kandydata na dyrektora szkół i przedszkoli. 4) Ustalenie modelu zarządzania oświatą w JST (modele zdefiniowane w literaturze to: menedżerski, przedsiębiorczy, konkurencyjny, scentralizowany, demokratyczny i nieingerujący) i zapoznanie z nim dyrektorów. 5) Wsparcie kompetencyjne dyrektorów ukierunkowane na budowanie nowoczesnego środowiska nauki i pracy w zmieniającej się rzeczywistości (kompetencje kluczowe, szkoła jako organizacja ucząca się, inteligencja emocjonalna dyrektora i nauczyciela). 6) Wsparcie coachingowe dla dyrektorów, w tym szczególnie dla pracujących pierwszą kadencję. 7) Współpraca z dyrektorami w budowaniu projekcyjnego systemu oświaty. Rozwiązania ukierunkowane na współpracę w zespole oświatowym JST: 1) Wypracowanie zasad współpracy i komunikacji wewnątrz zespołu oświatowego. 2) Opisy stanowisk. 3) Ocena pracownika w oparciu o obowiązujące przepisy prawa. 4) Ocena rozwojowa pracowników w oparciu o model kompetencyjny jako narzędzie wspierające budowanie planów potrzeb szkoleniowych (opis kompetencji na poszczególnych poziomach).
2. Wybór i nadzorowanie dyrektorów szkół/placówek				
3. Monitorowanie procesu świadczenia usług edukacyjnych				
4. Wyznaczanie ram polityki kadrowej i placówek w szkołach i placówkach edukacyjnych				

Obszar 4. Planowanie budżetowe

Zadanie		Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne	
1. Tworzenie planów finansowych w sposób uwzględniający realne potrzeby szkół i placówek oświatowych	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Stosowanie różnych odmian bonu finansowego wiążącego wielkość środków finansowych przeznaczonych na utrzymanie szkół z liczbą uczniów lub skalą inaczej zdefiniowanych zadań. 1.2. Podejście „historyczne” – opierające plan finansowy na kolejnym roku o wykonanie planu finansowego w roku bieżącym (przewidywanym) i w latach poprzednich. 1.3. Budowanie planu finansowego na podstawie rzetelnie wyliczonych przyszłych potrzeb finansowych szkół/placówki.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspolecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	Uspolecznianie procesu planowania finansowego w szkole/gminie między innymi poprzez: 1) przeprowadzenie diagnozy i priorytetyzacji rzeczywistych potrzeb finansowych szkół/placówki we współpracy z dyrektorem. 2) podejmowanie decyzji dotyczących modernizacji infrastruktury w porozumieniu z rodzicami. 3) organizację grantów lokalnych na rzecz np. rozwijania kompetencji kluczowych, interdyscyplinarnych projektów edukacyjnych, itp. 4) ustalenie kanonu informacji na temat możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych oraz udrożnienie kanałów informacyjnych na linii JST – dyrektorzy.	
2. Podejmowanie decyzji o przeznaczeniu części środków na wydatki majątkowe		2.1. Zespół doradczy dyrektorów szkół ds. oceny stanu bazy materialnej oświaty i tworzenia listy rankingowej planowanych wydatków majątkowych. 2.2. Mechanizm analizy i priorytetyzowania potrzeb inwestycyjnych w lokalnej oświacie.			
3. Budżetowanie wydatków w układzie zadaniowym		3.1. Budżet zadaniowy w oświacie. 3.2. Granty dla szkół warunkujące przyznanie dodatkowego finansowania od spełnienia przez projekt warunków i kryteriów planowania zadaniowego.			

Obszar 5. Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych

Szkoły i placówki oświatowo-wychowawcze powinny tworzyć spójny system oparty na współdziałaniu samorządu i szkół z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Dużego znaczenia w tym zakresie nabiera budowa lokalnego partnerstwa na rzecz edukacji. Rozpoczyna się ona od rozpoznania partnerów i podjęcia próby włączenia ich w proces tworzenia/aktualizacji lokalnej strategii rozwoju oświaty oraz włączenia we wdrażanie zaplanowanych priorytetów/celów/zadań wraz z ich ewaluacją. Rekomenduje się budowanie i wdrażanie programów partnerskich na rzecz rozwoju oświaty w celu zapewnienia jak najwyższej jakości kształcenia.

Obszar 6. Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych

„Rodzice są klientami szkoły szczególnie zainteresowanymi funkcjonowaniem lokalnego systemu oświaty w sposób zapewniający ich dzieciom równy dostęp do edukacji na jak najwyższym poziomie. Dobre funkcjonowanie lokalnej oświaty powinno być oparte na ścisłej współpracy w trójkącie: samorząd – szkoła – rodzice (mieszkańcy), z zastrzeżeniem, że współpraca ta nie powinna mieć charakteru deklaracyjnego lub wymuszonego jedynie obowiązkami prawnymi. Interesem samorządu terytorialnego jest zwiększenie uczestnictwa rodziców, zarówno w życiu szkół, jak i w kontaktach z samorządem⁸. Rekomenduje się uwzględnianie przez samorząd opinii rodziców o potrzebach i stanie lokalnej oświaty jako szansy na poprawę jej funkcjonowania i zwiększenie poczucia partycypacji społecznej mieszkańców.

⁸ Jaszczołt K. (red.), *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część I Wspólne monitorowanie postępów*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2018, s. 103.

Obszar 5. Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zaradcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Współpraca z organami społecznymi w systemie oświaty	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informacyjne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Utworzenie gminnej/powiatowej rady oświatowej.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspiecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie.	1) Opracowanie i wdrożenie lokalnego programu uspołecznienia zarządzania oświatą. 2) Zbudowanie lokalnego partnerstwa na rzecz edukacji i rynku pracy z instytucjami, organizacjami pozarządowymi i pracodawcami. 3) Systematyczne badania opinii mieszkańców (rodziców, uczniów) w odniesieniu do funkcjonowania lokalnej edukacji. 4) Cykliczne spotkania z mieszkańcami. 5) Promowanie współpracy szkół z lokalnymi pracodawcami oraz z organizacjami pozarządowymi. 6) Zapewnienie regularnego przekazywania informacji dla szerokiego spektrum odbiorców, np. pracodawców, instytucji badawczych, organizacji pozarządowych. 7) Współpraca szkół/placówek oświatowych z osobami i podmiotami, które mogą wzbogacić ofertę edukacyjną dla dzieci i młodzieży.
2. Identyfikowanie i włączanie mieszkańców oraz lokalnych partnerów instytucjonalnych		2.1. Opracowanie lokalnej strategii rozwoju oświaty z udziałem partnerów społecznych.		
3. Wspieranie inicjatyw społecznych/organizacji pozarządowych		3.1. Uwzględnienie w programie współpracy z organizacjami pozarządowymi zadań dotyczących funkcjonowania oświaty i wychowania w gminie/powiecie.		
4. Promowanie współpracy szkół zawodowych z lokalnymi pracodawcami		3.2. Współpraca z organizacjami i podmiotami niepublicznymi w prowadzeniu placówek oświatowo-wychowawczych.		
5. Współdziałanie z kuratorem oświaty oraz okręgową komisją egzaminacyjną		4.1. Rozwijanie dualnego systemu kształcenia zawodowego.		
		5.1. Oparcie zarządzania oświatą na zobjektywizowanych danych i analizach, w tym danych okręgowej komisji egzaminacyjnej.		
		5.2. Stworzenie mechanizmu współpracy z kuratorem oświaty w realizacji lokalnej polityki oświatowej zgodnej z wymogami nadzoru pedagogicznego.		

Obszar 6. Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Wspomaganie realizacji lokalnej polityki oświatowej poprzez zaktywizowanie i włączenie rodziców	- Planowanie strategiczne w oświacie. - Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. - Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. - Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. - Budżet zadaniowy - Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Wspieranie funkcjonowania rad rodziców oraz tworzenia rad szkół w placówkach JST (aspekt prawny). 2.1. Uwzględnianie potrzeb rodziców w planowaniu sieci szkolnej. 2.2. Wykorzystanie inicjatyw i opinii rodziców w organizacji kształcenia dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. 3.1. Tworzenie lokalnych sieci współpracy ze szkołami w realizacji inicjatyw rodziców i ich stowarzyszeń. 3.2. Uwzględnianie wyników ewaluacji zewnętrznej w obszarze Rodzice są partnerami szkoły do oceny pracy szkół. 4.1. Podejmowanie działań na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu edukacyjnemu dorosłych poprzez tworzenie w szkołach Lokalnych Ośrodków Wiedzy i Edukacji (LOWE).	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: - Wystąpienia publiczne. - Zarządzanie zmianą. - Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. - Uspokojenie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. - Efektywna komunikacja. - Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: - Zarządzanie coachingowe. - Motywacja pod lupą. - Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	- Wspieranie funkcjonowania rad rodziców, powoływania rad szkół i rad oświatowych. - Badanie opinii uczniów i rodziców w procesie planowania i oceny lokalnego systemu edukacji (ankieta, grupy fokusowe itp.). - Wspieranie w realizacji wymagania Rodzice są partnerami szkoły. - Zapewnienie regularnego przekazywania sprofilowanych informacji dla rodziców. - Wspieranie w organizowaniu szkoleń i doradztwa dla dorosłych (rodziców, mieszkańców).
2. Współpraca z rodzicami w działaniach na rzecz pokonywania barier w dostępie do edukacji				
3. Promowanie współpracy z rodzicami do stworzenia systemu edukacji osób dorosłych				
4. Wykorzystanie współpracy z rodzicami do stworzenia systemu edukacji osób dorosłych				

Obszar 7. Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym

Za funkcjonowanie szkoły/placówki oświatowej odpowiedzialny jest dyrektor. W polskim prawie zakres zadań i odpowiedzialności dyrektora został bardzo szeroko określony w różnych aktach prawnych: ustawie Prawo oświatowe⁹, Ustawie o systemie oświaty¹⁰, ustawie Karta Nauczyciela¹¹, Ustawie o finansach publicznych¹², ustawie Kodeks Pracy¹³. W związku ze sprawowaną funkcją i mnogością zadań dyrektor napotyka na szereg trudności, które bez odpowiedniego wsparcia ze strony organu prowadzącego mogą rodzić poważne konsekwencje dla jakościowego funkcjonowania szkół/placówek. Rekomenduje się inicjowanie przez samorząd współpracy na rzecz szkół i placówek oświatowych zarówno w obszarze budowania relacji, jak i w obszarze zorganizowanego wsparcia w rozwoju kompetencyjnym dyrektorów.

Obszar 8. System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli

Organ prowadzący ma obowiązek zabezpieczenia funduszy na kształcenie i doskonalenie zawodowe nauczycieli w wysokości 0,8% planowanych rocznych środków przeznaczonych na wynagrodzenia osobowe nauczycieli¹⁴. Zarówno kształcenie, jak i doskonalenie powinno odpowiadać potrzebom rozwojowym szkoły/przedszkola określonym przez dyrektora w wyniku przeprowadzonej diagnozy. Rekomenduje się powiązanie priorytetów rozwojowych szkół/placówek z planami rozwoju oświaty, bieżące modyfikowanie zasad, regulaminów, procedur dotyczących doskonalenia oraz poszukiwanie pozafinansowych rozwiązań motywowania nauczycieli.

9 Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2018 r. poz. 996, 1000, 1290, 1669 i 2245).

10 Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2018 r. poz. 1457, 1560, 1669 i 2245).

11 Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2018 r. poz. 967 i 2245).

12 Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. finansach publicznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 2077 oraz z 2018 r. poz. 62, 1000, 1366, 1669, 1693, 2245, 2354 i 2500).

13 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz.U. z 2018 r. poz. 917, 1000, 1076, 1608, 1629, 2215, 2244, 2245, 2377 i 2432).

14 Art. 7a ust. 1 Ustawy z dnia 26 stycznia 1998 r. Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2018 r. poz. 967 i 2245).

Obszar 7. Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym

Zadanie		Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
		Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Budowa lokalnego modelu relacji organu prowadzącego i dyrektorów szkół/placówek		1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Decyzje dotyczące struktury lokalnego systemu oświaty (np. poprzez tworzenie zespołów szkół). 1.2. Ustalenie zakresu samodzielności dyrektora w dysponowaniu środkami i zawieraniu umów (w tym dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę). 1.3. Zdefiniowanie poziomu samodzielności dyrektora w procesie przygotowania arkusza organizacyjnego i jego uprawnień do dokonywania zmian w planie finansowym jednostki. 1.4. Zdefiniowanie roli dyrektora w procesie rekrutacji uczniów (np. zasady przyjmowania uczniów spoza obwodu szkoły). 1.5. Wybór formy i warunków zatrudnienia dyrektora (na podstawie KN lub jako pracownik samorządowy) oraz określenie poziomu jego wynagrodzenia. 1.6. Zdefiniowanie zakresu zwolnienia dyrektora z godzin dydaktycznych.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy dyrektora i placówek. 4) Uspokojenie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie.	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) Czynne formułowanie wzajemnych oczekiwań i zasad oceny pracy dyrektora. 4) Organizacja doskonalenia zawodowego dyrektorów, z uwzględnieniem: • sieci, • doskonalenia uwzględniającego model przywództwa edukacyjnego (systematyczne, planowane), • wspólnych wizyt studyjnych dyrektorów szkół i liderów samorządowej oświaty. 5) Rozwijanie kompetencji niezbędnych do zarządzania zespołem nauczycieli, stymulowania pracy zespołowej, budowania relacji zewnętrznymi partnerami szkoły. 6) Organizowanie regularnej komunikacji przedstawicieli samorządu z dyrektorami szkół: • komunikator internetowy, regularne spotkania z dyrektorami szkół – grupowe i indywidualne.
	2. Realizacja przyjętego modelu zarządzania zespołem dyrektorów (w tym: planowanie, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie)		2.1. Sposób rekrutacji kandydatów na dyrektorów – organizacja konkursów (określanie wymogów, aktywne poszukiwanie kandydatów, rezerwa kadrowa, profesjonalizacja komisji konkursowej). 2.2. Korzystanie z wizji rozwoju szkoły (prezentowanej przez kandydata podczas konkursu) jako narzędzia zarządczego w relacji organ prowadzący – dyrektor: sprawozdawanie postępów, uzgadnianie zmian. 2.3. Klarowne określenie oczekiwań JST i zasad oceny szkół (pośrednio oceny dyrektora) – definiowanie celów i wskaźników sukcesu w rocznych i długoterminowych planach rozwoju oświaty. 2.4. Analiza wyników edukacyjnych i innych efektów działania szkoły pod kątem wyznaczonych celów (korzystanie z dostępnych danych i informacji – wyniki egzaminów, ewaluacja zewnętrzna, kontrola zarządcza itp.). 2.5. Metody motywowania dyrektorów (dodatek funkcyjny i motywacyjny, świadczenia pozapłacowe, nagrody pieniężne).	Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	
3. Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji i zadań (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe)			3.1. Narzędzia doskonalenia zawodowego dyrektorów – rozwijanie kompetencji zarządzających dyrektora (planowanie rzeczowe i finansowe, zarządzanie kadrami, administrowanie majątkiem szkoły, znajomość aktualnych regulacji i praktyczna umiejętność ich stosowania). 3.2. Narzędzia bieżącej komunikacji z dyrektorami szkół i placówek oświatowych, np. platformy informatyczne.		

Obszar 8. System wspomaganie szkół – doskonalenie nauczycieli

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół/placówek	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą.	1.1. Plany i regulaminy przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach powiązane z lokalnymi strategiami rozwoju oświaty. 2.1. Regulaminy nagradzania i przyznawania dodatków motywacyjnych dla nauczycieli. 2.2. Regulaminy ustalające zasady podziału środków na dodatki motywacyjne pomiędzy szkoły. 3.1. Procedury aplikowania o dofinansowanie projektów edukacyjnych ze środków zewnętrznych.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspolecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	1) Diagnoza ukierunkowana na potrzeby rozwojowe szkół i placówek, w tym kompetencje kluczowe. 2) Uzupełnienie lub określenie priorytetów lub celów w planie rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb rozwojowych szkół i nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego/ procesowego wspomagania (podjęcie działań w oparciu o wdrożony Projekt) ¹⁵ . 3) Wypracowanie we współpracy z dyrektorami pozapłacowego systemu motywowania nauczycieli na rzecz podnoszenia jakości pracy szkoły. 4) Tworzenie dodatkowych obszarów aktywności nauczycieli (granty, lokalne programy, projekty, konkursy itp.).
2. Motywowanie nauczycieli poprzez powiązanie dodatków i nagród z osiąganymi rezultatami edukacyjnymi				
3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności				
4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, poprzez sprawnie działający system dokształcania i doskonalenia kadry pedagogicznej				

¹⁵ „Wsparcie kadry jednostek samorządu terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów”.

Obszar 9. Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów

W ramach projektu „Efektywne doradztwo edukacyjno-zawodowe dla dzieci, młodzieży i dorosłych” realizowanego przez Ośrodek Rozwoju Edukacji opracowano przykładowe programy preorientacji i orientacji zawodowej, doradztwo zawodowe dla systemu oświaty oraz wzorcowe rozwiązania organizacyjne funkcjonowania wewnątrzszkolnego systemu doradztwa zawodowego¹⁶. Samorządy mają możliwość korzystania z zaproponowanych rozwiązań. W związku z tym rekomenduje się w zakresie doradztwa zawodowego wdrażanie obok działań standardowych wynikających z rozporządzenia w sprawie doradztwa zawodowego¹⁷ szereg inicjatyw w celu wsparcia prowadzonych przez JST szkół oraz zapewnienia ich uczniom wysokiej jakości tego doradztwa.

Obszar 10. Wsparcie uczniów z niepełnosprawnościami oraz uczniów z trudnościami w nauce

Jednostki samorządu terytorialnego mają obowiązek zapewnienia powszechnej nauki wszystkim uczniom zamieszkałym na ich terenie, w tym także uczniom z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce. Obok tworzenia warunków do nauki samorządy są zobligowane do zapewnienia różnego typu zajęć (terapeutycznych, rewalidacyjnych, dydaktyczno-wyrównawczych, itp.) dla uczniów posiadających orzeczenia o potrzebie kształcenia specjalnego, opinie poradni psychologiczno-pedagogicznej oraz uczniów wskazanych przez nauczycieli do objęcia pomocą. Właściwie działający system wsparcia dla tych uczniów wymaga współdziałania dyrektorów szkół, przedszkoli i placówek z rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną oraz organem prowadzącym. Rekomenduje się wdrażanie narzędzi i rozwiązań wpływających na podniesienie jakości pomocy psychologiczno-pedagogicznej oraz możliwości stosowania indywidualnego podejścia do ucznia z niepełnosprawnościami.

¹⁶ <http://doradztwo.ore.edu.pl/programy-i-wsdz/>, [dostęp 26.12.2018].

¹⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 lutego 2019 r. w sprawie doradztwa zawodowego (Dz.U. poz. 325).

Obszar 9. Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów

Narzędzia i rozwiązania zarządcze			Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
Zadanie	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Zapewnienie koordynacji doradztwa zawodowego dla uczniów na poziomie gminy i powiatu	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Organizacja i koordynacja działań doradców zawodowych zatrudnionych w szkołach gminnych i powiatowych. Wyznaczanie kierunków doradztwa zawodowego w gminie/powiecie w oparciu o wyniki diagnoz zapotrzebowania uczniów i słuchaczy na działania doradcze oraz programy realizacji doradztwa zawodowego opracowane w szkołach/placówkach. 1.2. Uwzględnienie w programach realizacji doradztwa zawodowego w szkołach/placówkach potrzeb uczniów/ słuchaczy, rodziców oraz lokalnych lub regionalnych działań związanych z doradztwem zawodowym.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspołecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie.	1) Uzupełnienie lub określenie priorytetów/ celów w planie rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w zakresie budowy systemu doradztwa zawodowego. 2) Opracowanie i wdrożenie lokalnego programu ukierunkowanego na wzmocnienie i rozwój systemu doradztwa zawodowego na terenie JST, z udziałem przedsiębiorców, instytucji rynku pracy, doradców zawodowych, rodziców, uczniów.
2. Ułatwienie wymiany informacji i współpracy między doradcami zawodowymi, przedstawicielami lokalnych przedsiębiorców i instytucji rynku pracy		2.1. Publikowanie materiałów pozwalających uczniom/ rodzicom poznać ofertę edukacyjną i potencjał lokalnego rynku pracy (np. informator o ofercie kształcenia i perspektywach przyszłej pracy, broszury i poradniki dla rodziców odnośnie wyborów edukacyjnych dzieci).	Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	3) Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych z elementami doradztwa i przedsiębiorczości. 4) Tworzenie lokalnych sieci doradztwa zawodowego z zaangażowaniem powiatowego urzędu pracy, lokalnych przedsiębiorców i poradni psychologiczno-pedagogicznej.
3. Podejmowanie wspólnych inicjatyw z udziałem przedsiębiorców i instytucji rynku pracy		3.1. Uruchamianie klas patronackich. 3.2. Organizowanie cyklicznych wydarzeń pozwalających na spotkanie uczniów/rodziców i pracodawców (targów edukacyjnych, targów pracy, dni przedsiębiorczości, dni otwartych na terenie lokalnych firm itp.). 3.3. Organizowanie warsztatów, projektów i konkursów dla młodzieży stojącej przed wyborem szkoły ponadpodstawowej.		
4. Angażowanie się w ponadlokalne inicjatywy zmierzające do wypracowania nowoczesnych modeli doradztwa		4.1. Tworzenie regionalnych porozumień i modeli doradztwa zawodowego.		

Obszar 10. Wsparcie uczniów z niepełnosprawnościami oraz uczniów z trudnościami w nauce

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Diagnozowanie potrzeb i planowanie pracy	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Opracowanie strategii rozwoju oświaty uwzględniającej działania na rzecz uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (SPE). 1.2. Zawieranie porozumień pomiędzy JST w celu diagnozowania potrzeb uczniów ze SPE w regionie i planowania rozwiązań. 2.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na dostosowanie obiektów szkolnych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspokojenie procesów edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie.	1) Uzupełnienie lub określenie priorytetów/celów w planie rozwoju oświaty ukierunkowane na uczniów z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce w oparciu o diagnozę realnych potrzeb. 2) Opracowanie i wdrożenie lokalnego systemu wsparcia dla uczniów z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce we współpracy z dyrektorami szkół, przedszkolami, rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną, nauczycielami specjalistami, terapeutami, organizacjami pozarządowymi i innymi lokalnymi instytucjami. 3) Program podnoszenia kompetencji nauczycieli w zakresie pracy z uczniem ze SPE. 4) Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych dedykowanych uczniom z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce. 5) Promowanie edukacji włączającej poprzez korzystanie z dobrych praktyk. 6) Tworzenie lokalnych programów wpływających na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych wśród uczniów. 7) Budowanie partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz uczniów z niepełnosprawnościami, w tym zlecanie organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych z zakresu edukacji, oświaty i wychowania oraz działalności na rzecz osób z niepełnosprawnością. 8) Tworzenie szkół/nauczycielom możliwości wymiany doświadczeń w zakresie organizacji kształcenia i wspierania uczniów z niepełnosprawnością.
2. Tworzenie odpowiednich warunków do edukacji dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami		2.2. Tworzenie programów/standardów/remontów obiektów uwzględniających potrzeby osób z niepełnosprawnością. 3.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na realizację zajęć dodatkowych dla uczniów ze SPE. 3.2. Testowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie kształcenia/wspierania uczniów z niepełnosprawnościami i ze specyficznymi i specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. 4.1. Program stypendialny dla uczniów z niepełnosprawnościami.	Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	
3. Organizacja procesu nauki, wychowania i opieki				
4. Budowanie systemu wsparcia dla ucznia i wspieranie nauczycieli				

Obszar 11. Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych

Wsparcie rozwoju uczniów zdolnych przez organ prowadzący powinno mieć charakter systematyczny i zorganizowany, a nie incydentalny, uwzględniający potrzeby i możliwości lokalnej społeczności. Istotne, aby opieka nad uczniami szczególnie uzdolnionymi wspierała rozwój ich zainteresowań i uzdolnień. W związku z tym kluczowe jest diagnozowanie potrzeb w tym zakresie oraz dostosowywanie podejmowanych działań. Rekomenduje się, aby organ prowadzący zaimplementował wybrane narzędzia i rozwiązania adekwatne do lokalnych potrzeb i uwarunkowań, w tym posiadanych zasobów kadrowych.

Obszar 11. Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Realizacja indywidualnych programów nauczania oraz indywidualnego toku nauki oraz umożliwienie ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji – jak zaplanować organizacyjny i wdrożyć w JST. 3) Systemy informacyjne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Opracowanie wytycznych (zaleceń i procedur) dotyczących realizacji IPN lub ITN. 1.2. Upowszechnianie IPN i ITN w środowisku edukacyjnym jako formy pracy z uczniem zdolnym. 2.1. Utworzenie i udostępnienie bazy informacji o zajęciach dodatkowych. 3.1. Stworzenie programu stypendialnego dla uczniów wybitnie uzdolnionych. 3.2. Udostępnianie informacji o stypendiach zewnętrznych: ministerialnych, fundowanych przez fundację i stowarzyszenia lub inne instytucje. 4.1. Opracowanie wytycznych dla szkół i innych podmiotów (ram, w obrębie których placówki będą realizowały szkolne programy wspierania zdolnych uczniów, zgodnie z przyjętą w regionie strategią oświatową, w tym np. sposób definiowania ucznia zdolnego, sposób monitorowania i ewaluacji wyników, upowszechnianie dobrych praktyk i osiągnięć itp.). 4.2. Wyróżnianie szkół, które osiągają wysokie efekty w pracy z uczniami zdolnymi (np. przyznawanie wyróżnień/stypendiów/dyplomów; organizowanie uroczystości, na których szkoły będą wyróżnione; odwiedzanie szkół przez wójtów/burmistrzów lub inne znaczące osoby).	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspokojenie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	1) Przeprowadzanie diagnozy potrzeb i możliwości w zakresie zajęć pozalekcyjnych w szkołach. 2) Uzupelnienie lub określenie priorytetów/celów w planie rozwoju oświaty ukierunkowane na uczniów szczególnie uzdolnionych w oparciu o diagnozę realnych potrzeb. 3) Opracowanie i wdrożenie lokalnego systemu wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych, we współpracy z dyrektorami szkół, przedшкоłami, rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną, organizacjami pozarządowymi, ośrodkami kultury, ośrodkami sportu i innymi lokalnymi instytucjami. 4) Wdrożenie doskonalenia nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem ucznia szczególnie uzdolnionego. 5) Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych dedykowanych uczniom szczególnie uzdolnionym. 6) Tworzenie lokalnych programów wpływających na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych wśród uczniów. 7) Utworzenie lokalnego „mecenatu” służącego włączeniu podmiotów lokalnych do fundowania nagród i stypendiów celowych oraz sprawowaniu opieki nad uczniami uzdolnionymi. 8) Opracowanie ram i zasad współpracy pomiędzy szkołami i instytucjami zewnętrznymi. 9) Współpraca z lokalnymi mediami, instytucjami kulturalnymi, firmami i stowarzyszeniami oraz uczelniami w celu możliwie szerokiego promowania osiągnięć uczniów zdolnych i ich nauczycieli.
2. Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych				
3. Programy stypendialne dla uczniów i studentów wybitnie uzdolnionych				
4. Stworzenie i wdrożenie na terenie gminy lub powiatu systemu pracy z uczniami zdolnymi				
5. Doskonalenie nauczycieli w zakresie pracy z uczniami zdolnymi		5.1. Powołanie doradcy metodycznego do pracy z uczniami zdolnymi.		
6. Stworzenie i monitorowanie działania sieci współpracy pomiędzy szkołami oraz instytucjami zewnętrznymi				
7. Konkursy małych grantów edukacyjnych w zakresie pracy z uczniami zdolnymi		7.1. Program małych grantów edukacyjnych skierowanych na rozwój zdolności uczniowskich.		
8. Stworzenie ram organizacyjnych dotyczących promocji osiągnięć uczniów, ich nauczycieli oraz szkół		8.1. Baza danych dotycząca różnych form rywalizacji dla uczniów. 8.2. Upowszechnianie wiedzy na temat bieżących wydarzeń edukacyjnych i kulturalnych, w tym informacji o sukcesach nauczycieli i uczniów za pośrednictwem strony internetowej organu prowadzącego.		

Obszar 12. Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty

Właściwe gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty polega na prowadzeniu przemyślanej i opartej na obiektywnych danych polityki budżetowej. Opiera się ono na „oderwaniu polityki finansowej samorządu od systemu subwencjonowania oświaty (niezrozumiały, zmienny, nieadekwatny do lokalnych potrzeb), oparciu się w polityce budżetowej na dokumentach strategicznych (strategii JST, strategii oświatowej, programach inwestycyjnych), wdrażaniu metod oceny celowości wykorzystania środków i bazy materialnej (m.in. standardy, wskaźniki, systematyczne analizy), systematycznym nadzorze i wspieraniu dyrektorów szkół w dysponowaniu zasobami, a także w działalności inwestycyjnej (system zamówień publicznych, pozyskiwanie środków itp.)”¹⁸. Rekomenduje się podejmowanie przez JST strategicznych decyzji w zakresie planów inwestycyjno-modernizacyjnych, zasobów materialnych i innych w modelu partycypacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem konsultacji i współdecydowania.

¹⁸ Jaszczołt K. (red), *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą - przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk*. Część II. Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2018, s.90

Obszar 12. Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zasobami materialnymi zarządzcze		Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	
	Szkolenia	Inne	Szkolenia	Inne
1. Regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiz ich wykorzystania na poziomie pojedynczych szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu.	1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacji – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1.1. Wykorzystanie procesu przygotowywania corocznej informacji o stanie realizacji zadań oświatowych do systematycznego monitorowania zarządzania zasobami. 1.2. Opracowanie lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny wykorzystywania zasobów w skali szkoły/placówki. 2.1. Zapewnienie systemowego nadzoru nad zarządzaniem zasobami w szkołach/placówkach. 2.2. Konsolidacja placówek oświatowych oraz podejmowanie współpracy w celu wspólnej realizacji zadań oświatowych o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym. 2.3. Oparcie działań w zakresie optymalizacji sieci szkolnej na obiektywnych i akceptowanych społecznie kryteriach.	Kadra zarządzająca i pracownicy operacyjni: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć jakość – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspiecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	1) Prowadzenie konsultacji społecznych/debat/ cyklicznych spotkań dotyczących poznania potrzeb i podjęcia strategicznych decyzji (m.in. w zakresie gospodarowania mieniem, optymalizacji sieci szkół, konsolidacji placówek oświatowych). 2) Uzupełnienie lub określenie priorytetów oraz planu działań w planach rozwoju oświaty ukierunkowanych na działania remontowo-inwestycyjne w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w celu zapewnienia warunków do pracy i nauki. 3) Inicjowanie współpracy JST z dyrektorami szkół w celu zapewnienia jak najwyższej jakości bazy i jej efektywne wykorzystanie.
2. Bieżące administrowanie zasobami systemu oświaty oraz inicjowanie działań restrukturyzacyjnych, wpływających na poprawę jakości bazy i efektywność jej wykorzystania				
3. Prowadzenie działań remontowych i inwestycyjnych, dostosowujących zasoby materialne lokalnej oświaty do potrzeb wynikających z wyznaczonych celów oświatowych		3.1. Systematyczna analiza realizacji i aktualizowanie lokalnej strategii oświatowej oraz programów inwestycyjnych w oświacie. 3.2. Zapewnienie wsparcia procesu przygotowywania i realizacji inwestycji, zarządzania mieniem, a także obsługi zamówień publicznych w lokalnym systemie oświaty. 3.3. Tworzenie rozwiązań organizacyjnych służących pozyskiwaniu środków zewnętrznych na poprawę infrastruktury oświatowej.		

6. Wybór obszaru w oparciu o narzędzie diagnostyczne

Z uwagi na szeroki zakres tematyczny wsparcia rekomenduje się wybór jednego obszaru. Wybór ten powinien być poparty odpowiednią diagnozą oraz refleksją dotyczącą oczekiwanych rezultatów. Kluczowe kryteria, według których samorządy dokonują oceny funkcjonowania systemu oświaty, dotyczą:

- a) wygenerowania oszczędności w budżecie samorządu – zachowanie tego samego poziomu usług oświatowych przy mniejszych nakładach, poprawa jakości przy zachowaniu tych samych nakładów,
- b) skali potrzeb oświatowych,
- c) występujących trudności przy realizacji zadań oświatowych.

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria, w modelu wsparcia wypracowane zostało narzędzie diagnostyczne, dzięki któremu możliwe będzie trafne i rzetelne dokonanie wyboru kluczowego obszaru wymagającego wsparcia. Narzędzia służą do pogłębionej oceny systemu funkcjonowania oświaty. Łącznie przygotowanych zostało 12 arkuszy diagnostycznych odnoszących się do poszczególnych obszarów. Zakłada się, że jeden arkusz diagnostyczny składający się z dwóch części będzie służyć badaniu jednego obszaru w zakresie wdrożonych narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz w zakresie wdrożonych narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji wraz z oceną ich efektywności w danej JST. Na jeden arkusz składa się: ogólny opis zadania, narzędzia i rozwiązania zarządcze oraz udzielenie odpowiedzi określającej poziom zastosowania narzędzia w danej JST.

7. Strona internetowa – Doradztwo dla JST – wsparcie merytoryczne

Jednym z elementów modelu doradztwa dla JST będzie utworzenie przez Ośrodek Rozwoju Edukacji strony www dedykowanej jednostkom samorządu terytorialnego. Na stronie zostanie zamieszczona bogata baza materiałów dotyczących opisanym 12 obszarom, w stosunku do których będzie prowadzona ścieżka szkoleniowo-doradcza. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na umieszczenie materiałów opisujących stosowane rozwiązania zarządcze, rozwiązania w zakresie personalnego rozwoju organizacji oraz metody i sposoby pracy wykorzystywane w projekcie.

Na podstronie planuje się umożliwienie dostępu do kursów e-learningowych, które pomogą przedstawicielom JST uporządkować wiedzę w zakresie zarządzania oświatą. Znajdą się tam również inne, wypracowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji materiały dla JST (np. publikacje, raporty, bazy dobrych praktyk, aplikacje demograficzne). Ponadto na stronie powstanie lista rekomendowanych doradców (doradców z doświadczeniem samorządowym oraz doradców ds. personalnego rozwoju organizacji). Kwalifikacja do bazy rekomendowanych doradców odbywać się będzie w oparciu o ściśle określone kryteria rekrutacji w projekcie.

Rozdział 2. Propozycja wdrożenia modelu

Metodyka ścieżki doradczej osadzona została wokół trzech etapów wsparcia, których łączny czas trwania określono na 18 miesięcy.

- 1) Etap związany z wprowadzeniem do projektu oraz wyborem przez JST jednego obszaru do rozwoju. Etap zostanie zrealizowany z wykorzystaniem dostępnych narzędzi diagnostycznych – czas trwania 1 miesiąc.
- 2) Etap związany z diagnozą potrzeb JST, wyborem priorytetów i celów rozwojowych – czas trwania 2 miesiące.
- 3) Wdrażanie harmonogramu doradczo-szkoleniowego wspierającego wdrażanie działań rozwojowych przez JST – czas trwania 15 miesięcy.

1. Team doradczy

Team doradczy składa się z dwóch doradców: doradca ds. rozwiązań zarządczych oraz doradca ds. personalnego rozwoju organizacji.

Rekomendowane wymagania wobec doradcy ds. rozwiązań zarządczych:

- 1) Staż pracy na stanowisku związanym z realizacją zadań oświatowych w JST.
- 2) Doświadczenie w zakresie przygotowywania: artykułów, opracowań, materiałów szkoleniowych, poradników, analiz, diagnoz oświatowych, raportów dotyczących zagadnień oświaty samorządowej, których adresatami są pracownicy jednostek samorządu terytorialnego różnych szczebli (bycie autorem lub współautorem).
- 3) Doświadczenie (do wyboru):
 - a) współpraca z jednostkami w charakterze doradcy/eksperta w zakresie zagadnień dotyczących modelu wsparcia, np. audytu organizacji, analizy arkuszy, przeprowadzania diagnoz, analizy wskaźników oświatowych,
 - b) doświadczenie we wdrażaniu innowacyjnych działań w JST z zakresu edukacji (z poziomu JST),
 - c) udział w realizacji projektów związanych z wdrażaniem zmian w oświacie w charakterze doradcy, eksperta.
- 4) Doświadczenie w prowadzeniu szkoleń dla przedstawicieli JST z zakresu zagadnień oświatowych.

Rekomendowane wymagania wobec doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji

- 1) Doświadczenie w prowadzeniu szkoleń (z wykorzystaniem metod warsztatowych) dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego.
- 2) Doświadczenie w zakresie przygotowywania publikacji, artykułów, opracowań, materiałów szkoleniowych dotyczących zagadnień oświatowych adresowanych do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego (bycie autorem lub współautorem).

- 3) Formalne przygotowanie coachingowe (studia podyplomowe lub kursy) oraz doświadczenie w realizacji działań coachingowych (liczba godzin).
- 4) Doświadczenie (do wyboru):
 - a) w pracy w jednostce samorządu terytorialnego na stanowisku związanym z realizacją zadań oświatowych,
 - b) współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego w charakterze eksperta/doradcy w zakresie zagadnień związanych z oświatą,
 - c) udział w realizacji projektów związanych z wdrażaniem zmian w oświacie w charakterze doradcy, trenera, eksperta itp.

Zadania związane z realizacją szkoleń zewnętrznych, spotkań i warsztatów realizowanych w ramach konferencji stanowiących element poszczególnych etapów modelu, będą wykonywane przez dwójki trenerskie wyłonione z zespołu doradców ds. rozwiązań zarządczych i doradców ds. personalnego rozwoju organizacji.

Natomiast szkolenia realizowane w JST wynikające z przyjętego harmonogramu wdrożenia będą prowadzone przez zespoły doradcze bezpośrednio współpracujące z JST.

Z uwagi na charakter pracy świadczonej przez doradców istotnym elementem jest ich wzajemna współpraca w trakcie realizowanego procesu doradztwa, aby jakość świadczonych usług dla poszczególnych JST plasowała się na identycznym poziomie. Dlatego też zakłada się w ramach współpracy doradców bezpośrednie spotkania celem wymiany doświadczeń oraz rozwoju kompetencyjnego. W ramach realizacji projektu przewiduje się **2 spotkania doradców po dwa dni (superwizja)**. Zostanie również **utworzona sieć doradców na platformie doskonaleniewsieci.pl** celem umożliwienia bieżącego kontaktu oraz wymiany doświadczeń w zakresie postępu prac, trudności, przyjętych rozwiązań itd. Aby zapewnić pełną obsadę kadrową, przewiduje się utworzenie tzw. bazy rezerwowej doradców zarówno z doświadczeniem samorządowym, jak i ds. personalnego rozwoju organizacji (rezerwa, co najmniej 2 zespoły).

Świadczenie usług rozwojowych w opisywanym modelu względem pracowników JST typu: doradztwo, coaching, mentoring, konsulting czy nawet szkolenia, to niezwykle odpowiedzialne zadania. Dzieje się tak dlatego, że w centrum oddziaływania jest człowiek – niezależnie od tego, czy to jest pracownik operacyjny, czy też osoba decyzyjna w urzędzie. To odpowiedzialność za jakość oddziaływania na pracowników JST, budowanych relacji i współpracy pomiędzy pracownikami JST. Jest to również odpowiedzialność pomiędzy wszystkimi osobami zaangażowanymi w świadczenie usług rozwojowych w opisywanym modelu.

Model wsparcia doradczego poza wymiarem merytorycznym uwzględnia również wymiar etyczny (zespół norm, reguł, zasad i przepisów dotyczących rodzaju, zakresu i jakości świadczonych usług). Charakter wsparcia rozwojowego specjalistów wobec osób nieposiadających określonych kompetencji oddziaływania na inne osoby mają szczególny, niesymetryczny charakter. W naturalny sposób może to rodzić włączanie się u pracowników JST mechanizmów obron-

nych typu racjonalizacja, zaprzeczanie, wyparcie, projekcja czy innych. Uczenie się (a szczególnie uczenie się dorosłych), gdzie w grę wchodzi poszerzanie samowiedzy i samoświadomości, to wychodzenie poza własną strefę komfortu. To zgoda na bycie niedoskonałym po to, aby mieć podstawę do rozwoju. Tak się stanie tylko wtedy, kiedy rodzaj wsparcia doradczego będzie osadzony w bezpiecznej atmosferze sprzyjającej uczeniu się i rozwojowi. Okoliczności te wymagają zatem, aby każdy doradca zaangażowany w realizację projektu był osobą cechującą się szczególnie wysokim profilem zarówno kompetencyjnym, jak i społecznym oraz etycznym. Z uwagi na fakt, że normy etyczne są pochodną systemu wartości, a te są różnie pojmowane przez różne osoby, zaleca się, aby powstał kodeks etyki w relacji: team doradczy względem pracowników JST oraz kodeks etyczny współpracy pomiędzy doradcami.

MAŁY KODEKS ETYCZNY W RELACJI TEAM DORADCZY – PRACOWNICY JST:

- 1 Doradca traktuje swoich klientów z szacunkiem i godnością.
- 2 Na jakość świadczonych przez doradcę usług nie mogą mieć wpływu jego odmienne przekonania i poglądy (np. religijne, polityczne, seksualne).
- 3 Doradca zapewnia poufność osobistych danych wrażliwych ujawnionych w trakcie świadczenia wsparcia rozwojowego (np. brak wystarczających kompetencji pracowników JST).
- 4 Doradca, świadcząc usługi rozwojowe względem swoich klientów (pracowników JST), wykonuje swoje czynności zawodowe z uwzględnieniem najwyższych standardów jakości merytorycznej i metodycznej.
- 5 Doradca pracuje z klientami tylko wtedy, gdy ich potrzeby korespondują z jego umiejętnościami.
- 6 Doradca określa inne istotne normy etyczne we współpracy z pracownikami JST na wstępie wsparcia doradczego.

MAŁY KODEKS ETYCZNY POMIĘDZY DORADCAMI W PROJEKCIE:

- 1 Doradcy traktują się z szacunkiem i godnością.
- 2 Doradcy wspierają się wzajemnie w zakresie świadczonych usług (dzielą się wiedzą i umiejętnościami).
- 3 Doradcy świadczą wobec siebie usługę superwizji.
- 4 Na jakość współpracy pomiędzy doradcami nie mogą mieć wpływu jego odmienne przekonania i poglądy (np. religijne, polityczne, seksualne).
- 5 Doradca zapewnia poufność osobistych danych wrażliwych ujawnionych w trakcie współpracy doradczej.
- 6 Doradcy określają inne istotne normy etyczne we współpracy ze sobą (zarówno w teamie doradczym, jak i w zespole wszystkich doradców w projekcie) na wstępie wsparcia doradczego.

2. Opis proponowanych metod i sposobów pracy

Zespoły JST uwzględnią w swoich harmonogramach wsparcia, przygotowywanych we współpracy z doradcami, wybrane przez siebie sposoby pracy. Poniżej zdefiniowane są poszczególne metody i sposoby pracy.

Nazwa metody/ sposobu pracy	Opis
konsultacje indywidualne	Forma bezpośredniego (stacjonarnego) wsparcia rozwojowego w relacji jeden na jeden (konsultant i osoba korzystająca z usługi), polegająca na zweryfikowaniu zaplanowanych i uzyskiwanych rezultatów przez wybraną osobę, realizującą określone zadania w procesie uzyskiwania założonych celów. Popularnym i rekomendowanym modelem konsultacji jest model dyskusji zogniskowanej w oparciu o cykl Kolba (zdefiniowanie faktów, poddanie analizie emocjonalnej realizowanych działań, wyprowadzenie racjonalnych wniosków i uzupełnienie wiedzy, zaplanowanie doskonalenia realizowanych celów).
konsultacje zespołowe	Forma bezpośredniego wsparcia rozwojowego konsultanta w relacji z zespołem osób, polegająca na zweryfikowaniu zaplanowanych i uzyskiwanych rezultatów przez zespół realizujący określone zadania w procesie uzyskiwania założonych celów zespołowych. Rekomenduje się, aby konsultacje zespołowe odbywały się w modelu dyskusji zogniskowanej na podstawie cyklu Kolba. Model ten w ramach konsultacji zespołowych będzie weryfikował poziom widzenia faktów przez każdego z członków zespołu, analizę emocjonalną (w tym poziom motywacji) każdej z osób, wnioski dla celów zespołowych przy jednoczesnym uwzględnieniu kontekstu każdego z członków, zweryfikowania i/lub uzupełnienia brakującej wiedzy, aby ostatecznie zakończyć z planem doskonalenia w realizacji założonych przez zespół celów.
e-konsultacje	Konsultacyjne wsparcie rozwojowe jednostki i zespołu w przestrzeni online. Przebieg wsparcia analogiczny do formy stacjonarnej, z tą różnicą, że wsparcie nie musi przebiegać symultanicznie. Osoby lub zespoły potrzebujące konsultacji sygnalizują swoje potrzeby na platformie (np. www.doskonaleniewsieci.pl), konsultant zaś odpowiada na te potrzeby w określonym zasadami współpracy czasie (np. reaguje 1 x w ciągu dnia do godz. 17:00 lub reaguje 1 x na dwa dni itp.).

team coaching	To proces interaktywny, który koncentruje się na obszarach i celach istotnych z punktu widzenia całego zespołu. Jego istotą jest wzięcie odpowiedzialności przez członków zespołu za zespół jako całość, za realizowanie wspólnych celów i wartości.
coaching indywidualny	Model wsparcia rozwojowego w sytuacji jeden na jeden (coach i klient). Zadaniem coacha jest towarzyszenie klientowi w procesie uzyskiwania przez niego celów. Relacja coachingowa polega na uświadomieniu klientowi jego ukrytych motywacji i potrzeb, a tym samym zwiększa samoświadomość klienta będącego kreatorem celów, które chce realizować. Będąc ich świadomym, coach pokazuje klientowi jego zasoby: wiedzę, umiejętności i możliwości. Coaching indywidualny sprzyja poszerzaniu świadomości klienta w zakresie posiadanego potencjału, jego zdolności i talentów. Istotą coachingu jest koncentracja na teraźniejszości celem doskonalenia przyszłości klienta.
Action Learning	Action Learning jest metodą pracy zespołowej służącą rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu kompetencji oraz wprowadzaniu innowacji. Metoda ta stanowi doskonałe narzędzie otwartego dialogu i pracy zespołowej, rozwija zespoły w kierunku ciągłego doskonalenia się i uczenia, jest wykorzystywana do transferu wiedzy, wartości i doświadczeń osób, które pracują ze sobą w oparciu o tę metodę.
warsztaty, szkolenia	Model aktywnego wsparcia rozwojowego polegający na weryfikowaniu posiadanej wiedzy i umiejętności poprzez poznawanie nowej wiedzy i uaktualnianiu posiadanej, a w konsekwencji na modyfikowaniu określonych zachowań będących pochodną posiadanych umiejętności. Warsztaty i szkolenia to również czas zweryfikowania swoich postaw i przekonań względem nowych lub odmiennych od posiadanych zasobów. Planowanie, realizacja i wdrażanie kontentu warsztatu/szkolenia obowiązkowo musi uwzględniać specyfikę uczenia się dorosłych.
e-learning	Model wsparcia rozwojowego podobny do warsztatów i szkoleń, z tą różnicą, że przestrzenią uczenia się jest platforma e-learningowa, na której umieszczony jest контент szkoleniowy dla uczestników. Autorzy materiału szkoleniowego opracowują scenariusz przebiegu uczenia się, uwzględniając specyfikę uczenia się dorosłych. Sposób ten powinien zatem uwzględniać realizację określonych działań (budowanie faktów, punktów odniesienia), inicjowanie analizy refleksyjnej doświadczeń, wyprowadzanie wniosków, nadbudowywanie i/lub weryfikowanie posiadanej wiedzy i umiejętności, planowanie własnego doskonalenia w drodze treningu poznawczego i behawioralnego.

spotkania robocze	Forma spotkania, którego celem jest określenie danych wyjściowych, sformułowanie potrzeb odbiorców usługi wsparcia, ustalenie zasad pracy, wyznaczenie roli każdej ze stron wsparcia (doradców i osób korzystających ze wsparcia) oraz zaplanowanie wstępnego ramowego harmonogramu i form wsparcia.
moderowanie spotkań/debat	Wsparcie rozwojowe polegające na operacyjnym prowadzeniu dyskusji podczas spotkań czy debat. Operacyjne moderowanie dyskusji będzie osadzone na inicjowaniu spotkania, określeniu jego celu oraz przebiegu (sposobu udzielania głosu, ilości czasu na wypowiedź itp.).
facylitowanie spotkań/debat	Wsparcie rozwojowe polegające na merytorycznym prowadzeniu dyskusji podczas spotkań czy debat, czyli facylitowaniu. Facylitowanie będzie wiązało się z inicjowaniem pytań adekwatnych do przebiegu dyskusji i założonych celów, w tym również uważnością na odbieganie od tematu przez dyskutantów. Profesjonalny facylitator powinien zwracać uwagę na sygnały werbalne i pozawerbalne dyskutantów, a tym samym reagowanie w zależności od potrzeb. Zadaniem facylitatora będzie również parafrazowanie, klaryfikowanie i podsumowywanie wypowiedzi.
studium przypadku w oparciu o dobre praktyki	Modelowy przykład zrealizowanej praktyki, doświadczenia, zadania wykonanego przez inny podmiot. Istotą studium przypadku jest analiza opisanej praktyki będąca podstawą do wyprowadzania wniosków dotyczących przyczyn i rezultatów jej przebiegu. Celem studium przypadku jest pokazanie zarówno koncepcji wartych skopiowania, jak i potencjalnych błędów, których należałoby unikać. Studium przypadku stanowi punkt odniesienia do analogicznych lub podobnych celów realizowanych przez inny podmiot.
MindSonar ¹⁹ – narzędzie badające systemy wartości oraz style myślenia (opcjonalnie)	MindSonar jest narzędziem, dzięki któremu można zidentyfikować systemy wartości ludzi, ich hierarchię wartości oraz style myślenia. Dzięki temu narzędziu psychometrycznemu dokonuje się pomiaru sposobu myślenia w konkretnych sytuacjach (kontekstach). Nie generalizuje, nie etykietuje, nie koncentruje się na sztywnych preferencjach stylów myślenia – wychodząc z założenia, że wszystko jest zależne od kontekstu. Dzięki badaniu MindSonar pracownicy uświadamiają sobie źródło swojej motywacji w określonych sytuacjach. Wiedząc, co i kiedy motywuje pracowników, możemy wspierać zmianę ich strategii mentalnych, zmianę postaw, a tym samym pożądaných zachowań. MindSonar ułatwia definiowanie potrzeb rozwojowych ludzi na podstawie uzyskanych w badaniu miarodajnych raportów strategii mentalnych.

¹⁹ Rekomendowane na etapie wdrażania modelu poza pilotażem i konkursami.

team building (z ang. <i>budowanie zespołu</i>)	Model wsparcia polegający na celowym inicjowaniu działań/zajęć, których zadaniem jest wzbogacenie relacji w grupie, a tym samym zbudowanie zespołu. Stworzenie sytuacji przeżycia procesu grupowego, którego rezultatem będzie poznanie mocnych i słabych stron funkcjonowania zespołu (i poszczególnych członków), naturalne ustalenie zasad i wartości w zespole, rozpoznanie potencjałów i ról zespołowych drzemących w członkach zespołu.
gry szkoleniowe	Model pracy rozwojowej, której podstawą jest rozgrywka szkoleniowa w postaci gry interaktywnej, symulacji zadania, gry planszowej i in. Celem gry jest stworzenie zastępczej symulacji ułatwiającej identyfikację wiedzy, umiejętności czy określonych postaw uczestników. Celem gry jest stworzenie bezpiecznej sytuacji, która ma być okazją do poszerzenia samoświadomości odbiorców wsparcia. Gra szkoleniowa może trwać od kilku godzin do kilku dni. W trakcie gry uczestnicy wcielają się w przyporządkowane role i wykonują określone instrukcje wiążące się z podejmowaniem określonych decyzji i zachowań mających wpływ na cele strategiczne czy też operacyjne instytucji, z której się wywodzą.

3. Szkolenia

Samorządowcy będą mogli w ramach doradztwa skorzystać ze szkoleń przeznaczonych dla zespołów samorządowych ds. oświaty oraz ze szkoleń realizowanych w JST z możliwością udziału w nich kluczowych interesariuszy (np. dyrektorów szkół, rodziców, uczniów, pracodawców). Ich celem będzie zapoznanie osób bezpośrednio zajmujących się w samorządach oświatą z narzędziami i modelami wykorzystywanymi w procesie strategicznego zarządzania oraz praktyczne ich przećwiczenie. Szkolenia będą miały także na celu podniesienie wiedzy w zakresie całościowego postrzegania lokalnej oświaty oraz doskonalenia własnych umiejętności w zakresie planowania, tworzenia i wdrażania lokalnej polityki oświatowej, wprowadzania modyfikacji działań realizowanych w oparciu o przyjętą i monitorowaną strategię, analizowania i ocenia-
nia danych (wskaźników) o stanie realizacji zadań oświatowych. Zważywszy na istotę wykonywanych zadań oświatowych, szkolenia będą również dotyczyły rozwoju kompetencyjnego samorządowców w zakresie budowania koalicji na rzecz oświaty, współpracy, prowadzenia efektywnych spotkań.

Tematyka proponowanych szkoleń w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań zarządczych:

Szkolenia zewnętrzne dedykowane zespołom samorządowym	Szkolenia wewnętrzne w jednostce JST z możliwością udziału kluczowych interesariuszy
1) Planowanie strategiczne w oświacie. 2) Wskaźniki oświatowe w edukacji oraz idea bonu organizacyjnego – jak zaplanować i wdrożyć w JST. 3) Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie oświatą. 4) Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. 5) Budżet zadaniowy w oświacie. 6) Zasady doskonalenia zawodowego nauczycieli – regulaminy, podział środków.	1) Diagnoza stanu lokalnej oświaty w oparciu o wskaźniki oświatowe. 2) Arkusze organizacyjne szkół i przedszkoli jako podstawa planowania wydatków oświatowych. 3) Analizowanie danych oświatowych – audyt organizacyjny szkół. 4) Modele zarządzania oświatą. 5) Polityka rachunkowości – dostosowanie do zmieniających się przepisów prawa. 6) Planowanie budżetowe w oparciu o lokalne standardy oświatowe. 7) Optymalizacja organizacji obsługi szkół i placówek oświatowych. 8) Organizacja specjalnych metod pracy – zasady wydatkowania środków w oparciu o zapisy Ustawy o zasadach finansowania zadań oświatowych.

Tematyka proponowanych szkoleń w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji:

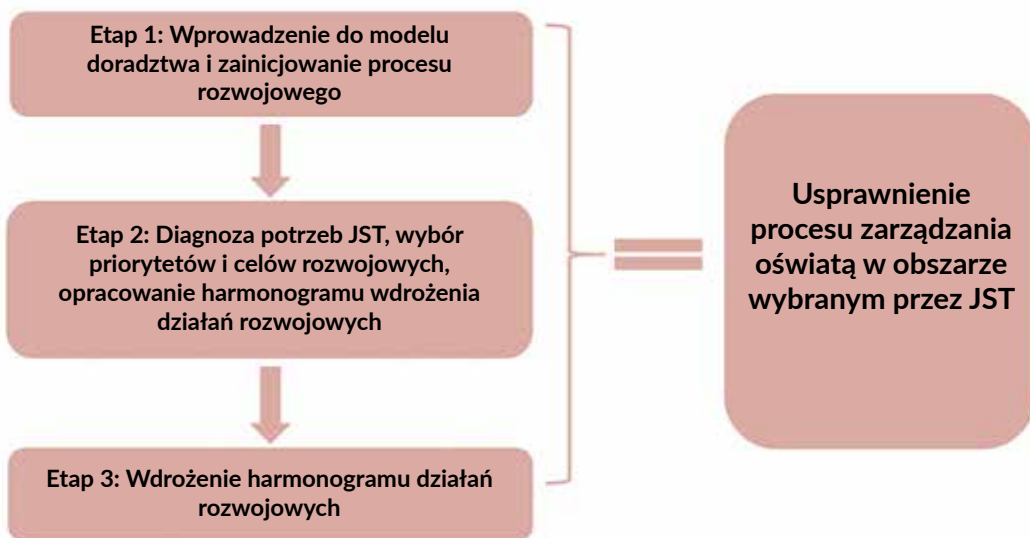
Szkolenia zewnętrzne dedykowane zespołom samorządowym	Szkolenia wewnętrzne w jednostce JST z możliwością udziału kluczowych interesariuszy
Dla kadry zarządzającej i pracowników operacyjnych: 1) Wystąpienia publiczne. 2) Zarządzanie zmianą. 3) Zrozumieć szkołę – budowanie jakości pracy szkół i placówek. 4) Uspołecznienie procesu edukacji z elementami prowadzenia efektywnych spotkań. 5) Efektywna komunikacja. 6) Zarządzanie sobą w czasie. Tylko dla kadry zarządzającej: 1) Zarządzanie coachingowe. 2) Motywacja pod lupą. 3) Negocjacje społeczne z elementami zarządzania konfliktem.	1) Etyka w pracy zawodowej. 2) Inteligencja emocjonalna w pracy. 3) Radzenie sobie ze stresem. 4) Trening asertywności.

Zespół oświatowy JST dokonuje wyboru dwóch szkoleń zewnętrznych **w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań zarządczych** oraz dwóch szkoleń **w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji opisanych**. Zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku zaleca się wskazanie **dwóch szkoleń priorytetowych i dwóch szkoleń alternatywnych**.

Ponadto zespoły oświatowe JST na etapie budowania harmonogramu wdrożenia wybiorą według potrzeb szkolenia wewnętrzne w jednostce JST z możliwością udziału kluczowych interesariuszy.

4. Schemat etapów wdrażania modelu wraz z opisem

Efektem uczestnictwa w ścieżce szkoleniowo-doradczej będzie usprawnienie procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST. Będzie to możliwe poprzez wdrożenie narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz narzędzi wspierających personalny rozwój organizacji, istotnych z punktu widzenia usprawnienia wybranego elementu systemu.



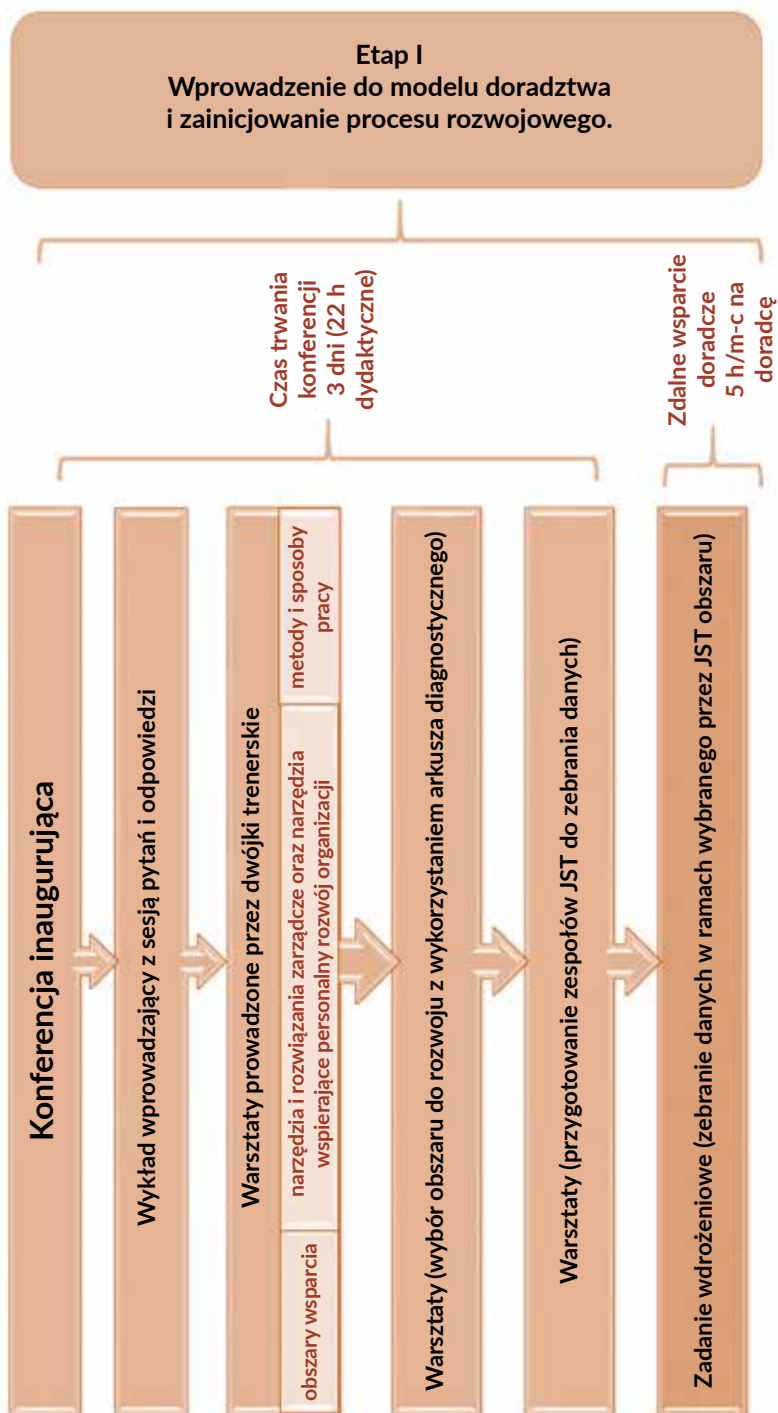
Opis wdrożenia modelu został podzielony na trzy etapy. Każdy z opisanych etapów zawiera:

- schemat graficzny obrazujący główne elementy składowe oraz logikę zaplanowanych działań w modelu w ramach danego etapu;
- cele ogólne i szczegółowe odnoszące się do danego etapu i działań;
- działania podejmowane w ramach danego etapu z uwzględnieniem tematyki działań, czasu ich trwania, form i metod pracy;
- przebieg i uzasadnienie zaplanowanych działań.

Opis każdego etapu zakończony został podsumowaniem najistotniejszych treści poruszanych w trakcie jego realizacji.

ETAP 1 - WPROWADZENIE DO MODELU DORADZTWA I ZAINICJOWANIE PROCESU ROZWOJOWEGO

Poniższy schemat obrazuje składowe elementy realizacji 1 etapu:



Realizacja 1 etapu zaplanowana jest na miesiąc. Rekomenduje się organizację trzydniowej konferencji, podczas której zostanie przedstawiony model wsparcia doradczego dla JST oraz zainicjowany proces rozwojowy w JST.

Konferencja inauguracyjna

Cel ogólny:

Wprowadzenie uczestników do modelu doradztwa i zainicjowanie procesu rozwojowego w JST.

Cele szczegółowe:

Wykład wprowadzający z sesją pytań i odpowiedzi:

- Uczestnik zna zasady uczestnictwa, etapy organizacji oraz formy wsparcia rozwojowego w ścieżce szkoleniowo-doradczej wynikającej z przebiegu modelu;
- Uczestnik zna obszary tematyczne objęte wsparciem doradczym;
- Uczestnik zna profile kompetencyjne doradców ds. rozwiązań zarządczych i doradców ds. personalnego rozwoju organizacji.

Cele szczegółowe realizowanych podczas konferencji warsztatów:

Obszary wsparcia – analiza 12 obszarów tematycznych:

- Uczestnik zna zakres tematyczny (w tym wykaz zadań) każdego spośród 12 obszarów wsparcia;
- Uczestnik zna narzędzia i rozwiązania zarządcze rekomendowane w ramach doskonalenia każdego z obszarów wsparcia;
- Uczestnik zna narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji w ramach doskonalenia każdego z obszarów wsparcia.

Wybór obszaru do rozwoju w oparciu o arkusz diagnostyczny:

- Uczestnik zna narzędzia diagnostyczne umożliwiające wybór obszaru do rozwoju;
- Uczestnicy dokonują wyboru obszaru do rozwoju.

Omówienie metod i sposobów pracy. Omówienie wstępnych programów szkoleń.

Deklaracja JST uczestnictwa w wybranych szkoleniach zewnętrznych:

- Uczestnik zna rekomendowane metody i sposoby pracy w zakresie wsparcia doradczo-szkoleniowego;
- Uczestnik zna wykaz i zakres rekomendowanych programów szkoleń;

- Deklaracja JST uczestnictwa w wybranych szkoleniach zewnętrznych (ze wskazaniem 2 priorytetowych i 2 alternatywnych szkoleń w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz 2 priorytetowych i 2 alternatywnych szkoleń w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji).

Przygotowanie do zbierania danych do diagnozy w ramach wyłonionego obszaru tematycznego:

- Uczestnik zna metody zbierania danych do diagnozy w ramach wybranego obszaru do rozwoju;
- Uczestnik zna rodzaj/typ danych użytecznych do przeprowadzenie diagnozy w ramach wyłonionego obszaru tematycznego.

Inne cele szczegółowe realizowane podczas konferencji:

- Uczestnicy poznają swój team doradczy (doradcę ds. rozwiązań zarządczych i doradcę personalnego rozwoju organizacji);
- Uczestnicy ustalają ze swoim teamem doradczym przebieg wsparcia zdalnego w zakresie 5 h/m-c na doradcę;
- Uczestnicy ustalają termin pierwszego spotkania stacjonarnego teamu doradczego w siedzibie JST.

Ramowy program konferencji i warsztatów – 3 dni (22 godziny dydaktyczne)

DZIEŃ 1			
Lp.	Tematyka	Forma	Czas trwania
	Omówienie modelu oraz przebiegu i organizacji doradztwa.	wykład wprowadzający	2 h
	Sesja pytań i odpowiedzi.	Implementacja wykładu w grupach	2 h
	Obszary wsparcia – analiza 12 obszarów tematycznych.	Warsztaty w grupach	4 h (2x2 h w podziale na grupy)
DZIEŃ 2			
	Sesja pytań i odpowiedzi w odniesieniu do 12 obszarów.	Spotkanie plenarne	2 h
	Wybór obszaru do rozwoju w oparciu o arkusz diagnostyczny.	Warsztaty w grupach	4 h (2x2 h w podziale na grupy)
	Omówienie metod i sposobów pracy. Omówienie wstępnych programów szkoleń. Deklaracja JST uczestnictwa w wybranych szkoleniach zewnętrznych.	Warsztaty w grupach	2 h

DZIEŃ 3			
	Wykład fakultatywny.	Wykład	1 h
2.	Przygotowanie do zbierania danych do diagnozy w ramach wyłonionego obszaru tematycznego.	Warsztaty	4 h (2x2 h w podziale na grupy)
1.	Przydział doradców + spotkania z doradcami.	Spotkanie plenarne + warsztaty w grupach	1 h
Razem:			22 godziny dydaktyczne

Przebieg i uzasadnienie zaplanowanych działań:

Realizacja 1 etapu wsparcia doradczego rozpocznie się od konferencji wprowadzającej, która zaplanowana jest na 3 dni (22 godziny dydaktyczne). Konferencję otworzy wykład inauguracyjny, podczas którego zostaną przekazane warunki organizacyjne, zasady i etapy realizacji ścieżki doradczej oraz będzie omówiony i uzasadniony przebieg warsztatów realizowanych z podziałem na grupy. Warsztaty realizowane w ramach konferencji prowadzone będą przez dwójki trenerskie.

W ramach warsztatów uczestnicy zostaną zapoznani z charakterystyką następujących 12 tematycznych obszarów wsparcia²⁰:

- 1) Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty.
- 2) Monitorowanie jakości usług edukacyjnych.
- 3) Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego.
- 4) Planowanie budżetowe.
- 5) Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych.
- 6) Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych.
- 7) Rola dyrektora i relacje z organem prowadzącym.
- 8) System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli.
- 9) Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów.
- 10) Organizacja wsparcia uczniów z niepełnosprawnościami oraz uczniów z trudnościami w nauce.
- 11) Organizacja wsparcia uczniów szczególnie uzdolnionych.
- 12) Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty.

W trakcie kolejnych warsztatów uczestnicy zostaną zapoznani również z narzędziami i sposobami pracy w ścieżce doradczej, a także poznają i przeanalizują *Arkusze diagnostyczne wdrożonych narzędzi oraz rozwiązań zarządczych oraz wdrożonych narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji wraz z oceną efektywności w JST*¹⁸, który pomoże samorządowcom

²⁰ Zestaw arkuszy diagnostycznych stanowi Załącznik nr 1 w Rozdziale 3.

w wyborze obszaru wsparcia. Łącznie przygotowanych zostało 24 arkuszy diagnostycznych odnoszących się do poszczególnych 12 obszarów tematycznych.

Udział w warsztatach będzie również okazją do zapoznania się z tematyką zaproponowanych szkoleń zewnętrznych wspierających uczestników w usprawnianiu procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST. Podczas warsztatów każdy uczestnik **dokona indywidualnie** wyboru 2 szkoleń priorytetowych oraz 2 alternatywnych spośród dostępnej tematyki w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań zarządczych oraz w odniesieniu do narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji. Szkolenia będą realizowane w formie dwudniowej. Zakłada się łączenie w grupy szkoleniowe JST, które wybrały jednorodną tematykę. Ponadto w trakcie warsztatów realizowanych podczas konferencji wprowadzającej uczestnicy zostaną przygotowani do zebrania danych diagnostycznych w wybranym przez siebie obszarze rozwojowym.

ZADANIE WDROŻENIOWE (zebranie danych w ramach wybranego przez JST obszaru)

Cel zadania wdrożeniowego:

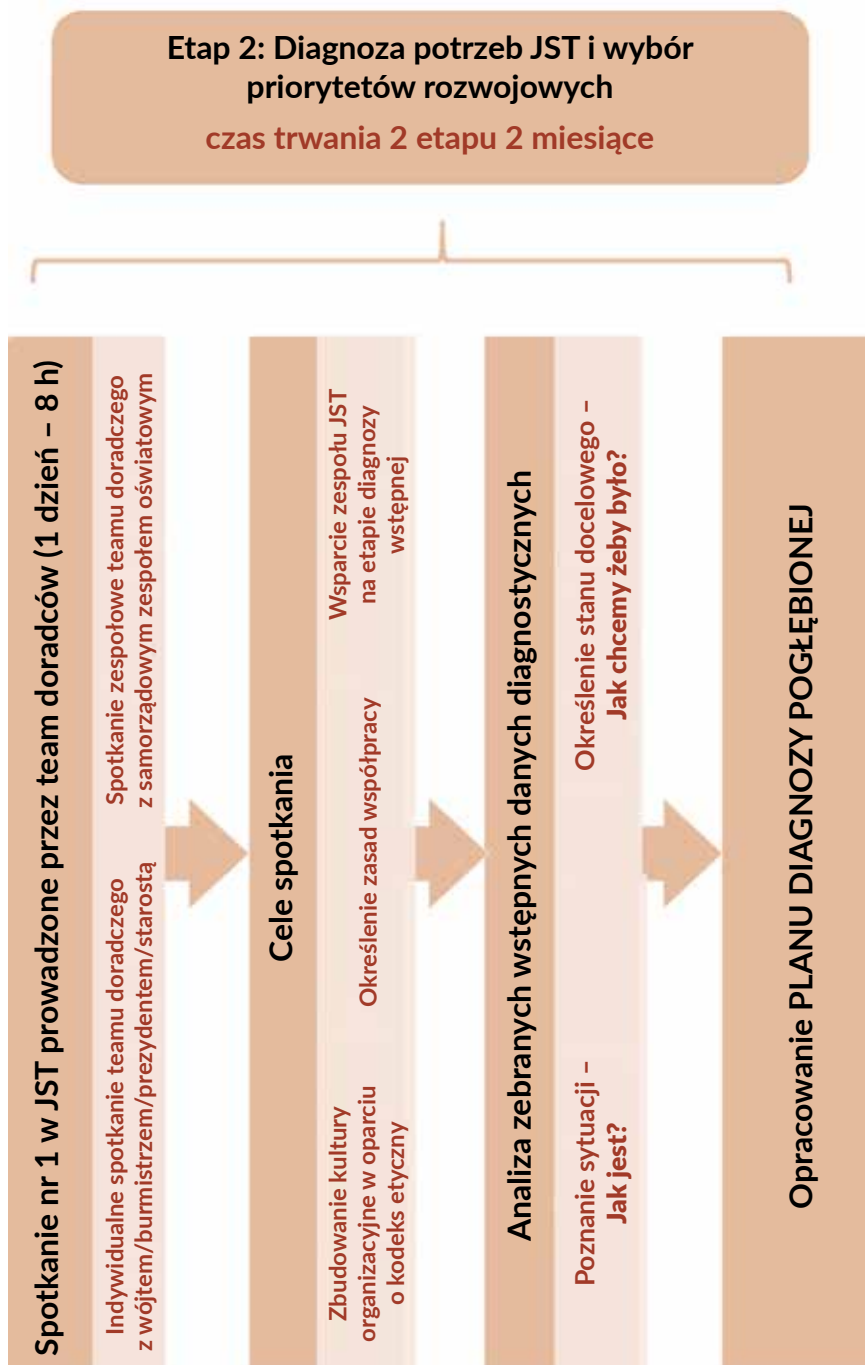
Zebranie trafnych i rzetelnych danych w ramach diagnozy wybranego przez JST obszaru rozwojowego.

Omówienie przebiegu: Po konferencji wprowadzającej do modelu doradztwa przedstawiciele JST, którzy odpowiadają za organizację i funkcjonowanie lokalnego systemu oświaty, podejmują się zebrania trafnych i rzetelnych danych niezbędnych do przeprowadzenia diagnozy w ramach wybranego przez JST obszaru do rozwoju. Ułatwieniem w realizacji tego zadania będzie wiedza o rodzajach danych i sposobach ich pozyskiwania, które poznali podczas warsztatów w ramach konferencji wprowadzającej. Pomocą w realizacji zadania wdrożeniowego będzie również zdalne wsparcie doradcze udzielane przez team doradców. Każdy doradca będzie dysponował 5 godzinami doradczymi na miesiąc. Sposób kontaktowania się i metody zdalnego wsparcia powinny być uzgodnione w trakcie spotkania w ramach konferencji wprowadzającej.

Posumowanie wdrażania 1 etapu modelu doradczego: Pierwszy etap wdrażania modelu doradczego określa warunki i zasady udzielanego wsparcia, porządkuje przebieg wdrażania modelu i przybliża przedstawicielom JST, którzy odpowiadają za organizację i funkcjonowanie lokalnego systemu oświaty, znaczenie poszczególnych obszarów w zarządzaniu lokalną oświatą. Zwraca szczególną uwagę na narzędzia i rozwiązania zarządcze oraz narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji w optymalizacji zarządzania oświatą. Kładzie szczególny nacisk na znaczenie diagnozy pogłębianej oraz sposobów pozyskiwania danych.

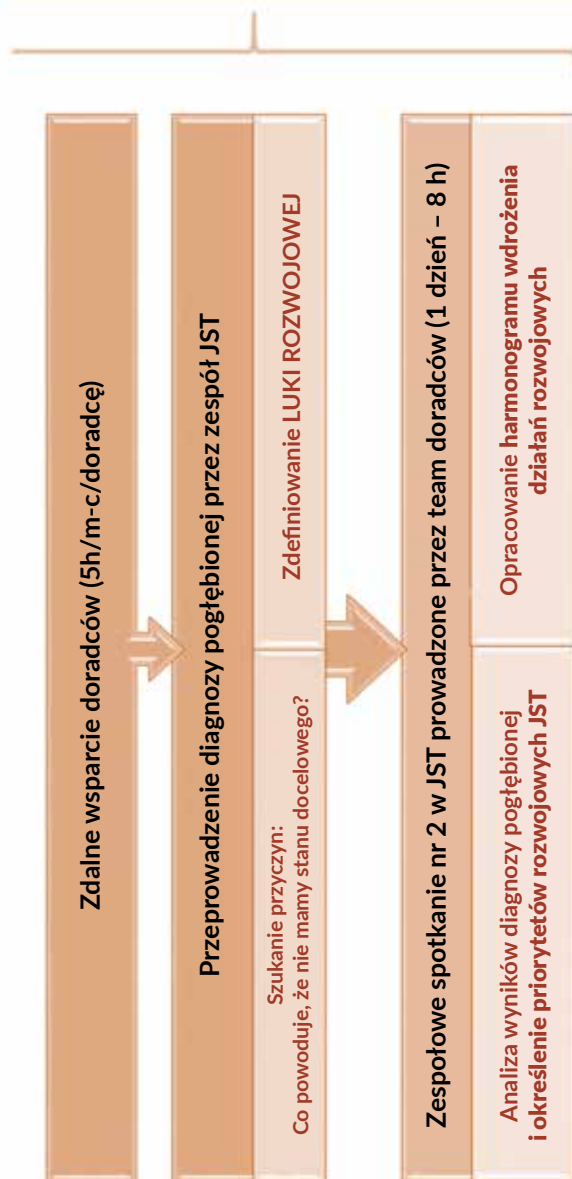
ETAP 2 – DIAGNOZA POTRZEB JST, WYBÓR PRIORYTETÓW I CELÓW ROZWOJOWYCH, OPRACOWANIE HARMONOGRAMU WDROŻENIA DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH (HDR)

Poniższy schemat obrazuje składowe elementy realizacji 2 etapu:



Etap 2: Diagnoza potrzeb JST i wybór priorytetów rozwojowych.

czas trwania 2 etapu 2 miesiące



Realizacja 2 etapu wdrażania modelu doradztwa zaplanowana jest na dwa miesiące. Rekomenduje się 2 spotkania 8-godzinne zespołu doradców w siedzibie JST.

Cele ogólne 2 etapu wdrożenia: Wsparcie samorządowego zespołu oświatowego w przeprowadzeniu diagnozy pogłębionej w ramach wybranego przez samorząd obszaru tematycznego, określenie priorytetów rozwojowych oraz opracowanie harmonogramu działań rozwojowych (HDR)²¹.

Cele szczegółowe:

- Zbudowanie kultury organizacyjnej wsparcia doradczo-szkoleniowego w oparciu o kodeks etyki;
- Wypracowanie zasad współpracy zespołu doradców z oświatowym zespołem samorządowym;
- Wsparcie zespołu JST na etapie diagnozy wstępnej;
- Wsparcie zespołu JST w zbudowaniu planu diagnozy pogłębionej;
- Zdalne wsparcie zespołu JST w przeprowadzeniu diagnozy pogłębionej;
- Bezpośrednie wsparcie zespołu JST w ramach analizy wyników diagnozy pogłębionej oraz zdefiniowania celów rozwojowych;
- Bezpośrednie wsparcie zespołu JST w zbudowaniu harmonogramu wdrożenia działań rozwojowych;
- Określenia wsparcia doradczo-szkoleniowego na etapie wdrożenia harmonogramu.

Działania podejmowane w ramach 2 etapu z uwzględnieniem tematyki działań, czasu ich trwania, form i metod pracy:

Drugi etap wsparcia doradczego przybiera formę 2 bezpośrednich spotkań zespołu doradców w siedzibie JST oraz zdalnego wsparcia doradczego w wymiarze 5 godzin miesięcznie przez każdego z doradców.

Podczas pierwszego spotkania zespołu doradców spotka się:

- indywidualnie z wójtem/burmistrzem/prezydentem/starostą,
- zespołowo z samorządowym zespołem oświatowym.

Cele spotkań są następujące:

- zbudowanie kultury organizacyjnej w oparciu o kodeks etyczny,
- omówienie zasad współpracy,
- wsparcie zespołu JST na etapie diagnozy wstępnej, której rezultatem będzie zbudowanie planu diagnozy pogłębionej,
- wsparcie zespołu JST w zbudowaniu planu diagnozy pogłębionej.

²¹ Formularz harmonogramu działań rozwojowych (HDR) stanowi Załącznik nr 8 w Rozdziale 3.

Podczas pierwszego spotkania w siedzibie JST team doradców wesprze oświatowy zespół samorządowy w zakresie wstępnej analizy danych diagnostycznych zebranych przez zespół samorządowy w rezultacie wykonanego zadania wdrożeniowego. Wstępna procedura diagnostyczna przebiega według następujących kroków:

Krok 1 – Poznanie sytuacji – Jak jest? (z wykorzystaniem formularza *Przykładowy zakres danych niezbędnych do przeprowadzenia diagnozy w danym obszarze*²²).

Krok 2 – Określenie stanu docelowego – Jak chcemy, żeby było?

Efektem analizy wstępnej będzie opracowanie Planu diagnozy pogłębionej odpowiadającej na pytania:

Krok 3 – Szukanie przyczyn. Co powoduje, że nie mamy stanu docelowego?

Krok 4 – Zdefiniowanie luki rozwojowej. Czego potrzebujemy, żeby osiągnąć stan docelowy?

Diagnoza to rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych. W trakcie tego etapu nastąpi zatem szereg analiz, przegląd dokumentacji i zasad działania JST w wybranym obszarze wsparcia.

Przeprowadzenie diagnozy pogłębionej będzie realizowane przez samorządowy zespół oświatowy przy zdalnym wsparciu doradców. Wsparcie to określone jest w wymiarze 5 godzin na miesiąc na doradcę.

Przeprowadzenie diagnozy pogłębionej pozwoli na określenie priorytetów i celów rozwojowych JST, a w ślad za tym opracowanie harmonogramu wdrożenia działań rozwojowych. Harmonogram wdrożenia działań rozwojowych może uwzględniać szereg różnych metod i form wsparcia doradczo-szkoleniowego²³, w tym również organizację szkoleń wewnętrznych w jednostce JST z możliwością udziału kluczowych interesariuszy.

Posumowanie 2 etapu

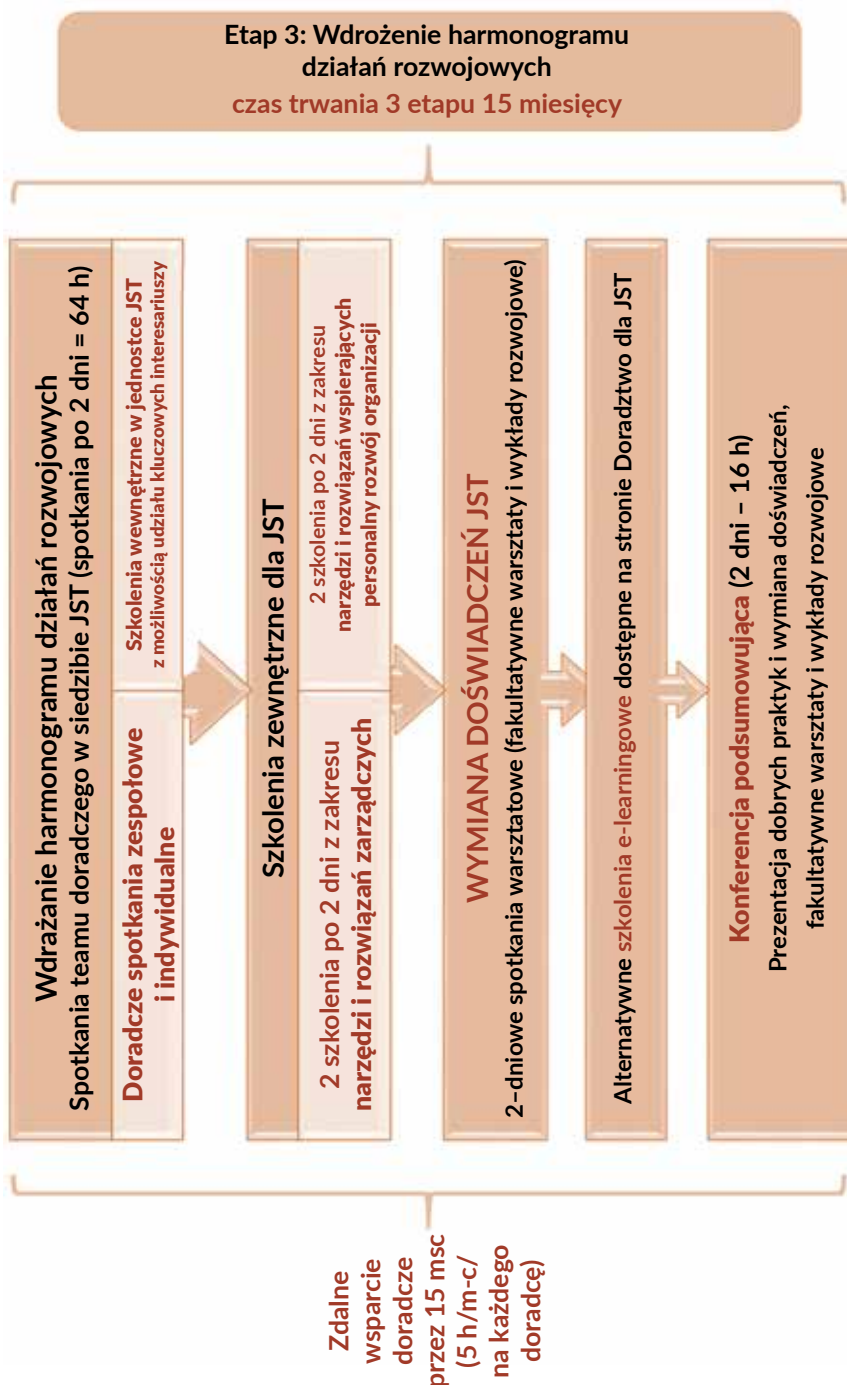
Drugi etap umożliwia przeprowadzenie diagnozy pogłębionej w ramach obszaru wyłonionego przez JST do rozwoju, w efekcie czego możliwe jest zdefiniowanie priorytetów i celów rozwojowych. To zaś jest warunkiem koniecznym opracowania harmonogramu wdrożenia usystematyzowanych, pozbawionych przypadkowości działań rozwojowych.

22 Formularz *Przykładowy zakres danych niezbędnych do przeprowadzenia diagnozy w danym obszarze* stanowi Załącznik nr 7 w Rozdziale 3.

23 Wykaz metod i sposobów pracy w ramach wsparcia szkoleniowo-doradczego przedstawiono w Rozdziale 2. *Proponowane wdrożenia modelu* w punkcie 2. *Opis proponowanych metod i sposobów pracy*.

ETAP 3 – WDROŻENIE HARMONOGRAMU DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH

Poniższy schemat obrazuje składowe elementy realizacji 3 etapu:



Realizacja 3 etapu wdrażania modelu doradztwa zaplanowana jest na 15 miesięcy.

Cele ogólne 3 etapu wdrożenia:

Wsparcie samorządowego zespołu oświatowego we wdrożeniu harmonogramu działań rozwojowych celem usprawnienia procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST.

Cele szczegółowe:

- Wdrożenie harmonogramu doradczo-szkoleniowego;
- Udział zespołu JST w 2 szkoleniach zewnętrznych z zakresu narzędzi i rozwiązań zarządczych;
- Udział zespołu JST w 2 szkoleniach zewnętrznych z zakresu narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji;
- Wymiana doświadczeń JST w trakcie zaplanowanych aktywności;
- Podsumowanie procesu rozwojowego JST;
- Udział w konferencji podsumowującej.

Działania podejmowane w ramach 3 etapu z uwzględnieniem tematyki działań, czasu ich trwania, form i metod pracy:

- Spotkania teamu doradczego w siedzibie JST: 4 spotkania 2-dniowe (64 h). Spotkania indywidualne i zespołowe, z zastosowaniem różnorodnych metod i sposobów pracy wspierających oświatowy zespół samorządowy we wdrażaniu działań rozwojowych, których celem będzie usprawnienie procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST. Spotkania doradczo-szkoleniowe mogą przybierać również formę szkoleń wewnętrznych z możliwością udziału kluczowych interesariuszy.
- 4 szkolenia 2-dniowe, zewnętrzne dla oświatowego zespołu samorządowego, z czego 2 szkolenia dotyczyć będą narzędzi i rozwiązań zarządczych, a 2 – narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji. Szkolenia prowadzone będą przez dwójki trenerskie.
- 2-dniowe spotkanie warsztatowe ukierunkowane na wymianę doświadczeń z możliwością udziału w warsztatach fakultatywnych oraz wykładach rozwojowych. Zaplanowane formy rozwojowe prowadzone będą przez dwójki trenerskie.
- Dla zainteresowanych – udział w szkoleniach e-learningowych dla JST dostępnych na stronie Doradztwo dla JST.
- Konferencja podsumowująca wdrażanie modelu doradczego. Czas trwania konferencji 2 dni (16 h). W trakcie konferencji podsumowującej przewiduje się: prezentację dobrych praktyk, wymianę doświadczeń pomiędzy JST, udział w warsztatach i wykładach rozwojowych. Warsztaty prowadzone będą przez dwójki trenerskie.

Przebieg i uzasadnienie zaplanowanych działań:

Elementy składowe 3 etapu wdrażania modelu przewidują szereg aktywności wspierających samorządowe zespoły oświatowe we wdrażaniu harmonogramu zaplanowanych działań rozwojowych w celu usprawnienia procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST. Model szkoleniowo-doradczy będzie elastycznie dopasowywany do potrzeb JST z uwzględnieniem godzin wsparcia bezpośredniego z wykorzystaniem adekwatnych do potrzeb metod i sposobów pracy.

Podsumowanie 3 etapu

Proces doradztwa w ramach opisanego modelu oraz uzyskanie przez JST założonych rezultatów będzie miało formę podsumowania w postaci opisu dobrej praktyki, studium refleksji w oparciu o etapy dyskusji zogniskowanej lub minireportażu z wywiadem²⁴.

Samorządowe zespoły oświatowe, dokonując podsumowania, ocenią tym samym poziom usprawnienia procesu zarządzania oświatą w obszarze wybranym przez JST.

Ważne!

Po 6 miesiącach od zakończenia procesu rozwojowego w JST rekomenduje się przeprowadzenie ewaluacji ukierunkowanej na ocenę stopnia wdrożenia przyjętego do realizacji harmonogramu przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w Warszawie.

²⁴ Wzory podsumowania stanowią formatki będące załącznikami 2,3,4 zamieszczonymi w Rozdziale 3.

Rozdział 3. Załączniki

Załącznik 1. Arkusze diagnostyczne wdrożonych narzędzi i rozwiązań zarządczych z oceną efektywności w danej JST

Obszar 1a: Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień wdrożenia w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Gromadzenie informacji i analiza aktualnej sytuacji w zakresie realizacji zadań oświatowych	1.1. Systemy informatyczne umożliwiające gromadzenie i przetwarzanie danych o oświacie.		
	1.2. Przygotowywanie pogłębionych analiz (strategicznych) ukazujących oświatę samorządową.		
	Inne:		
2. Wypracowanie strategicznej wizji rozwoju lokalnej oświaty (strategia oświatowa)	2.1. Proces planowania celów oświatowych.		
	Inne:		
3. Weryfikacja podejmowanych działań pod kątem zgodności ze strategiczną wizją rozwoju usług oświatowych	3.1. Metody analizy i zatwierdzenia arkuszy organizacyjnych planów finansowych szkół, a następnie – po ich zatwierdzeniu w plany – kontrola ich wykonania.		
	3.2. Lokalny standard arkusza organizacyjnego, wspólny dla wszystkich jednostek oświatowych plan kont analitycznych jednostek.		
	3.3. Standardy finansowania zadań, np. lokalne bony oświatowe lub inne sformalizowane systemy podejmowania decyzji niosących skutki finansowe (tworzenie oddziałów, sposób realizacji planu nauczania).		
	Inne:		

Obszar 1b: Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień wdrożenia w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Uzgodnienie w gronie kluczowych interesariuszy wspólnego rozumienia oczekiwanej „wartości w oświacie” i odzwierciedlenie jej w wizji i misji lokalnego systemu oświaty.		
2) 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.		
3) Organizowanie wspólnych warsztatów tematycznych według potrzeb, np. kształcenie kompetencji kluczowych.		
4) Włączenie różnych interesariuszy, w tym dyrektorów szkół i placówek oświatowych, w proces planowania rozwoju oświaty: stosowanie na etapie prowadzenia diagnozy otwartych debat oświatowych na temat oczekiwanych rezultatów systemu edukacji i uwzględnienie jej wyników w decyzjach strategicznych, uzupełnienie lub określenie priorytetów i celów w planach rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w danej JST, wspólne wdrażanie i monitorowanie planu rozwoju oświaty.		
5) Organizowanie debat o stanie realizacji zadań oświatowych z udziałem lokalnych interesariuszy.		
6) Prowadzenie badań ankietowych wizerunku prowadzonych szkół/placówek lub inne według potrzeb.		

Obszar 2a: Monitorowanie jakości usług edukacyjnych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Gromadzenie i analizowanie informacji o organizacji i efektach pracy szkół	1.1. Analiza wyników kształcenia.		
	1.2. Audyt organizacyjny szkół.		
	Inne:		
2. Monitorowanie strategicznych celów lokalnej polityki oświatowej	2.1. Analiza długoterminowych procesów następujących w oświacie.		
	2.2. Informacja o stanie realizacji zadań oświatowych jako narzędzie monitorowania polityki oświatowej.		
	Inne:		

Obszar 2b: Monitorowanie jakości usług edukacyjnych

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Prowadzenie badań ankietowych zadowolenia uczniów z pracy szkół.		
2) Prowadzenie badań ankietowych zadowolenia rodziców.		
3) Prowadzenie badań potrzeb społecznych w kontekście organizacji dodatkowych zajęć lub form opieki nad uczniami.		
4) Budowanie dialogu oświatowego (wsparcie w powoływaniu rad oświatowych, rad młodzieżowych).		

Obszar 3a: Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, to proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Tworzenie i zarządzanie siecią szkół, przedszkoli i placówek edukacyjnych	1.1. Wprowadzenie elektronicznych arkuszy organizacyjnych z modułem finansowym usprawniających procedurę ich zatwierdzania i pozwalających oszacować koszty funkcjonowania szkół i placówek na etapie zatwierdzania organizacji (np. program iArkusz – Wolters Kluwer SA, SIGMA Firmy Vulcan, arkusz Firmy Astar 05).		
	1.2. Stosowanie zintegrowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie oświatą jako kompleksowe, systemowe rozwiązanie wspierające zarówno zadania realizowane przez wydziały edukacji, jak i codzienną pracę szkół i przedszkoli.		
	Inne:		
2. Monitorowanie procesu świadczenia usług edukacyjnych	2.1. Wdrażanie systemów zarządzania jakością.		
	2.2. Wprowadzenie rocznych raportów z efektów pracy szkół (stanu realizacji zadań oświatowych) składanych przez dyrektorów, raportów PUP (bezrobotni absolwenci), analiza informacji i raportów OKE.		
	Inne:		
3. Wyznaczanie ram polityki kadrowej i placowej w szkołach i placówkach edukacyjnych	3.1. Wprowadzanie organizacyjnych standardów oświatowych.		
	3.2. Organizowanie wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej prowadzonych szkół i placówek przez jednostkę obsługującą.		
	Inne:		

Obszar 3b: Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy szkół/placówek, z uwzględnieniem częstotliwości i form kontaktu.		
2) Czytelne formułowanie wzajemnych oczekiwań na linii organ prowadzący – dyrektor.		.
3) Opracowanie modelu kompetencyjnego kandydata na dyrektora szkół i przedszkoli.		
4) Ustalenie modelu zarządzania oświatą w JST (modele zdefiniowane w literaturze to: menedżerski, przedsiębiorczy, konkurencyjny, scentralizowany, demokratyczny i nieingerujący) i zapoznanie z nim dyrektorów.		
5) Wsparcie kompetencyjne dyrektorów ukierunkowane na budowanie nowoczesnego środowiska nauki i pracy w zmieniającej się rzeczywistości (kompetencje kluczowe, szkoła jako organizacja ucząca się, inteligencja emocjonalna dyrektora i nauczyciela).		
6) Wsparcie coachingowe dla dyrektorów, w tym szczególnie dla pracujących pierwszą kadencję.		
7) Współpraca z dyrektorami w budowaniu projakościowego systemu oświaty.		
8) Wypracowanie zasad współpracy i komunikacji wewnątrz zespołu oświatowego.		
9) Opisy stanowisk.		
10) Ocena pracownika w oparciu o obowiązujące przepisy prawa.		
11) Ocena rozwojowa pracowników w oparciu o model kompetencyjny jako narzędzie wspierające budowanie planów potrzeb szkoleniowych (opis kompetencji na poszczególnych poziomach).		

Obszar 4a: Planowanie budżetowe

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1 – 4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Tworzenie planów finansowych w sposób uwzględniający realne potrzeby szkół i placówek oświatowych	1.1. Stosowanie różnych odmian bonu finansowego wiążącego wielkość środków finansowych przeznaczonych na utrzymanie szkół z liczbą uczniów lub skalą inaczej zdefiniowanych zadań.		
	1.2. Podejście „historyczne” – opierające plan finansowy na kolejny rok o wykonanie planu finansowego w roku bieżącym (przewidywanym) i w latach poprzednich.		
	1.3. Budowanie planu finansowego na podstawie rzetelnie wyliczonych przyszłych potrzeb finansowych szkoły/ placówki.		
	Inne:		
2. Podejmowanie decyzji o przeznaczeniu części środków na wydatki majątkowe	2.1. Zespół doradczy dyrektorów szkół ds. oceny stanu bazy materialnej oświaty i tworzenia listy rankingowej planowanych wydatków majątkowych.		
	2.2. Mechanizm analizy i priorytetyzowania potrzeb inwestycyjnych w lokalnej oświacie.		
	Inne:		
3. Budżetowanie wydatków w układzie zadaniowym	3.1. Budżet zadaniowy w oświacie.		
	3.2. Granty dla szkół warunkujące przyznanie dodatkowego finansowania od spełnienia przez projekt warunków i kryteriów planowania zadaniowego.		
	Inne:		

Obszar 4b: Planowanie budżetowe

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Uspółecznianie procesu planowania finansowego w szkole/gminie między innymi poprzez diagnozę i priorytetyzację rzeczywistych potrzeb finansowych szkoły/placówki we współpracy z dyrektorami.		
2) Uspółecznianie procesu planowania finansowego w szkole/gminie m. in. poprzez podejmowanie decyzji dotyczących modernizacji infrastruktury w porozumieniu z rodzicami.		
3) Uspółecznianie procesu planowania finansowego w szkole/gminie między innymi poprzez organizację grantów lokalnych na rzecz np. rozwijania kompetencji kluczowych, interdyscyplinarnych projektów edukacyjnych itp.		
4) Uspółecznianie procesu planowania finansowego w szkole/gminie m.in. poprzez ustalenie kanonu informacji na temat możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych oraz udrożnienie kanałów informacyjnych na linii JST – dyrektorzy.		

Obszar 5a: Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Współpraca z organami społecznymi w systemie oświaty	1.1. Utworzenie gminnej/powiatowej rady oświatowej.		
	Inne:		
2. Identyfikowanie i włączanie mieszkańców oraz lokalnych partnerów instytucjonalnych	2.1. Opracowanie lokalnej strategii rozwoju oświaty z udziałem partnerów społecznych.		
	Inne:		
3. Wspieranie inicjatyw społecznych/ organizacji pozarządowych	3.1. Uwzględnienie w programie współpracy z organizacjami pozarządowymi zadań dotyczących funkcjonowania oświaty i wychowania w gminie/powiecie.		
	3.2. Współpraca z organizacjami i podmiotami niepublicznymi w prowadzeniu placówek oświatowo-wychowawczych.		
	Inne:		
4. Promowanie współpracy szkół zawodowych z lokalnymi pracodawcami	4.1. Rozwijanie dualnego systemu kształcenia zawodowego.		
	Inne:		
5. Współdziałanie z kuratorem oświaty oraz okręgową komisją egzaminacyjną	5.1. Oparcie zarządzania oświatą na zobiektywizowanych danych i analizach, w tym danych okręgowej komisji egzaminacyjnej.		
	5.2. Stworzenie mechanizmu współpracy z kuratorem oświaty w realizacji lokalnej polityki oświatowej zgodnej z wymogami nadzoru pedagogicznego.		
	Inne:		

Obszar 5b: Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Opracowanie i wdrożenie lokalnego programu uspołecznienia zarządzania oświatą.		
2) Zbudowanie lokalnego partnerstwa na rzecz edukacji i rynku pracy z instytucjami, organizacjami pozarządowymi i pracodawcami.		
3) Systematyczne badania opinii mieszkańców (rodziców, uczniów) w odniesieniu do funkcjonowania lokalnej edukacji.		
4) Cykliczne spotkania z mieszkańcami.		
5) Promowanie współpracy szkół z lokalnymi pracodawcami oraz z organizacjami pozarządowymi.		
6) Zapewnienie regularnego przekazywania sprofilowanych informacji dla szerokiego spektrum odbiorców, np. pracodawców, instytucji badawczych, organizacji pozarządowych.		

Obszar 6a: Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Wspomaganie realizacji lokalnej polityki oświatowej poprzez zaktywizowanie i włączenie rodziców	1.1. Wspieranie funkcjonowania rad rodziców oraz tworzenia rad szkół w placówkach JST (aspekt prawny).		
	Inne:		
2. Współpraca z rodzicami w działaniach na rzecz pokonywania barier w dostępie do edukacji	2.1. Uwzględnianie potrzeb rodziców w planowaniu sieci szkolnej.		
	2.2. Wykorzystanie inicjatyw i opinii rodziców w organizacji kształcenia dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych.		
	Inne:		

3. Promowanie współpracy szkół z otoczeniem społecznym z wykorzystaniem potencjału rodziców	3.1. Tworzenie lokalnych sieci współpracy ze szkołami w realizacji inicjatyw rodziców i ich stowarzyszeń.		
	3.2. Uwzględnianie wyników ewaluacji zewnętrznej w obszarze: <i>Rodzice są partnerami szkoły do oceny pracy szkół.</i>		
	Inne:		
4. Wykorzystanie współpracy z rodzicami do stworzenia systemu edukacji osób dorosłych	4.1. Podejmowanie działań na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu edukacyjnemu dorosłych poprzez tworzenie w szkołach Lokalnych Ośrodków Wiedzy i Edukacji (LOWE).		
	Inne:		

Obszar 6b: Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Wspieranie funkcjonowania rad rodziców, powoływania rad szkół i rad oświatowych.		
2) Badanie opinii uczniów i rodziców w procesie planowania i oceny lokalnego systemu edukacji (ankieta, grupy fokusowe itp.).		
3) Wspieranie w realizacji wymagania <i>Rodzice są partnerami szkoły.</i>		
4) Zapewnienie regularnego przekazywania sprofilowanych informacji rodzicom.		
5) Wspieranie w organizowaniu szkoleń i doradztwa dla dorosłych (rodziców, mieszkańców).		

Obszar 7a: Rola dyrektora szkoły/placówki oświatowej oraz jego relacje z organem prowadzącym

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1-4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Budowa lokalnego modelu relacji organu prowadzącego i dyrektorów szkół/placówek	1.1. Decyzje dotyczące struktury lokalnego systemu oświaty (np. poprzez tworzenie zespołów szkół).		
	1.2. Ustalenie zakresu samodzielności dyrektora w dysponowaniu środkami i zawieraniu umów (w tym dysponowanie pieniędzmi zarobionymi przez szkołę).		
	1.3. Zdefiniowanie poziomu samodzielności dyrektora w procesie przygotowania arkusza organizacyjnego i jego uprawnień do dokonywania zmian w planie finansowym jednostki.		
	1.4. Zdefiniowanie roli dyrektora w procesie rekrutacji uczniów (np. zasady przyjmowania uczniów spoza obwodu szkoły).		
	1.5. Wybór formy i warunków zatrudnienia dyrektora (na podstawie KN lub jako pracownik samorządowy) oraz określenie poziomu jego wynagrodzenia.		
	1.6. Zdefiniowanie zakresu zwolnienia dyrektora z godzin dydaktycznych.		
	Inne:		

2. Realizacja przyjętego modelu zarządzania zespołem dyrektorów (w tym: planowanie, motywowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie)	2.1. Sposób rekrutacji kandydatów na dyrektorów – organizacja konkursów (określanie wymogów, aktywne poszukiwanie kandydatów, rezerwa kadrowa, profesjonalizacja komisji konkursowej).		
	2.2. Korzystanie z wizji rozwoju szkoły (prezentowanej przez kandydata podczas konkursu) jako narzędzia zarządczego w relacji organ prowadzący – dyrektor: sprawozdawanie postępów, uzgadnianie zmian.		
	2.3. Klarowne określenie oczekiwań JST i zasad oceny szkół (pośrednio oceny dyrektora) – definiowanie celów i wskaźników sukcesu w rocznych i długoterminowych planach rozwoju oświaty.		
	2.4. Analiza wyników edukacyjnych i innych efektów działania szkoły pod kątem wyznaczonych celów (korzystanie z dostępnych danych i informacji – wyniki egzaminów, ewaluacja zewnętrzna, kontrola zarządcza itp.).		
	2.5. Metody motywowania dyrektorów (dodatek funkcyjny i motywacyjny, świadczenia pozapłacowe, nagrody pieniężne).		
	Inne:		
3. Wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji i zadań (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe)	3.1. Narzędzia doskonalenia zawodowego dyrektorów – rozwijanie kompetencji zarządczych dyrektora (planowanie rzeczowe i finansowe, zarządzanie kadrami, administrowanie majątkiem szkoły, znajomość aktualnych regulacji i praktyczna umiejętność ich stosowania).		
	3.2. Narzędzia bieżącej komunikacji z dyrektorami szkół i placówek oświatowych, np. platformy informatyczne.		
	Inne:		

Obszar 7b: Rola dyrektora szkoły/placówki oświatowej oraz jego relacje z organem prowadzącym

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1 – 4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
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 zawodowe dyrektorów, z uwzględnieniem: - sieci, - doskonalenia uwzględniającego model przywództwa edukacyjnego (systematyczne, planowane), - wspólnych wizyt studyjnych dyrektorów szkół i liderów samorządowej oświaty.		
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.		

Obszar 8a: System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Powiązanie systemu doskonalenia nauczycieli z priorytetami lokalnej strategii oświatowej oraz procesem realizacji planów pracy szkół/placówek	1.1. Plany i regulaminy przyznawania środków na dofinansowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w szkołach i placówkach powiązane z lokalnymi strategiami rozwoju oświaty.		
	Inne:		
2. Motywowanie nauczycieli poprzez powiązanie dodatków i nagród z osiąganymi rezultatami edukacyjnymi	2.1. Regulaminy nagradzania i przyznawania dodatków motywacyjnych dla nauczycieli.		
	2.2. Regulaminy ustalające zasady podziału środków na dodatki motywacyjne w szkołach.		
	Inne:		
3. Stwarzanie warunków do podejmowania przez nauczycieli nowych wyzwań i wchodzenia w nowe obszary aktywności	3.1. Procedury aplikowania o dofinansowanie projektów edukacyjnych ze środków zewnętrznych.		
	Inne:		
4. Mobilizowanie nauczycieli do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez sprawnie działający system doskonalenia kadry pedagogicznej	4.1. Powołanie i prowadzenie samorządowej placówki doskonalenia nauczycieli.		
	4.2. Wykorzystanie lokalnych zasobów oraz budowanie partnerstwa w organizacji lokalnego systemu doskonalenia nauczycieli/wspomagania (połączenie lokalnych placówek, utworzenie samorządowego ośrodka doskonalenia nauczycieli).		
	Inne:		

Obszar 8b: System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Diagnoza ukierunkowana na potrzeby rozwojowe szkół i placówek, w tym kompetencje kluczowe.		
2) Uzupełnienie lub określenie priorytetów lub celów w planie rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb rozwojowych szkół i nauczycieli w zakresie doskonalenia zawodowego/procesowego wspomagania (podjęcie działań w oparciu o wdrożony Projekt).		
3) Wypracowanie we współpracy z dyrektorami pozapłacowego systemu motywowania nauczycieli na rzecz podnoszenia jakości pracy szkoły.		
4) Tworzenie dodatkowych obszarów aktywności nauczycieli (granty, lokalne programy, projekty, konkursy itp.).		

Obszar 9a: Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Zapewnienie koordynacji doradztwa zawodowego dla uczniów na poziomie gminy i powiatu	1.1. Organizacja i koordynacja działań doradców zawodowych zatrudnionych w szkołach gminnych i powiatowych. Wyznaczanie kierunków doradztwa zawodowego w gminie/powiecie w oparciu o wyniki diagnoz zapotrzebowania uczniów i słuchaczy na działania doradcze oraz programy realizacji doradztwa zawodowego opracowane w szkołach/placówkach.		
	1.2. Uwzględnienie w programach realizacji doradztwa zawodowego w szkołach/placówkach potrzeb uczniów/słuchaczy, rodziców oraz lokalnych lub regionalnych działań związanych z doradztwem zawodowym.		
	Inne:		

2. Ułatwienie wymiany informacji i współpracy między doradcami zawodowymi, przedstawicielami lokalnych przedsiębiorców i instytucji rynku pracy	2.1. Publikowanie materiałów pozwalających uczniom/rodzicom poznać ofertę edukacyjną i potencjał lokalnego rynku pracy (np. informator o ofercie kształcenia i perspektywach przyszłej pracy, broszury i poradniki dla rodziców odnośnie wyborów edukacyjnych dzieci).		
	Inne:		
3. Podejmowanie wspólnych inicjatyw z udziałem przedsiębiorców i instytucji rynku pracy	3.1. Uruchamianie klas patronackich.		
	3.2. Organizowanie cyklicznych wydarzeń pozwalających na spotkanie uczniów/rodziców i pracodawców (targów edukacyjnych, targów pracy, dni przedsiębiorczości, dni otwartych na terenie lokalnych firm itp.).		
	3.3. Organizowanie warsztatów, projektów i konkursów dla młodzieży stojącej przed wyborem szkoły ponadpodstawowej.		
	Inne:		
4. Angażowanie się w ponadlokalne inicjatywy zmierzające do wypracowania nowoczesnych modeli doradztwa	4.1. Tworzenie regionalnych porozumień i modeli doradztwa zawodowego.		
	Inne:		

Obszar 9b: Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Uzupełnienie lub określenie priorytetów lub celów w planie rozwoju oświaty w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w zakresie budowy systemu doradztwa zawodowego.		
2) Opracowanie i wdrożenie lokalnego programu ukierunkowanego na wzmocnienie i rozwój systemu doradztwa zawodowego na terenie JST, z udziałem przedsiębiorców, instytucji rynku pracy, doradców zawodowych, rodziców, uczniów.		

3) Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych z elementami doradztwa i przedsiębiorczości.		
4) Tworzenie lokalnych sieci doradztwa zawodowego z zaangażowaniem powiatowego urzędu pracy, lokalnych przedsiębiorców i poradni psychologiczno-pedagogicznej.		

Obszar 10a: Wsparcie uczniów z niepełnosprawnościami oraz uczniów z trudnościami w nauce

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1-4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Diagnozowanie potrzeb i planowanie pracy	1.1. Opracowanie strategii rozwoju oświaty uwzględniającej działania na rzecz uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (SPE).		
	1.2. Zawieranie porozumień pomiędzy JST w celu diagnozowania potrzeb uczniów ze SPE w regionie i planowania rozwiązań.		
	Inne:		
2. Tworzenie odpowiednich warunków do edukacji dzieci i młodzieży z niepełnosprawnościami	2.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na dostosowanie obiektów szkolnych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.		
	2.2. Tworzenie programów/standardów remontów obiektów uwzględniających potrzeby osób z niepełnosprawnościami.		
	Inne:		
3. Organizacja procesu nauki, wychowania i opieki	3.1. Pozyskiwanie środków pozabudżetowych na realizację zajęć dodatkowych dla uczniów ze SPE.		
	3.2. Testowanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie kształcenia/wspierania uczniów z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce.		
	Inne:		

4. Budowanie systemu wsparcia dla ucznia i wspieranie nauczycieli	4.1. Program stypendialny dla uczniów z niepełnosprawnościami.		
	Inne:		

Obszar 10b: Wsparcie uczniów z niepełnosprawnościami oraz uczniów z trudnościami w nauce

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Uzupełnienie lub określenie priorytetów/celów w planie rozwoju oświaty ukierunkowane na uczniów z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce w oparciu o diagnozę realnych potrzeb.		
2) Opracowanie i wdrożenie lokalnego systemu wsparcia dla uczniów z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce we współpracy z dyrektorami szkół, przedszkolami, rodzicami, poradnią psychologiczno- -pedagogiczną, nauczycielami specjalistami, terapeutami, organizacjami pozarządowymi i innymi lokalnymi instytucjami.		
3) Program podnoszenia kompetencji nauczycieli w zakresie pracy z uczniem ze SPE.		
4) Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych dla uczniów z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce.		
5) Promowanie edukacji włączającej poprzez korzystanie z dobrych praktyk.		
6) Tworzenie lokalnych programów wpływających na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych wśród uczniów.		
7) Budowanie partnerstwa publiczno-społecznego na rzecz uczniów z niepełnosprawnościami, w tym zlecanie organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych z zakresu edukacji, oświaty i wychowania oraz działalności na rzecz osób z niepełnosprawnościami.		
8) Tworzenie szkołom/nauczycielom możliwości wymiany doświadczeń w zakresie organizacji kształcenia i wspierania uczniów z niepełnosprawnością.		

Obszar 11a: Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Realizacja indywidualnych programów nauczania i indywidualnego toku nauki oraz umożliwienie ukończenia szkoły każdego typu w skróconym czasie	1.1. Opracowanie wytycznych (zaleceń i procedur) dotyczących realizacji IPN lub ITN.		
	1.2. Upowszechnianie IPN i ITN w środowisku edukacyjnym jako formy pracy z uczniem zdolnym.		
	Inne:		
2. Organizowanie zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych	2.1. Utworzenie i udostępnienie bazy informacji o zajęciach dodatkowych.		
	Inne:		
3. Programy stypendialne dla uczniów i studentów wybitnie uzdolnionych	3.1. Stworzenie programu stypendialnego dla uczniów wybitnie uzdolnionych.		
	3.2. Udostępnianie informacji o stypendiach zewnętrznych: ministerialnych, fundowanych przez fundacje i stowarzyszenia lub inne instytucje.		
	Inne:		

4. Stworzenie i wdrożenie na terenie gminy lub powiatu systemu pracy z uczniami zdolnymi	4.1. Opracowanie wytycznych dla szkół i innych podmiotów (ram, w obrębie których placówki będą realizowały szkolne programy wspierania zdolnych uczniów, zgodnie z przyjętą w regionie strategią oświatową, w tym np. sposób definiowania ucznia zdolnego, sposób monitorowania i ewaluacji wyników, upowszechnianie dobrych praktyk i osiągnięć itp.).		
	4.2. Wyróżnianie szkół, które osiągają wysokie efekty w pracy z uczniami zdolnymi (np. przyznawanie wyróżnień/statuetek/dyplomów; organizowanie uroczystości, na których szkoły będą wyróżnione; odwiedzanie szkół przez wójtów/burmistrzów lub inne znaczące osoby).		
	Inne:		
5. Doskonalenie nauczycieli w zakresie pracy z uczniami zdolnymi	5.1. Powołanie eksperta/specjalisty do pracy z uczniem zdolnym.		
	5.2. Promowanie dobrych praktyk w zakresie pracy z uczniem zdolnym.		
	Inne:		
7. Konkurs małych grantów edukacyjnych w zakresie pracy z uczniami zdolnymi	7.1. Program małych grantów edukacyjnych skierowanych na rozwój zdolności uczniowskich.		
	Inne:		
8. Stworzenie ram organizacyjnych dotyczących promocji osiągnięć uczniów, ich nauczycieli oraz szkół	8.1. Baza danych dotycząca różnych form rywalizacji dla uczniów.		
	Inne:		

Obszar 11b: Wsparcie uczniów szczególnie uzdolnionych

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Przeprowadzanie diagnozy potrzeb i możliwości w zakresie zajęć pozalekcyjnych w szkołach.		
2) Uzupełnienie lub określenie priorytetów/celów w planie rozwoju oświaty ukierunkowane na uczniów szczególnie uzdolnionych w oparciu o diagnozę realnych potrzeb.		
3) Opracowanie i wdrożenie lokalnego systemu wsparcia dla uczniów szczególnie uzdolnionych we współpracy z dyrektorami szkół, przedszkolami, rodzicami, poradnią psychologiczno-pedagogiczną, organizacjami pozarządowymi, ośrodkami kultury, ośrodkami sportu i innymi lokalnymi instytucjami.		
4) Wdrożenie doskonalenia nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem ucznia szczególnie uzdolnionego.		
5) Organizacja projektów lub zajęć pozalekcyjnych dla uczniów szczególnie uzdolnionych.		
6) Tworzenie lokalnych programów wpływających na kształtowanie pozytywnych postaw społecznych wśród uczniów.		
7) Utworzenie lokalnego „mecenatu” służącego włączeniu podmiotów lokalnych do fundowania nagród i stypendiów celowych oraz sprawowaniu opieki nad uczniami uzdolnionymi.		
8) Opracowanie ram i zasad współpracy pomiędzy szkołami i instytucjami zewnętrznymi.		
9) Współpraca z lokalnymi mediami, instytucjami kulturalnymi, firmami i stowarzyszeniami oraz uczelniami w celu możliwie szerokiego promowania osiągnięć uczniów zdolnych i ich nauczycieli.		

Obszar 12a: Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty

Zadanie	Narzędzia i rozwiązania zarządcze	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1. Regularne inwentaryzowanie posiadanych zasobów oraz analiza ich wykorzystania na poziomie pojedynczych szkół i placówek oraz na poziomie całej jednostki samorządu	1.1. Wykorzystanie procesu przygotowywania corocznej informacji o stanie realizacji zadań oświatowych do systematycznego monitorowania zarządzania zasobami.		
	1.2. Opracowanie lokalnych standardów stanowiących punkt odniesienia do oceny wykorzystywania zasobów w skali szkoły/placówki.		
	Inne:		
2. Bieżące administrowanie zasobami systemu oświaty oraz inicjowanie działań restrukturyzacyjnych, wpływających na poprawę jakości bazy i efektywność wykorzystania	2.1. Zapewnienie systemowego nadzoru nad zarządzaniem zasobami w szkołach/placówkach.		
	2.2. Konsolidacja placówek oświatowych, podejmowanie współpracy w celu wspólnej realizacji zadań oświatowych o zasięgu lokalnym i ponadlokalnym.		
	2.3. Oparcie działań w zakresie optymalizacji sieci szkolnej na obiektywnych i akceptowanych społecznie kryteriach.		
	Inne:		
3. Prowadzenie działań remontowych i inwestycyjnych, dostosowujących zasoby materialne lokalnej oświaty do potrzeb wynikających z wyznaczonych celów oświatowych	3.1. Systematyczna analiza realizacji i aktualizowanie lokalnej strategii oświatowej oraz programów inwestycyjnych w oświacie.		
	3.2. Zapewnienie wsparcia procesu przygotowywania i realizacji inwestycji, zarządzania mieniem, a także obsługi zamówień publicznych w lokalnym systemie oświaty.		
	3.3. Tworzenie rozwiązań organizacyjnych służących pozyskiwaniu środków zewnętrznych na poprawę infrastruktury oświatowej.		
	Inne:		

Obszar 12b: Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty

Narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji	Wdrożone w danej JST TAK/NIE	Jeśli TAK, proszę ocenić stopień efektywności w skali 1–4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
1) Prowadzenie konsultacji społecznych/debat/ cyklicznych spotkań dotyczących poznania potrzeb i podjęcia strategicznych decyzji (m.in. w zakresie gospodarowania mieniem, optymalizacji sieci szkół, konsolidacji placówek oświatowych).		
2) Uzupełnienie lub określenie priorytetów oraz kierunku działań w planach rozwoju oświaty ukierunkowanych na działania remontowo-inwestycyjne w oparciu o diagnozę realnych potrzeb w celu zapewnienia warunków do pracy i nauki.		
3) Inicjowanie współpracy JST z dyrektorami szkół w celu zapewnienia jak najwyższej jakości bazy i jej efektywne wykorzystanie.		

Załącznik 2. Formatka do opisu dobrej praktyki

1. Tytuł		
Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców

2. Opis dobrej praktyki	
2.1 Charakterystyka lokalnego systemu oświaty	

2.2 Na czym polega zastosowane rozwiązanie? Kto, kiedy i co zrobił? Jaką rolę odegrało JST w planowaniu i organizacji wdrożonej praktyki?	
2.3 Jakie efekty osiągnięto?	
2.4 Dlaczego warto promować to rozwiązanie?	
2.5 Ryzyka i ograniczenia, na które należy zwrócić uwagę. Rekomendacje do doskonalenia wdrożonej praktyki	

3. Dane kontaktowe do osoby, która może przekazać szczegółowe informacje na temat rozwiązania

Imię i nazwisko		Funkcja	
Adres		Telefon	
E-mail			

4. Informacje online dostępne dla podmiotów zainteresowanych działaniem i/lub inne źródła informacji

[Strona www]	
[Inne (np. publikacje, biuletyny, informacje prasowe)]	

Załącznik 3. Formatka do studium refleksji

1. Wybrany przez JST obszar tematyczny do rozwoju			
Typ JST	Nazwa JST	Liczba mieszkańców	Adres

STUDIUM REFLEKSJI W OPARCIU O ETAPY DYSKUSJI ZOGNISKOWANEJ:

FAKTY:			
ZADANIE	NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA ZARZĄDCZE	Pierwotna ocena stopnia efektywności: w skali 1-4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki	Końcowa ocena stopnia efektywności: w skali 1-4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
Wpisz nazwę wdrażanego i/ lub doskonalonego zadania ²⁵	1.		
	2.		
	3.		
	NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE PERSONALNY ROZWÓJ ORGANIZACJI	Pierwotna ocena stopnia efektywności: w skali 1-4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki	Końcowa ocena stopnia efektywności: w skali 1-4, gdzie: 1 – bardzo niski 2 – niski 3 – wysoki 4 – bardzo wysoki
	1.		
	2.		
	3.		

REFLEKSJE

²⁵ W przypadku wdrażania i/lub doskonalenia kilku zadań należy powielić ilość formatek.

NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA ZARZĄDCZE

1. Które z zastosowanych narzędzi i rozwiązań zarządczych przyniosło najlepsze rezultaty?

1.1. W jakim konkretnie zakresie poprawiło/udoskonalilo to wybrany przez Was obszar do rozwoju?

2. Co było wyzwaniem/co było trudne w zastosowaniu wybranych narzędzi?

2.1. Jak sobie z tym poradziście?

3. Które z narzędzi nie przyniosło oczekiwanych rezultatów?

3.1. Z czego to wynikało?

NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE PERSONALNY ROZWÓJ ORGANIZACJI

1. Które z zastosowanych narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji przyniosło najlepsze rezultaty?

1.1. W jakim konkretnie zakresie poprawiło/udoskonalilo to wybrany przez Was obszar do rozwoju?

2. Co było wyzwaniem/co było trudne w zastosowaniu wybranych narzędzi?

2.1. Jak sobie z tym poradziliście?	
3. Które z narzędzi nie przyniosło oczekiwanych rezultatów?	
3.1. Z czego to wynikało?	
WNIOSKI	
NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA ZARZĄDCZE	
1. Jakie wyciągnęliście wnioski wynikające z wdrażania i/lub doskonalenia narzędzi i rozwiązań zarządczych wnoszących najlepsze rezultaty?	
2. O co jesteście mądrzejsi w wyniku uzyskania niezadowolających rezultatów z wdrażania i/lub doskonalenia narzędzi i rozwiązań zarządczych?	
3. W jaki sposób wdrażanie narzędzi i rozwiązań zarządczych wpłynęło na usprawnienie procesu zarządzania oświatą w wybranym przez Was obszarze?	
NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE PERSONALNY ROZWÓJ ORGANIZACJI	
1. Jakie wyciągnęliście wnioski wynikające z wdrażania i/lub doskonalenia narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji?	

2. O co jesteście mądrzejsi w wyniku uzyskania niezadowalających rezultatów z wdrażania i/ lub doskonalenia narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji?	
3. W jaki sposób wdrażanie narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji wpłynęło na usprawnienie procesu zarządzania oświatą w wybranym przez Was obszarze?	
DOSKONALENIE PROCESU	
NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA ZARZĄDCZE	
1. Co planujecie zrobić z wnioskami wynikającymi z doświadczenia wdrażania i/ lub doskonalenia narzędzi i rozwiązań zarządczych celem uzyskania założonych rezultatów?	
2. Co byście rekomendowali samorządom (powiaty – powiatom, miasta – miastom, gminy – gminom), które planowałyby doskonalić się w usprawnieniu procesu zarządzania oświatą w takim samym jak Wy obszarze?	

NARZĘDZIA I ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE PERSONALNY ROZWÓJ ORGANIZACJI

1. Co planujecie zrobić z wnioskami wynikającymi z doświadczenia wdrażania i/lub doskonalenia narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji celem uzyskania założonych rezultatów?	
2. Co byście rekomendowali samorządom (powiaty – powiatom, miasta – miastom, gminy – gminom), które planowałyby doskonalić się w usprawnieniu procesu zarządzania oświatą w takim samym jak Wy obszarze?	

3. Dane kontaktowe do oświatowego zespołu samorządowego opracowującego studium refleksji

Imię i nazwisko					
Funkcja		E-mail		Telefon	
Imię i nazwisko					
Funkcja		E-mail		Telefon	
Imię i nazwisko					
Funkcja		E-mail		Telefon	
Imię i nazwisko					
Funkcja		E-mail		Telefon	

Załącznik 4. Formatka do minireportażu z wywiadem

Nazwa JST	
Adres	
Typ JST	
Liczba mieszkańców	
Wybrany przez JST obszar tematyczny do rozwoju	
Zadanie ²⁶ wybrane do wdrożenia i/lub doskonalenia	

²⁶ W przypadku większej ilości zadań należy skopiować rubryki.

Skład zespołu samorządowego udzielającego wywiadów (imię i nazwisko, funkcja²⁷)	1. 2. 3. 4.
---	----------------------

Podsumowaniem usprawniania procesu zarządzania oświatą w wybranym przez JST obszarze są wywiady przeprowadzone z osobami zaangażowanymi we wdrożenie i/lub doskonalenie wybranych przez JST zadań. Wywiady zostaną przeprowadzone przez doradców wspierających JST w rozwoju wybranego obszaru. Każda osoba biorąca udział w wywiadzie otrzyma taki sam pakiet pytań. Osoby udzielające wywiadów w trakcie ich udzielania nie powinny się ze sobą kontaktować. Celem tak przeprowadzonego badania podsumowującego jest zobrazowanie wielu perspektyw postrzegania wspólnego działania rozwojowego.

Podstawowa formatka startowa	
Imię i nazwisko	
Funkcja	
Wybrany przez JST obszar tematyczny do rozwoju	
Zdiagnozowane i wybrane zadanie ²⁸ do wdrożenia i/lub doskonalenia:	

Zaproszenie do wywiadu: *Polecenie do Osoby udzielającej wywiadu:*

Zanim zadam Ci konkretne pytania, opowiedz proszę krótko, co **sądzisz o usprawnianiu procesu zarządzania oświatą w wybranym przez Was obszarze?**

Pytania do wywiadu:

1. Jaki był Wasz cel procesowy jako JST? (*pytanie o cel ogólny*)
2. Jaki był Wasz cel szczegółowy?
3. O wdrożeniu i/lub doskonaleniu jakiego zadania opowiesz?
4. Co chcieliście i co mieliście w kontekście Waszego celu? (*Co chcieliście utrzymać?*)
5. Czego nie chcieliście, a co mieliście w kontekście Waszego celu? (*Co chcieliście wyeliminować?*)
6. Czego nie chcieliście i czego nie mieliście w kontekście Waszego celu? (*Czego chcieliście uniknąć?*)
7. Co chcieliście, a czego nie mieliście w kontekście Waszego celu? (*Co chcieliście osiągnąć?*)

²⁷ Wywiadu powinny udzielić następujące osoby: 1) wójt/burmistrz/prezydent/starosta, 2) naczelnik wydziału oświaty lub wicenaczelnik/inna osoba zarządzająca oświatą w samorządzie, 3) pracownicy operacyjni z działu finansów, 4) pracownicy operacyjni z wydziału oświaty.

²⁸ W przypadku większej ilości zadań należy wybrać jedno zadanie.

8. Jaka wartość stała za uzyskaniem tak sformułowanego celu? Co ważnego miało przynieść uzyskanie tego celu?

9. Czy uzyskaliście założony cel?

10. Określ procentowo poziom swojego zadowolenia z uzyskanego rezultatu (przy założeniu, że 0% to zupełny brak zadowolenia, a 100% to maksimum zadowolenia).

- w sytuacji gdyby *Osoba podała poziom zadowolenia określony na 100%, dopytaj:*

- Czy to prawda?
- Co rekomendujesz innym samorządom, które planują **doskonać się w usprawnieniu procesu zarządzania oświatą w takim samym jak Wy obszarze?**
- Co rekomendujesz innym samorządom, które planują wdrożyć i/lub **doskonać zadanie** w ramach wskazanego obszaru?
- Co zależało od Ciebie w kontekście uzyskanego rezultatu? Jaki miałeś wpływ na uzyskany rezultat?
- Jakie z tego wyciągasz wnioski?
- Co ważnego wynika dla Ciebie z tej rozmowy?

- w sytuacji gdyby *Osoba podała poziom zadowolenia mniej niż 100%, dopytaj:*

- Co oznacza, że masz ...% zadowolenia?
- Co by się musiało wydarzyć, żebyś miał większy poziom zadowolenia?
- Co **zależało od Ciebie** w kontekście uzyskanego rezultatu? Jaki **miałeś wpływ** na uzyskany rezultat?
- Jakie z tego wyciągasz wnioski?

Jeśli poziom Twojego zadowolenia z uzyskanego rezultatu jest mniejszy niż 100%, to:

- Co możesz **robić mniej**, żeby usprawnić ten rezultat?
- Co możesz **robić więcej**, żeby usprawnić rezultat?
- Co możesz **robić inaczej**, żeby usprawnić rezultat?
- Co możesz **zacząć robić**, żeby usprawnić rezultat?
- Co możesz **przestać robić**, żeby usprawnić rezultat?
- Czego nauczyło Cię to wspólne doświadczenie rozwojowe?
- Co rekomendujesz innym samorządom, które planują doskonać się w usprawnieniu procesu zarządzania oświatą w takim samym jak Wy obszarze?
- Co rekomendujesz innym samorządom, które planują wdrożyć i/lub doskonać zadanie w ramach wskazanego obszaru?
- Co ważnego wynika dla Ciebie osobiście z tej rozmowy?

Dziękuję za wywiad!

Miejscowość, data:.....	Podpis osoby udzielającej wywiadu:
	Podpis osoby udzielającej wywiadu:

UWAGA: Wszystkie transkrypcje wywiadów zostaną upublicznione po uprzednim zredagowaniu i autoryzacji przez osoby udzielające poszczególnych wywiadów.

Załącznik 5. Przykładowe programy szkoleń wspierające personalny rozwój organizacji

Temat: Zarządzanie zmianą

Szkolenie skierowane do:

Kadry zarządzającej edukacją na szczeblu gminnym (pracownicy JST).

Cele szkolenia:

- Nabycie i/lub pogłębienie kompetencji z zakresu efektywnego zarządzania zmianą, budowania i podtrzymywania motywacji pracowników i swojej własnej, inicjowania pracy zespołu oraz podnoszenia jego efektywności na etapie wdrożeń;
- Przekazanie wiedzy z zakresu psychologii zmiany oraz praktycznych wskazówek wpływu społecznego;
- Uświadomienie związku pomiędzy rolą lidera/menedżera, kulturą organizacyjną i wartościami organizacji a motywacją i zaangażowaniem pracowników.

Korzyści dla JST:

- wzrost umiejętności pracowników JST z zakresu inicjowania zmian, budowania strategii zmian, motywowania współpracowników do zmiany oraz utrwalania osiągniętych efektów;
- wzmocnienie postaw liderek uczestników szkolenia i poszerzenie umiejętności zarządczych w obszarze wprowadzania zmian w zarządzanych placówkach.

Korzyści dla Uczestnika:

- pogłębienie umiejętności w zakresie radzenia sobie z oporem i chwiejną motywacją pracowników w trakcie przeprowadzania zmian;
- pogłębienie trafnej identyfikacji profilu motywacyjno-kompetencyjnego pracowników i siebie samego;
- zweryfikowanie własnych przekonań na temat czynników motywujących pracowników (i siebie samego) do efektywnej pracy;
- wzrost kompetencji w obszarze komunikacji skoncentrowanej na rozwiązaniach;
- pogłębienie własnych kompetencji jako lidera zespołu, uwzględniających wartości organizacji.

Ramowy zakres tematyczny szkolenia

1. Rola i zadania JST w procesie przeprowadzania zmiany:
 - etapy przeprowadzania zmiany – perspektywa „dużego obrazka” (studium przypadku);
 - reakcje na zmianę – reakcje pracowników na zmianę oraz modele zarządzania w sytuacji oporu.
2. Diagnoza potrzeb – fundament powodzenia i uzasadnienie potrzeby zmiany.
3. Psychologiczne aspekty wprowadzania zmiany:
 - „Matryca potrzeb i obaw” inicjatorów i odbiorców zmiany – praca grupowa na szablonie matrycy;
 - „Trójkąt satysfakcji”: matryca potrzeb społecznych, intelektualnych i strukturalnych;
 - zmiana i opór wewnętrzny pracowników – „metoda trzech kroków”, praca z obawami i niechęcią;
 - koło reakcji TPS (trudności – przekonania – skutek) – metody zaradcze w sytuacjach kryzysowych;
 - znaczenie fazy podejmowania prób – „mocne pytania”.
4. Związek zarządzania sytuacyjnego lidera/menedżera z profilem kompetencyjnym pracowników:
 - perspektywa przełożonego vs perspektywa pracownika;
 - analiza profili motywacyjno-kompetencyjnych pracowników (studium przypadku, praca na zasobach własnych, dyskusja zogniskowana).
5. Motywacyjny wymiar efektywnego komunikowania się osób zarządzających:
 - komunikowanie zadań;
 - delegowanie;
 - formułowanie informacji zwrotnych;
 - rozmowy skoncentrowane na rozwiązaniach;
 - pozytywne wzmocnienia.
6. Tajemnica motywacji i zaangażowania liderów/menedżerów oraz pracowników:
 - automotywacja kadry zarządzającej (miniwykład, dyskusja zogniskowana, kwestionariusz, praca indywidualna);

- instrumenty pobudzania motywacji do pracy:
 - materialne narzędzia motywowania,
 - niematerialne narzędzia motywowania – warunki wzbudzenia motywacji wewnętrznej u pracowników – film,
 - pozapłacowe materialne środki motywacyjne;
 - rozpoznanie czynników motywacyjnych dla wybranej grupy pracowników, spełniających zasadę Pareto 80/20 – budowanie listy czynników motywujących wybraną grupę odbiorców.
7. Pułapki w procesie zarządzania zmianą – najczęściej popełniane błędy przez menedżerów przeprowadzających zmiany – miniwykład, wystąpienie TED.
8. Podsumowanie zajęć:
- określenie wniosków i zaplanowanie działań wdrożeniowych.
 - plan rozwoju indywidualnego i zawodowego w obszarze doskonalenia kompetencji zarządzania zmianą.

Czas trwania szkolenia – 2 dni

Metody szkolenia:

Szkolenie ma charakter treningu behawioralnego zorientowanego na kształtowanie konkretnych umiejętności i zachowań. W trakcie szkolenia wykorzystuje się głównie metody aktywizujące (praktyka to 80% czasu trwania warsztatu) – odwołujące się do doświadczeń, wiedzy i potrzeb uczestników. Dla wsparcia i usystematyzowania niezbędnej wiedzy stosuje się metody podawcze w postaci miniwykładu będącego wprowadzeniem do danego zagadnienia lub omówienia doświadczenia – metody te są stosowane w zakresie koniecznym dla procesu szkolenia.

Temat: Radzenie sobie ze stresem

Szkolenie skierowane do:

Kadry zarządzającej edukacją na szczeblu gminnym (pracownicy JST)

Cel szkolenia:

Nabycie i/lub pogłębienie wiedzy i umiejętności z zakresu doraźnego i źródłowego radzenia sobie ze stresem będącym wynikiem wpływu czynników sytuacyjnych, relacji interpersonalnych i uwarunkowań osobowościowych. Efektem udziału w jednodniowym szkoleniu będzie zbudowanie indywidualnych planów wzmacniania odporności na stres z wykorzystaniem nabytych umiejętności.

Korzyści dla JST:

- wzrost świadomości pracowników JST w zakresie czynników wyzwalających stres oraz istoty stosowania działań profilaktycznych;

- doskonalenie umiejętności rozpoznawania sygnałów zapowiadających sytuacje kryzysowe, powodujące stres;
- nabycie umiejętności szybkiego, doraźnego rozładowywania stresu sytuacyjnego.

Korzyści dla Uczestnika:

- pogłębienie umiejętności identyfikowania źródeł stresu, w tym podejmowania działań zaradczych zmniejszających ich występowanie;
- pogłębienie trafnej identyfikacji profilu motywacyjno-kompetencyjnego pracowników i siebie samego;
- uświadomienie sobie znaczenia działań profilaktycznych wobec sytuacji trudnych oraz zbudowanie rozwojowego indywidualnego treningu antystresowego (RITA);
- zrozumienie procesów i mechanizmów psychologicznych uruchamiających i towarzyszących sytuacjom stresogennym.

Program szkolenia:

1. **Wprowadzenie do zagadnienia stresu – miniwykład:**
 - Czym jest stres?
 - Symptomy stresu, objawy i reakcje.
 - Kiedy stres działa pozytywnie, a kiedy staje się dysfunkcyjny?
 - Konsekwencje ignorowania sytuacji kryzysowych.
2. **Poznawczy model stresu – praktyczna analiza zniekształceń poznawczych.**
3. **Lista najważniejszych czynników stresogennych (uniwersalna oraz indywidualna uczestników szkolenia).**
 - **Obszar poczucia wpływu** – na co mam/nie mam wpływu, na co chcę/nie chcę mieć wpływu, na co mogę mieć wpływ/nie mogę mieć wpływu.
4. **Profilaktyka sytuacji trudnych, czyli jak zdusić w zarodku kłopoty.**
 - Koło reakcji TPS (trudności – przekonania – skutek) – metody zaradcze w sytuacjach kryzysowych.
 - „Trójkąt satysfakcji”: matryca potrzeb społecznych, intelektualnych i strukturalnych.
5. **Siła przekonań i wartości jako element wyzwalaający lub wyciszający poziomy napięcie.**
6. **Metodologia pracy z sytuacjami stresogennymi:**
 - struktura rozmowy rozwojowej – warsztat praktycznego zastosowania,
 - komunikacja skoncentrowana na rozwiązaniach.

7. Zbudowanie rozwojowego indywidualnego treningu antystresowego (RITA).
8. Związek współzależności ciała i umysłu – warsztat praktyczny wybranych ćwiczeń doraźnego (szybkiego) radzenia sobie ze stresem i wynikającymi z tego faktu napięciami.
9. Podsumowanie szkolenia.

Czas trwania szkolenia – 2 dni

Metoda szkolenia:

Szkolenie ma charakter treningu behawioralnego zorientowanego na kształtowanie konkretnych zachowań. W trakcie szkolenia stosowane są głównie metody aktywne (praktyka) – odwołujące się do doświadczeń i wiedzy uczestników oraz metody twórcze (rozwiązywanie problemów, wypracowanie standardów, tworzenie modeli rozwiązań zdiagnozowanych trudności). Dla wsparcia i usystematyzowania fundamentalnej wiedzy zaplanowano minimetody podawcze w zakresie koniecznym dla procesu szkolenia.

Załącznik 6. Przykładowe programy szkoleń wspierające rozwiązania zarządcze

Temat: Arkusze organizacyjne szkół i przedszkoli jako podstawa planowania wydatków oświatowych

Cel szkolenia:

- Praktyczne omówienie zasad dotyczących sporządzenia arkusza organizacji szkoły i prawidłowe zaplanowanie pracy szkoły na nowy rok szkolny w okresie reformy systemu edukacji.

Korzyści dla JST:

- pogłębienie umiejętności pracowników JST z zakresu sporządzania arkuszy organizacyjnych;
- wzrost kompetencji pracowników JST w zakresie wytycznych do planowania organizacji szkoły/placówki;
- pogłębienie wiedzy w zakresie optymalizacji wydatków oświatowych w oparciu o arkusz organizacji.

Korzyści dla Uczestnika:

- pogłębienie umiejętności w zakresie nowych zasad sporządzania arkusza organizacji szkoły w okresie reformy;
- wzrost umiejętności w zakresie planowania budżetowego w oparciu o arkusz organizacji;

- pogłębienie wiedzy na temat kompetencji poszczególnych organów zajmujących się zatwierdzeniem, opiniowaniem arkuszy organizacyjnych.

Ramowy zakres tematyczny szkolenia:

1. Aktualne podstawy prawne i terminy sporządzania arkuszy organizacyjnych.
2. Wytyczne JST dla dyrektorów szkół do sporządzania arkuszy organizacyjnych na podstawie obowiązujących podstaw prawnych.
3. Zasady sporządzania arkuszy organizacyjnych – elementy obligatoryjne i opcjonalne.
4. Budowa planu finansowego na podstawie arkusza organizacyjnego.
5. Problem roku budżetowego i roku szkolnego – jak planować budżet na podstawie dwóch arkuszy organizacji.
6. Aktualizacja planów finansowych od września na podstawie arkusza organizacyjnego.
 - Arkusze organizacyjne jako narzędzie kontroli finansów publicznych:
 - kontrola zarządcza w planowaniu arkusza,
 - kontrola budżetu (wydatków) szkoły/przedszkola na podstawie arkusza.
7. Planowanie pomocy psychologiczno-pedagogicznej – wyzwanie finansowe dla JST.
8. Organizacja i rozliczenie specjalnych metod pracy – czym jest, czym powinna być i jak ją zaplanować w arkuszu?
9. Zoptymalizowanie wydatków w samorządowej oświacie.
10. Kompetencje i uprawnienia w zakresie nadzoru nad organizacją szkół i przedszkoli: organu prowadzącego, kuratoriów oświaty, RIO, NIK, związków zawodowych.

Temat: Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego²⁹

Cel szkolenia:

- Doskonalenie umiejętności efektywnego i skutecznego zarządzania lokalną oświatą.

Korzyści dla JST:

- pogłębienie umiejętności w zakresie tworzenia strategii oświatowych;
- pogłębienie wiedzy w zakresie wykorzystania wskaźników oświatowych do budowania strategii oświatowej.

Korzyści dla Uczestnika:

- pogłębienie umiejętności w zakresie zarządzania oświatą na poziomie lokalnym;
- wzrost umiejętności w zakresie interpretowania i wykorzystywania wskaźników oświatowych;
- pogłębienie wiedzy na temat modeli sporządzania informacji o stanie realizacji zadań oświatowych.

²⁹ Jakość oświaty jako efekt zarządzania strategicznego. Materiały szkoleniowe dla Jednostek samorządu terytorialnego, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011 r.

Ramowy zakres tematyczny szkolenia:

1. Jaką rolę pełni samorząd w polskim systemie oświaty?
2. Czy oświatą lokalną można zarządzać strategicznie?
3. Po co, jak i z kim budujemy lokalną strategię oświatową?
4. Czy wskaźniki oświatowe i informacja o stanie realizacji zadań oświatowych mogą być elementem budowy strategii?
5. Strategia oświatowa – cel czy środek? W jakim stopniu jakość lokalnej oświaty jest efektem zarządzania strategicznego?

Załącznik 7. Przykładowy zakres danych niezbędnych do przeprowadzenia diagnozy w danym obszarze

Obszar	Przykładowy zakres danych niezbędnych do przeprowadzenia diagnozy w danym obszarze	
	do narzędzi i rozwiązań zarządczych	do narzędzi i rozwiązań wspierających personalny rozwój organizacji
Analizowanie potrzeb i planowanie realizacji założonej wizji rozwoju lokalnego systemu oświaty	Wskaźniki skuteczności systemu oświatowego: 1. Rezultaty sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych (średnie wyniki; rozkład wyników). 2. Analizy edukacyjnej wartości dodanej EWD dla szkoły/kierunku/oddziału (dostępne tylko dla wcześniejszych lat). 3. Oceny w raportach ewaluacji zewnętrznej (www.npseo.pl). 4. Losy absolwentów (odsetek uczniów przystępujących do matury i zdających ją oraz egzaminy zawodowe, rejestrujących się po szkole lub kierunku w urzędzie pracy). 5. Wyniki rekrutacji (liczba chętnych na miejsce w szkole/oddziale; liczba chętnych, dla których szkoła jest szkołą pierwszego wyboru; liczba uczestniczących w rekrutacji uczniów spoza obwodu szkoły lub z innych jednostek samorządu terytorialnego). 6. Wskaźnik migracji oświatowej między poszczególnymi obwodami szkolnymi/gminami/powiatami, czyli saldo uczniów zamieszkałych na danym terenie i poza nim.	1. Czy JST ma opracowaną strategię oświaty? Jeśli tak, to na jakie lata? 2. Czy określone są cele i priorytety dotyczące rozwoju oświaty w JST? 3. W jaki sposób są definiowane priorytety i cele w zakresie lokalnej oświaty? 4. Czy była dokonana diagnoza funkcjonowania lokalnej oświaty? Jeśli tak, to w jaki sposób? 5. Czy odbywają się narady/konsultacje dotyczące rozwoju lokalnej oświaty JST? 6. Czy organizowane są debaty dotyczące rozwoju lokalnej oświaty? 7. Jakie dotychczas podejmowano działania systemowe związane z rozwojem lokalnej oświaty? 8. W jaki sposób informacja o stanie zadań oświatowych jest wykorzystywana do monitorowania rozwoju oświaty? 9. Czy prowadzone są badania dotyczące postrzegania wizerunku szkół w Waszym JST?

	Wskaźniki efektywności gospodarowania finansami: 1. Wydatki na kształcenie ucznia/oddziału (stan obecny oraz dynamika). 2. Liczba etatów nauczycielskich na ucznia/oddział w szkole. 3. Liczba uczniów w tworzonych oddziałach klasy pierwszej (w tym uczniów spoza obwodu, dotyczy szkoły podstawowej). 4. Liczba etatów nienauczyielskich na ucznia/oddział w szkole. 5. Stopień wykorzystania sal lekcyjnych – tygodniowa liczba zajęć odbywających się na salach gimnastycznych i w pracowniach. 6. Struktura wydatków na realizację zadań oświatowych (odsetek środków przeznaczonych na: wynagrodzenia z pochodnymi, wydatki bieżące rzeczowe, wydatki majątkowe i remonty, dotacje dla podmiotów niepublicznych) w podziale na jednostki/typy szkół/placówek/zadań. 7. Koszty utrzymania szkół. 8. Wysokość subwencji i dotacji z podziałem na poszczególne placówki. 9. Metryczka subwencyjna. 10. Struktura zatrudnienia nauczycieli. 11. Informacje na temat wdrożonych programów (rozwiązań informatycznych) i kosztów ich utrzymania.	
--	---	--

Monitorowanie jakości usług edukacyjnych	Uczniowie: 1. Liczba dzieci/oddziałów w przedszkolach według przedziałów wiekowych. 2. Liczba uczniów/oddziałów w podziale na typy szkół. 3. Liczba/procent uczniów z orzeczeniami o potrzebie kształcenia specjalnego (poza oddziałami integracyjnymi) w podziale na typy szkół. 4. Udział uczniów szkół prowadzonych przez organy inne niż JST w ogólnej liczbie uczniów ogólnodostępnych szkół dla dzieci i młodzieży (według typu szkoły). Nauczyciele: 1. Liczba/udział pracowników pedagogicznych według kwalifikacji i stopnia awansu zawodowego. 2. Struktura nauczycieli według stopni awansu zawodowego (dyplomowani, mianowani, kontraktowi, stażyści). 3. Średni wiek nauczycieli w podziale na grupy stanowisk. 4. Liczba szkoleń nauczycieli według różnych form doskonalenia. 5. Liczba uczniów przypadających na jeden etat nauczycielski według typu szkół. 6. Liczba etatów nauczycielskich przypadających na jeden oddział według typu szkół. Wyniki egzaminów i sprawdzianów zewnętrznych (matur i egzaminów zawodowych): 1. Średnie wyniki szkół, oddziałów specjalności. 2. Odsetek porażek egzaminacyjnych oraz uczniów nieprzystępujących do egzaminu. 3. Edukacyjna Wartość Dodana (EWD).	1. Czy prowadzone są badania wśród uczniów i rodziców dotyczące zadowolenia z pracy szkół? Jeśli tak, to w jaki sposób? 2. Czy prowadzone są badania potrzeb lokalnych, np. dotyczące zajęć pozalekcyjnych, opieki nad uczniami itp.? Jeśli tak, to w jakim zakresie? 3. W jaki sposób JST wykorzystuje wyniki prowadzonych badań? 4. Czy funkcjonuje w JST rada oświatowa lub Młodzieżowa Rada Gminy? Jeśli tak, to od kiedy i jaki ma wpływ na kształtowanie polityki oświatowej w JST?
--	--	--

Zarządzanie oświatą na poziomie organu prowadzącego	1. Zmiany łącznej liczby uczniów szkół dla dzieci i młodzieży. 2. Liczba dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym. 3. Liczba uczniów w poszczególnych typach szkół i placówek prowadzonych przez JST według SIO. 4. Liczba uczniów w poszczególnych typach szkół i placówek prowadzonych przez inne organy niż JST według Systemu Informacji Oświatowej. 5. Udział uczniów szkół prowadzonych przez organy inne niż JST w ogólnych liczbach uczniów ogólnodostępnych szkół dla dzieci i młodzieży. 6. Udział wydatków oświatowych w budżetach JST. 7. Średnie wskaźniki nadwyżki wydatków subwencionowanych nad subwencją w poszczególnych typach szkół. 8. Analiza wdrożonych systemów informatycznych służących zarządzaniu oświatą i koszty ich utrzymania. 9. Stan i koszty zatrudnienia kadry administracyjnej. 10. Obciążenie zadaniami dla kadry administracyjnej i obsługowej. 11. Liczba pracowników przypadająca na etat kadrowy, płacowy. 12. Liczba dekretnów na jeden etat księgowy.	1. Jaki styl zarządzania oświatą funkcjonuje w JST? 2. Czy JST współpracuje z dyrektorami w budowaniu jakościowego rozwoju oświaty? Jeśli tak, to w jaki sposób? 3. Czy są wypracowane zasady współpracy między JST a dyrektorami szkół? Jeśli tak, to na czym polegają, do czego się odnoszą? 4. W jaki sposób formułowane są wzajemne oczekiwania na linii JST – dyrektorzy? 5. Jak przebiega komunikacja JST z dyrektorami i zespołem oświatowym? 6. Jakiej najczęściej wykorzystywane są kanały komunikacji JST z dyrektorami? 7. Jaki rodzaj wsparcia jest udzielany dyrektorom? 8. Czy JST organizuje indywidualny lub grupowy coaching dla dyrektorów? 9. Czy jest opracowany profil kompetencyjny kandydatów na stanowisko dyrektora szkoły/przedszkola? Jeśli tak, to jakie kompetencje uwzględnia? 10. Czy JST ma określone w swojej organizacji wartości, którymi kieruje się w codziennej działalności? Jeśli tak, to jakie? 11. Czy JST poddaje analizie opis stanowisk osób zajmujących się oświatą w JST? Jeśli tak, to jak wykorzystuje wnioski z tej analizy? 12. Czy JST posiada opisany profil kompetencyjny na danym stanowisku? 13. Czy JST posiada opisany model kompetencyjny? 14. Czy kryteria oceny pracowników samorządowych oparte są o stanowiskowy profil kompetencyjny? 15. Czy organizowane jest wsparcie pracowników w zakresie rozwijania kompetencji potrzebnych na danym stanowisku? Jeśli tak, to na czym polega? 16. Czy JST podejmuje działania rozwojowe w oparciu o ocenę pracy pracowników samorządowych? Jeśli tak, to jakie?
--	---	--

Planowanie budżetowe	1. Bieżące wydatki na zadania oświatowe bez przedszkoli ogólnodostępnych i dowożenia uczniów jako procent otrzymanej subwencji oświatowej i dotacji. 2. Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jednego ucznia. 3. Wydatki bieżące na zadania oświatowe w przeliczeniu na jeden oddział. 4. Wydatki majątkowe w stosunku do całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą. 5. Wydatki finansowe z funduszy strukturalnych UE (lub innych środków bezzwrotnych) jako procent całkowitych wydatków na zadania oświatowe i edukacyjną opiekę wychowawczą. 6. Wydatki na doksztalcenie nauczycieli w przeliczeniu na jednego nauczyciela. 7. Udział wynagrodzeń w bieżących wydatkach na oświatę. 8. Analiza dokumentów dotyczących planowania budżetowego, procedury, zarządzenia.	1. Jak przebiega proces planowania budżetowego? 2. W jaki sposób jest uspołeczniany proces planowania budżetowego? 3. Jacy interesariusze (grupy) uczestniczą w procesie planowania budżetowego? 4. Czy są procedury? Jeżeli tak, to jakie? 5. W jaki sposób tworzone są procedury? 6. W jaki sposób badana jest efektywność procedur?
Udział mieszkańców/partnerów w usługach edukacyjnych	1. Przegląd dokumentów strategicznych. 2. Analiza udziału mieszkańców i partnerów w procesie planowania usług oświatowych. 3. Procentowy udział współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. 4. Struktura finansowania zadań. 5. Udział fundacji i stowarzyszeń w usługach edukacyjnych. 6. Badanie opinii klientów szkoły oraz pracowników oświaty związane z oceną aktualnego stanu oświaty. 7. Analiza programu współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie zadań dotyczących funkcjonowania oświaty i wychowania w gminie/powiecie. 8. Poziom współpracy z lokalnymi pracodawcami. 9. Analiza systemu kształcenia zawodowego.	1. W jaki sposób realizowana jest współpraca z lokalnym środowiskiem? 2. Jakie sukcesy ma JST we wdrażaniu działań partycypacyjnych? Czy do planowania są zapraszani partnerzy? Jeżeli tak, to kto? 3. Czy JST włącza w badanie potrzeb mieszkańców/partnerów? Jeśli tak, to w jaki sposób i czego one dotyczą? 4. Czy mieszkańcy uczestniczą w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych? Jeżeli tak, to w jakiej formie i czego to dotyczy? 5. Czy do procesu planowania, realizacji i oceny są zapraszane organizacje pozarządowe (NGO)? Jeżeli tak, to w jakiej formie i czego to dotyczy? 6. W jaki sposób realizowana jest współpraca z lokalnymi przedsiębiorcami i instytucjami?

Udział rodziców w planowaniu, realizacji i ocenie usług edukacyjnych	1. Analiza obecnego stanu funkcjonowania rad rodziców. 2. Liczba zatrudnionych pedagogów szkolnych, psychologów i doradców zawodowych. 3. Badanie opinii uczniów i rodziców w procesie planowania i oceny lokalnego systemu edukacji. 4. Formy współpracy z rodzicami. 5. Formy organizacji kształcenia dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych. 6. Wysokość środków przeznaczonych na organizację kształcenia dzieci o specjalnych potrzebach edukacyjnych.	1. Czy JST bada potrzeby rodziców? Jeśli tak, to w jaki sposób i czego to dotyczy? 2. Czy wnioski z badania potrzeb rodziców są uwzględniane w procesie planowania i wdrażania działań? Jeśli tak, to proszę o podanie przykładów. 3. Czy rodzice są włączani do oceny usług edukacyjnych? Jeśli tak, to w jaki sposób i czego to dotyczy? 4. Jak szkoły tworzą warunki współpracy z rodzicami? 5. Czy i jak JST pomaga we współpracy szkół z rodzicami? 6. Czy w JST jest struktura reprezentująca rodziców na rzecz dzieci?
Rola dyrektora szkoły/placówki i jego relacje z organem prowadzącym	1. Przeciętne wynagrodzenie dyrektora/kadry kierowniczej. 2. Wysokość i struktura dodatków funkcyjnych dyrektorów. 3. Wysokość i struktura dodatków motywacyjnych dyrektorów. 4. Wysokość nagród przyznanych dyrektorom. 5. Rozkład wieku i płci dyrektorów. 6. Liczba kadencji dyrektorów. 7. Liczba chętnych startujących w konkursie na dyrektora.	1. Czy JST współpracuje z dyrektorami w budowaniu jakościowego rozwoju oświaty? Jeśli tak, to w jaki sposób? 2. Czy są wypracowane zasady współpracy między JST a dyrektorami szkół? Jeśli tak, to na czym polegają, do czego się odnoszą? 3. W jaki sposób formułowane są wzajemne oczekiwania na linii JST – dyrektorzy? 4. Czy są opracowane zasady dyspozycyjności dyrektorów? Jeśli tak, to w jaki sposób i czego dotyczy? 5. W jaki sposób JST opracowuje plan urlopów dyrektorów? 6. Jak przebiega komunikacja JST z dyrektorami i zespołem oświatowym? 7. Jak najczęściej wykorzystywane są kanały komunikacji JST z dyrektorami?

		8. Jaki rodzaj wsparcia jest udzielany dyrektorom? 9. Czy JST organizuje indywidualny lub grupowy coaching dla dyrektorów? 10. Czy jest opracowany profil kompetencyjny kandydatów na stanowisko dyrektora szkoły/przedszkola? Jeśli tak, to jakie kompetencje uwzględnia? 11. Czy są podejmowane zorganizowane działania wspierające kompetencyjny rozwój dyrektorów? Jeśli tak, to jakie? 12. W jakich obszarach doskonalą się dyrektorzy? 13. Jakie formy doskonalenia podejmują dyrektorzy i jak przekłada się to na efektywność pracy szkoły/przedszkola? 14. Czy JST zainicjowało utworzenie formalnej sieci współpracy dla dyrektorów? Jeśli tak, to od kiedy i jakie wsparcie w ramach sieci uzyskują dyrektorzy? 15. Czy istnieje wspólnie opracowany dokument, który ujednolici wskaźniki oceny dyrektora?
System wspomagania szkół – doskonalenie nauczycieli	1. Liczba godzin nauczania przypadająca tygodniowo na jednego nauczyciela. 2. Procent pełnozatrudnionych pracowników pedagogicznych. 3. Procent nauczycieli niepełnozatrudnionych. 4. Liczba nauczycieli realizujących etat w 2, 3 i więcej szkołach/placówkach. 5. Przeciętna liczba godzin ponadwymiarowych przypadająca na nauczyciela.	1. Czy samorząd uczestniczył w projektach ukierunkowanych na wdrażanie procesowego wspomagania i jak tę wiedzę wykorzystuje? 2. Jakie są efekty wdrażania przez samorząd działań w ramach procesowego wspomagania? 3. Czy na terenie JST wypracowano rozwiązania wspierające wdrożenie procesowego wspomagania? Jeśli tak, to jakie? 4. Jakie zasoby są dostępne na terenie JST w zakresie możliwości wspierania wdrażania procesowego wspomagania? 5. Czy samorząd dysponuje planem rozwoju, programem, strategią, w której zostały uwzględnione realne potrzeby w zakresie doskonalenia nauczycieli i dyrektorów? Jeśli tak, to czego dotyczy?

	6. Procent nagród przyznawanych za szczególne osiągnięcia według dziedzin, np. za: osiągnięcia edukacyjne, sportowe, artystyczne itp. 7. Analiza wskaźników wielkości i struktury wydatków na realizację programów kompleksowego i obszarowego/ procesowego wspomaganie szkół/ placówek. Obejmuje np. wydatki na: finansowanie zaplanowanych w programach wspomaganie szkoleń, delegacje służbowe, zakupy materiałów metodycznych, zamówienie dodatkowych zewnętrznych diagnoz i badań według szkół/placówek i problematyki wspomaganie. 8. Analiza wskaźników wielkości i struktury wydatków na doskonalenie nauczycieli przeznaczonych na podniesienie/ uzupełnienie kwalifikacji lub przekwalifikowanie. Liczba/procent nauczycieli, którzy podejmują studia według typów: studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe.	6. Czy we wnioskach o środki na doskonalenie samorząd uwzględnił potrzeby rozwojowe szkoły ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji kluczowych? 7. Jakie narzędzia motywacyjne zostały wypracowane we współpracy z dyrektorami w systemie pozapłacowym na rzecz podnoszenia jakości pracy szkoły?
Organizacja doradztwa zawodowego dla uczniów	Stan doradztwa zawodowego 1. Struktura i poziom zatrudnienia doradców w JST. 2. Liczba godzin zajęć doradczych przypadających na klasę. 3. Liczba klas patronackich. 4. Analiza organizacji wydarzeń na terenie JST. 5. Liczba warsztatów i konkursów organizowanych przez JST. 6. Analiza modeli doradztwa funkcjonujących w danej JST. 7. Organizacja zajęć pozalekcyjnych. 8. Liczba nauczycieli posiadających kwalifikacje w zakresie doradztwa zawodowego. 9. Rodzaj stosowanych narzędzi do profesjonalnego badania młodzieży wykorzystywanych przez doradców w JST. 10. Liczba wyjazdów i wizyt uczniów u pracodawców. 11. Rodzaje współpracy podjęte przez JST z instytucjami wspomagającymi szkołę i ucznia w zakresie doradztwa.	1. Czy są określone priorytety w planach rozwoju oświaty w zakresie doradztwa zawodowego i czy są one aktualizowane? Jeśli tak, to jakie? 2. Czy badane są potrzeby uczniów w zakresie doradztwa zawodowego? Jeśli tak, to w jaki sposób? 3. Czy samorząd wdraża lokalne programy w zakresie doradztwa zawodowego? Jeśli tak, to jakie? 4. Czy samorząd korzysta z pomocy instytucji i organizacji lokalnych pracujących w obszarze doradztwa? Jeśli tak, to w jaki sposób? 5. Czy samorząd inicjuje/wspiera dyrektorów w opracowaniu i wdrażaniu projektów ukierunkowanych na zapewnienie uczniom wysokiej jakości doradztwa zawodowego? Jeśli tak, to w jaki sposób? 6. Czy JST podejmuje wspólne inicjatywy z udziałem przedsiębiorców i instytucji rynku pracy na rzecz rozwoju doradztwa z uwzględnieniem specyfiki lokalnego rynku pracy?

Organizacja wsparcia uczniów z niepełnosprawnościami oraz uczniów z trudnościami w nauce	1. Liczba szkół ogólnodostępnych. 2. Liczba szkół integracyjnych. 3. Liczba szkół z oddziałami integracyjnymi. 4. Liczba szkół specjalnych. 5. Procent uczniów objętych nauczaniem indywidualnym. 6. Liczba dzieci objęta wczesnym wspomaganie rozwoju. 7. Liczba/procent uczniów z orzeczeniem o potrzebie kształcenia specjalnego w poszczególnych typach szkół. 8. Odsetek części oświatowej subwencji ogólnej wydatkowany na kształcenie uczniów niepełnosprawnych. 9. Średni miesięczny koszt kształcenia jednego ucznia w szkołach specjalnych i ogólnodostępnych. 10. Analiza wyposażenia szkół pod kątem zapewnienia edukacji dla uczniów z niepełnosprawnościami. 11. Rodzaje stypendiów funkcjonujących w danej JST. 12. Wysokość środków budżetowych przeznaczona na realizację zajęć dodatkowych dla uczniów z SPE.	1. Jakie działania w JST były dotychczas podejmowane w zakresie wspierania uczniów z niepełnosprawnościami i z trudnościami w nauce? 2. W jaki sposób zbiera się dane o skali problemu? 3. W jakiej formie udzielane jest uczniom wsparcie? 4. W jaki sposób prowadzona jest ocena efektywności udzielonego wsparcia? 5. Jak są kształtowane w środowisku lokalnym postawy społeczne wobec osób z niepełnosprawnościami? 6. Jak budowane jest partnerstwo na rzecz osób z niepełnosprawnościami? 7. Czy na terenie JST prowadzone są działania w zakresie edukacji włączającej? 8. W jaki sposób promowana jest edukacja włączająca? 9. W jaki sposób JST inicjuje współpracę z dyrektorami na rzecz osób z niepełnosprawnościami? 10. W jaki sposób JST analizuje działania dyrektorów dotyczące organizowania pomocy psychologiczno-pedagogicznej? 11. Jakie są zasoby nauczycieli w zakresie prowadzenia działań związanych z pomocą psychologiczno-pedagogiczną? 12. W jaki sposób diagnozuje się potrzeby rozwojowe nauczycieli związane z realizacją zadań w zakresie pomocy psychologiczno-pedagogicznej? 13. Jak wykorzystuje się wnioski dotyczące potrzeb rozwojowych w kontekście doskonalenia? 14. Czy plan doskonalenia nauczycieli uwzględnia potrzeby rozwojowe nauczycieli? 15. Czy są podejmowane zorganizowane działania rozwojowe nauczycieli w zakresie udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej? 16. Czy JST pozyskuje środki zewnętrzne na wsparcie doskonalenia nauczycieli?
---	--	--

Organizacja wsparcia uczniów szczególnie uzdolnionych	1. Liczba uczniów korzystających z indywidualnych programów nauczania lub indywidualnego toku w relacji do wszystkich uczniów. 2. Procent uczniów uczestniczących w zajęciach pozalekcyjnych w stosunku do ogólnej liczby uczniów. 3. Rodzaje stypendiów przyznawane w JST. 4. Formy doskonalenia nauczycieli w zakresie pracy z uczniem zdolnym. 5. Formy monitorowania współpracy pomiędzy szkołami i instytucjami zewnętrznymi. 6. Formy pracy z uczniami zdolnymi. 7. Ankieta skierowana do nauczycieli – potrzeby i możliwości w zakresie zajęć pozalekcyjnych w szkole. 8. Formy współpracy z doradcą metodycznym. 9. Sieci współpracy pomiędzy szkołami. 10. Liczba grantów edukacyjnych w zakresie pracy z uczniami zdolnymi. 11. Liczba i formy zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych.	1. Jakie działania były dotychczas podejmowane w zakresie wspierania uczniów zdolnych? 2. W jaki sposób na terenie JST rozpoznaje się uzdolnienia uczniów? 3. W jakiej formie udzielane jest uczniom zdolnym wsparcie? 4. Jak wykorzystuje się zasoby środowiska lokalnego w zakresie wspierania uczniów zdolnych? 5. W jaki sposób prowadzona jest ocena efektywności udzielonego wsparcia? 6. W jaki sposób JST inicjuje współpracę z dyrektorami na rzecz uczniów zdolnych? 7. W jaki sposób JST analizuje działania dyrektorów dotyczące organizowania wsparcia uczniom zdolnym? 8. Jakie są zasoby nauczycieli w zakresie prowadzenia działań związanych z pracą z uczniem zdolnym? 9. W jaki sposób diagnozuje się potrzeby rozwojowe nauczycieli związane z realizacją zadań w zakresie wspierania uczniów zdolnych? 10. Jak wykorzystuje się wnioski dotyczące potrzeb rozwojowych nauczycieli związane z realizacją zadań w zakresie wspierania uczniów zdolnych? 11. Czy plan doskonalenia nauczycieli uwzględnia potrzeby rozwojowe nauczycieli w tym zakresie? 12. Czy są podejmowane zorganizowane działania rozwojowe nauczycieli w zakresie pracy z uczniem zdolnym? Jeśli tak, to jakie? 13. Czy JST pozyskuje środki zewnętrzne na wsparcie doskonalenia nauczycieli? Jeśli tak, to proszę wskazać źródła. 14. Jak promowane są osiągnięcia uczniów zdolnych i ich nauczycieli?
--	--	---

Gospodarowanie zasobami materialnymi systemu oświaty	1. Liczebność szkół. 2. Średnia liczebność oddziału. 3. Liczba godzin na 1 ucznia. 4. Liczba uczniów na 1 etat nauczycielski/pracownika administracji i obsługi/etat wsparcia. 5. Wydatki na ucznia/słuchacza. 6. Udział środków własnych w wydatkach bieżących. 7. Udział subwencji w wydatkach bieżących. 8. Udział wydatków majątkowych do całkowitych. 9. Średnia liczba uczniów przypadająca na oddział. 10. Poziom środków na remonty w danym roku w realizacji do wartości roku poprzedniego %.	1. W jaki sposób rozpoznaje się potrzeby w zakresie zasobów materialnych? 2. Jaki jest udział różnych interesariuszy w rozpoznawaniu potrzeb i podejmowaniu decyzji? 3. W jaki sposób podejmowane są decyzje dotyczące gospodarowania mieniem? 4. W jaki sposób JST inicjuje współpracę z dyrektorami na rzecz gospodarowania mieniem? 5. W jaki sposób JST wspiera dyrektorów w dysponowaniu zasobami, a także w działalności inwestycyjnej? 6. W jaki sposób JST wykorzystuje wyniki z inwentaryzacji posiadanych zasobów? 7. Jak JST wykorzystuje wnioski z analizy posiadanych przez szkoły/przedszkola zasobów? 8. Czy prowadzone działania remontowo-inwestycyjne wynikają z potrzeb i wyznaczonych celów oświatowych? Jeśli tak, to czego dotyczą?
---	---	--

Załącznik 8. Formularz – harmonogram działań rozwojowych (HDR)

HARMONOGRAM DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH					
Nazwa JST					
Cel					
w obszarze					
Zadanie					
Narzędzia i rozwiązania zarządcze w części a)					
Narzędzia i rozwiązania zarządcze w części b)					
Lp.	Działanie	Sposoby realizacji	Terminy	Zasoby	Osoba odpowiedzialna
Sposoby monitorowania HDR					
Sposoby podsumowania wdrożenia HDR					

Bibliografia

1. Babczuk A., Talik A., *Dotacje oświatowe. Problemy i wyzwania*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/finansowanie-oswiaty/> [dostęp online 28.12.2018].
2. Domaradzka-Grochowalska Z., Pintal D., Tomaszewicz D., *Rola JST w rozwijaniu szkół i kształtowaniu kompetencji kluczowych uczniów*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015. <https://www.ore.edu.pl/2016/04/za-razdanie-oswiata-w-samorzadach-materialy-do-pobrania/> [dostęp online 28.12.2018].
3. Grabowska A. (red.), *Dziecko z niepełnosprawnością w przedszkolu i szkole ogólnodostępnej – wyzwanie dla JST*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2015. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/publikacje-poradniki/> [dostęp online 28.12.2018].
4. Herczyński J., *Biblioteczka Oświaty Samorządowej, Informacje oświatowe*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/wskazniki-oswiatowe/> [dostęp online 28.12.2018].
5. Herczyński J. (red.), *Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych. Propozycje dla jednostek samorządu terytorialnego*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2011. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/informacje-oswiatowe/> [dostęp online 28.12.2018].
6. Herczyński J. (red.), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej, Informacje oświatowe*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/informacje-oswiatowe/> [dostęp online 28.12.2018].
7. Herbst M. (red.), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej, Finansowanie oświaty*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
8. Jaszczołt K. (red.), *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część I Wspólne monitorowanie postępów*, Ośro-

- dek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2018. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/zarzadzanie-oswiata/>[dostęp online 28.12.2018].
9. Jaszczolt K. (red.), *Analiza systemu zarządzania lokalną oświatą – przegląd zadań, narzędzi i dobrych praktyk. Część II Realizacja zadań oświatowych pod kątem wyznaczonych celów*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2018. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/zarzadzanie-oswiata/>[dostęp online 28.12.2018].
 10. Jastrzębska B.D. (red.), *Raport diagnoza kompetencji kadry zarządzającej oświatą i operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji. Wyniki zbiorcze badania wraz z rekomendacjami*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2016. <https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport-wyniki-zbiorcze-1.pdf> [dostęp online 28.12.2018].
 11. Jastrzębska B.D. (red.), *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji – gminy miejsko-wiejskie i miejskie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2016. <https://www.ore.edu.pl/2016/04/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-materialy-do-pobrania/>[dostęp online 28.12.2018].
 12. Jastrzębska B.D. (red.), *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji – gminy wiejskie*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2016. <https://www.ore.edu.pl/2016/04/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-materialy-do-pobrania/> [dostęp online 28.12.2018].
 13. Jastrzębska B.D. (red.), *Diagnoza kompetencji kadr zarządzających oświatą i pracowników operacyjnych realizujących zadania oświatowe w jednostkach samorządu terytorialnego oraz metod podnoszenia przez nich kompetencji – województwa*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2016. <https://www.ore.edu.pl/2016/04/zarzadzanie-oswiata-w-samorzadach-materialy-do-pobrania/> [dostęp online 28.12.2018].
 14. Levitas A. (red.), *Biblioteczka Oświaty Samorządowej, Strategie oświatowe*, Ośro-

- dek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/strategia-polityka-edukacyjna/> [dostęp online 28.12.2018].
15. Levitas A. (red.), *Innowacyjne przykłady zarządzania i finansowania oświaty przez samorządy. Baza dobrych praktyk*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/publikacje-poradniki/> [dostęp online dn. 28.12.2018].
 16. Magdoń W. (red.), *Zarządzać czy administrować oświatą? Zarządzanie oświatą w oparciu o dane i ich analizy*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/zarzadzanie-oswiata/> [dostęp online 28.12.2018].
 17. Nosal P., *Na wyzwania – rozwiązania. Dobre praktyki samorządowe w zakresie zarządzania oświatą*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/publikacje-poradniki/> [dostęp online 28.12.2018].
 18. Pery A., *Status dyrektora szkoły. Poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół*. Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012. <https://www.ore.edu.pl/2015/04/publikacje-poradniki/> [dostęp online 28.12.2018].
 19. Raport zawierający diagnozę potrzeb JST w zakresie wspomagania szkół pod kątem skuteczności w rozwijaniu kompetencji kluczowych, https://www.ore.edu.pl/wp-content/uploads/attachments/Raport_Diagnoza_potrzeb_JST_Miejska_Grupa_Wymiany_Doswiadczen.pdf, [dostęp online 27.12.2018].
 20. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 sierpnia 2018 r. w sprawie doradztwa zawodowego (Dz.U. poz. 1675).
 21. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy (Dz.U. z 2018 r. poz. 917, 1000, 1076, 1608, 1629, 2215, 2244, 2245, 2377 i 2432).
 22. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2018 r. poz. 1457, 1560, 1669 i 2245).
 23. Ustawy z dnia 26 stycznia 1998 r. Karta Nauczyciela, Art. 7a ust. 1 (Dz.U. z 2018 r. poz. 967 i 2245).
 24. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. z 2017 r. poz. 2077 oraz z 2018 r. poz. 62, 1000, 1366, 1669, 1693, 2245, 2354 i 2500).
 25. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U. z 2018 r. poz. 996, 1000, 1290, 1669 i 2245).

26. Ustawa KN, Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 kwietnia 2018 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Karta Nauczyciela (Dz.U. z 2018 r. poz. 967), <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20180000967/O/D20180967.pdf> [dostęp online 27.12.2018].
27. Ziemiński S., *Problemy dobrej diagnozy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.
28. Strony www: <http://doradztwo.ore.edu.pl/programy-i-wsdz/> [dostęp 26.12.2018]. <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/10-zasad-pracy-w-zespole/> [dostęp online: 22.12.2018].