

Sprawozdanie z samooceny Publicznej Szkoły Muzycznej I stopnia w Kowalewie Pomorskim z wykorzystaniem modelu CAF 2020

Organizacja: Publiczna Szkoła Muzyczna I stopnia w Kowalewie Pomorskim

www.muzyczna-kowalewo.pl

Data: 31 sierpnia 2022 r.

Wstęp

Niniejsze sprawozdanie zawiera wyniki samooceny przeprowadzonej w Publicznej Szkole Muzycznej I stopnia w Kowalewie Pomorskim z wykorzystaniem modelu CAF 2020.

Organizacja została poddana samoocenie w oparciu o 9 kryteriów potencjału i wyników. Na podstawie rezultatów samooceny określono mocne strony oraz obszary wymagające poprawy.

Model CAF (*Common Assessment Framework*) – Wspólna Metoda Oceny jest stosowany przez organizacje administracji publicznej w całej Unii Europejskiej do oceny oraz doskonalenia systemu zarządzania.

Raport został przedstawiony kierownictwu organizacji dla dokonania szczegółowej analizy mocnych stron i obszarów do doskonalenia wyboru oraz oceny możliwych działań doskonalących do realizacji w roku szkolnym 2022/2023.

Raport został przygotowany przez dyrektora szkoły w wyniku prac zespołu ds. samooceny.

W skład Zespołu ds. CAF wchodziły następujące osoby:

1. Jakub Gajdecki – koordynator zespołu ds. samooceny
2. Kaja Papierska,
3. Zofia Zalewska,
4. Katarzyna Górską,
5. Krzysztof Kamiński,
6. Krzysztof Sypek – dyrektor szkoły, członek zespołu oceniającego

1. Samoocena

Samoocenę przeprowadzono w ramach procesu, na który składało się następujące działania:

1. Szkolenia wstępne, które odbyło się w trakcie roku szkolnego 2021/2022.
2. Zbieranie informacji obejmujących wszystkie obszary Modelu w ramach wydzielonych grup.
3. Warsztaty samooceny, które odbyły się w dniach 22-23.06.2022 r. w siedzibie szkoły. Szkolenie, poprzedzające konsultacje oraz pomoc merytoryczna prowadzona była przez eksperta Sławomira Wysockiego.

Proces odbywał się w ramach 10 kroków doskonalenia organizacji wg CAF – w ramach pierwszych dwóch faz:

Faza 1 – Początek drogi z CAF – kilka spotkań informacyjnych, zapoznawczych z systemem CAF prowadzonym przez dyrektora szkoły, które rozpoczęły się na 2 lata przed samooceną.

Krok 1 - Zdecyduj, jak zorganizować i zaplanować samoocenę. Powołanie zespołu oraz plan przygotowań oraz samooceny rozpoczęty został we wrześniu 2021 roku. Podjęto również kontakt z Krajowym Korespondentem CAF Katarzyną Dudzik w celu wsparcia merytorycznego planowanej samooceny.

Krok 2 - Upowszechnij informację o projekcie samooceny. Informacje o planowanej samoocenie upowszechniono podczas Rad Pedagogicznych, kanałach komunikacji elektronicznej (grupy nauczycieli na FB, wspólny dysk w chmurze, podręcznik CAF 2020 udostępniony w pokoju nauczycielskim, informacje – skrót CAF 2020 na tablicy ogłoszeń)

Faza 2 – Proces samooceny. Rozpoczęty we wrześniu 2021 r.

Krok 3 - Utwórz jedną lub więcej grup samooceny. Utworzona jedna grupa we wrześniu 2021 r.

Krok 4 - Zorganizuj szkolenie. Maj (szkolenie online) i czerwiec 2022 r. (szkolenie stacjonarne) z ekspertem Sławomirem Wysockim.

Krok 5 - Przeprowadź samoocenę. Czerwiec 2022 r.

Obecne sprawozdanie jest realizacją Kroku 6 - Sporządź sprawozdanie z wyników samooceny.

W celu przeprowadzenia samooceny powołano zespół samooceny złożony z 6 osób – pracowników Publicznej Szkoły Muzycznej I stopnia w Kowalewie Pomorskim (dyrektor, 4 nauczycieli, pracownik sekretariatu). Samoocenę poprzedziły spotkania zespołu prowadzone przez dyrektora szkoły omawiające cel samooceny, kanały komunikacji (grupa na portalu społecznościowym, wirtualny dysk) wstępne zapoznanie grupy z terminologią oraz kryteriami oceny CAF 2020. W celu zapoznania się z modelem CAF na wirtualnym dysku przygotowanym dla zespołu udostępniono wybrane materiały informacyjne dotyczące modelu CAF 2020 dostępne na stronie internetowej

Serwisu Służby Cywilnej na podstronach poświęconych CAF. Podjęto również działania mające na celu uzyskanie wsparcia w procesie samooceny ze strony jednostki koordynującej zastosowanie modelu CAF w Polsce. Dyrektor szkoły otrzymał możliwość uczestniczenia 15 lutego 2022 r. w seminarium „Wyniki badania nt. znajomości i zainteresowania CAF w Polsce - wnioski, rekomendacje i plany”, w którego wyniku otrzymał dodatkowe informacje, materiały wspomagające zapoznanie się z modelem CAF. Przed warsztatem samooceny członkowie zespołu pracowali samodzielnie nad zapoznaniem się z CAF, zebraniem informacji, dowodów oraz dokonaniem wstępnej samooceny w zakresie przydzielonych kryteriów. Zapis pracy zespołu zostały dokonany w formularzu samooceny dostępnym w chmurze dla wszystkich członków zespołu. Podczas wstępnego procesu samooceny odbyło się spotkanie online z ekspertem CAF, mające na celu wyjaśnienie wybranych kryteriów oraz sposobu, skali oceny klasycznej, na jaki zdecydowała się organizacja.

Podczas warsztatów samooceny przedstawiono wyniki wstępnej samooceny. Następnie w całym zespole samooceny drogą dyskusji weryfikowano i uzgadniano ostateczne sformułowania mocnych stron, obszarów do poprawy oraz punktację dla wszystkich podkryteriów modelu CAF.

Ostateczne wyniki samooceny są efektem konsensusu osiągniętego w ramach całego zespołu samooceny.

Wyniki samooceny przedstawiono w dalszej części raportu w następującym układzie:

- ogólne wnioski na temat wyników samooceny,
- ocena punktowa dla poszczególnych podkryteriów modelu CAF,
- profil punktowy,
- mocne strony i obszary do poprawy.

Arkusz oceny zastosowany podczas samooceny i dokonania punktacji zgodnie z metodą CAF 2020 jest przedstawiony w załączniku nr 1.

Wyniki samooceny

Ogólne wnioski dotyczące wyników samooceny.

Samoocena przygotowywana była przez długi okres, zakłócony pandemią oraz konfliktem na Ukrainie i związanymi z tym zmianami w funkcjonowaniu szkoły. Przed przystąpieniem do właściwego procesu przygotowań samooceny, który przebiegał w trakcie roku szkolnego 2021/2022 prowadzono wcześniejsze prace nad zwiększeniem świadomości nauczycieli na temat systemów zarządzania jakością, ich wykorzystania w szkolnictwie i potencjału jaki niosą ze sobą dla poprawy działalności szkoły i jakości oferowanych usług. W ciągu ostatnich trzech lat przeprowadzono krótkie szkolenia dotyczące wybranych systemów zarządzania jakością, narzędzi, szkolenia z tzw. miękkich umiejętności pracy w grupie (FRIS) i zwrócono uwagę na potencjał do wykorzystania jaki niesie ze sobą model CAF, szczególnie z uwzględnieniem dobrych praktyk, wykorzystania go w edukacji w krajach Europy zachodniej. Przygotowania do samooceny rozpoczęto od powołania zespołu podczas obrad Rady Pedagogicznej. Kolejnym krokiem było ustalenie sposobów komunikacji upowszechnienie informacji dotyczących modelu CAF 2020 (przede wszystkim narzędzia w chmurze, tablica informacyjna w pokoju nauczycielskim oraz pokoju dla oczekujących rodziców). Etap ten był rozciągnięty w czasie i z obecnej perspektywy wydaje się za długi. Zdaniem autora sprawozdania etap zapoznania się z modelem, terminologią, kryteriami, sposobami oceny mógłby być znacznie skrócony i odbyć się w ramach jednodniowego szkolenia przygotowującego do samooceny. Nie powinien on być bardzo odległy od samego właściwego procesu samooceny, co zapobiec może ponownemu wyjaśnianiu istoty procesu samooceny ze szczególnym uwzględnieniem rozumienia kryteriów i skali ocen.

Do zapoznania się z modelem wykorzystano obszerne materiały dostępne na stronie Serwisu Służby Cywilnej ze szczególnym uwzględnieniem Podręcznika CAF2020, Ulotki Informacyjnej nt. CAF2020, Przewodnika Caf po Caf-ie oraz w drugim kroku dokonanym przez dyrektora szkoły, tj. zapoznaniu się z wybranymi materiałami w języku angielskim dostępnymi na stronie EIPA oraz w wyszukiwarkach artykułów naukowych. W celu upowszechnienia tych materiałów udostępniono je na dysku w chmurze oraz w grupie na portalu społecznościowym. Pomimo długiego czasu na zapoznanie wystąpiły niestety problemy z przyswojeniem części nowej terminologii, które zostały wyjaśnione podczas szkolenia online i stacjonarnego z ekspertem.

Procesu samooceny dokonano wykorzystując punktację klasyczną. Ekspert zwracał uwagę na różnice pomiędzy punktacją klasyczną i dostrojoną. Ze względu na niską dojrzałość procesową organizacji i raczej początkową fazę zapoznawania się z modelem, ocena prowadzona była w punktacji klasycznej. Zwrócono uwagę na różnicę w ocenianiu efektywności w przeciwieństwie do postrzegania w poszczególnych podkryteriach, na szczególną rolę wyników, które mają być realizacją postawionych sobie konkretnych, mierzalnych celów z wykorzystaniem, np. techniki SMART. Cykl PDCA jako szczególna forma ciągłego doskonalenia przewijał się podczas samooceny w sposób bezustanny i budował świadomość zespołu nt. jego potencjału w przyszłych samoocenach.

Zespół samooceny dostrzegł braki w systematycznym gromadzeniu informacji o wynikach działań organizacji. Przełożyło się to na niską punktację za całość kryteriów w obszarze Wyniki: 15 pkt. Kryteria Potencjału zsumowały się wynikiem 171 pkt. Dało to zespołowi jasny sygnał jakie obszary są do poprawy, które należy zbudować od podstaw, a jakie przebiegają w sposób dobry i można je niewielkim kosztem wzmocnić. Ogólna ocena organizacji zamknęła się sumą 186 punktów.

Pomimo sprecyzowanych celów w misji, planach operacyjnych, planach pracy, koncepcji pracy szkoły, badania zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych jasno dało się zaobserwować brak doprecyzowania, określenie miar i docelowych wartości, jakie mają być osiągnięte w procesie ich realizacji. Procesy główne takie jak procesy edukacyjne, które są realizowane w sposób mający odzwierciedlenie w procesie planowania, określenia celów, mierzenia ich wyników, procesów doskonalenia powinny zostać uzupełnione poprzez wprowadzenie będącej w trakcie opracowania mapy procesów wraz z wyznaczeniem mierzalnych celów, systemu ich pomiaru, zakresem odpowiedzialności poszczególnych osób i określeniem ram czasowych.

Głównym obszarem do poprawy okazał się brak doprecyzowanego systemu pomiaru celów.

W ramach planu doskonalenia opracowany został harmonogram prac mający na celu doskonalenie procesów zarządzania szkołą jako organizacji publicznej ze szczególnym uwzględnieniem wniosków z przeprowadzonej samooceny wg modelu CAF2020, tj. ukończeniu mapy procesów wraz z systemem ich pomiaru.

Samoocena wg modelu CAF 2020 została przeprowadzona w Publicznej Szkole Muzycznej I stopnia w Kowalewie Pomorskim po raz pierwszy. Docelowo organizacja planuje przeprowadzać ją co dwa, tak aby zachować ciągłość zbieranych danych i możliwość odpowiedniego wnioskowania, doskonalenia opartego na wynikach gromadzonych pomiarów. Organizacja zamierza skorzystać z możliwości poddania się Procedurze Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (PJZ CAF)¹ jeśli zostanie taka możliwość udostępniona również dla jednostek edukacyjnych w Polsce, będących częścią organizacji podległych między innymi Jednostkom Samorządu Terytorialnego.

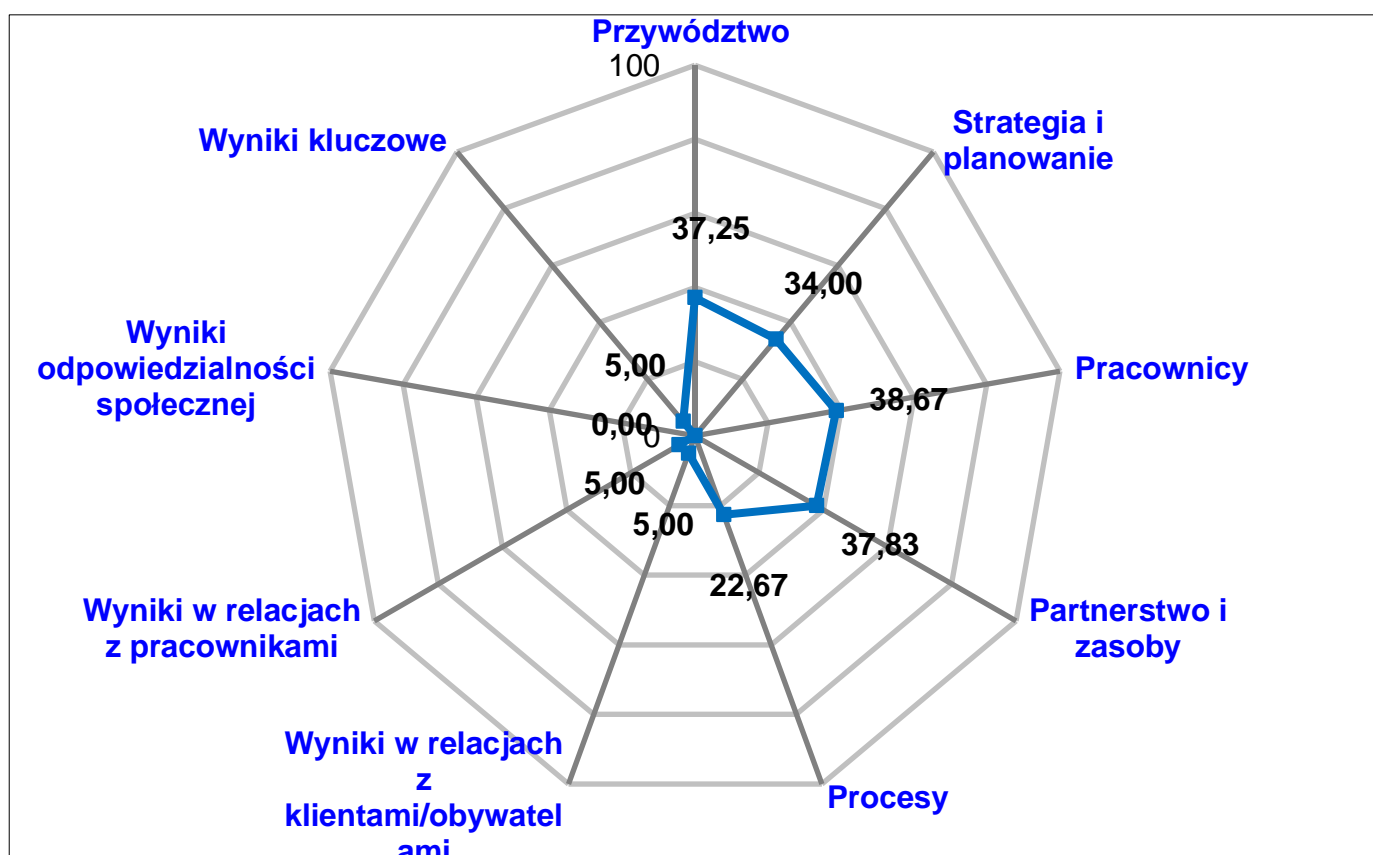
Niewątpliwie może to mieć pozytywne implikacje w działalności szkół, jakości oferowanych usług edukacyjnych oraz postrzegania ich jako transparentnych podmiotów publicznych, nastawionych na doskonalenie swojej organizacji.

¹ W Polsce procedura PJZ CAF jest dostępna dla jednostek samorządu terytorialnego. Więcej na temat warunków uczestnictwa w procedurze jest dostępne na stronie Krajowego Koordynatora CAF ds. jst: <https://www.nist.gov.pl/>, a szczegóły tu: <https://www.nist.gov.pl/index/pobierzplik/id/1400>

Tabela - Ocena punktowa dla poszczególnych podkryteriów modelu CAF.
Profil punktowy. Suma: 186

Nr	Kryterium	Ocena podkryterium	Ocena kryterium
KRYTERIA POTENCJAŁU			
1.	Przywódstwo		
1.1	Wytyczanie kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	38	37
1.2	Zarządzania organizacją, jej wynikami oraz ciągłym doskonaleniem	38	
1.3	Motywowanie i wspieranie pracowników w organizacji oraz bycie dla nich wzorem do naśladowania	35	
1.4	Zarządzanie efektywnie relacjami z władzami politycznymi i innymi interesariuszami	38	
2.	Strategia i Planowanie		
2.1	Gromadzenie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach interesariuszy oraz zbieranie właściwych informacji zarządczych	33	34
2.2	Opracowywanie strategii i planów przy uwzględnieniu zebranych informacji	34	
2.3	Komunikowanie i realizowanie strategii i planów w całej organizacji oraz dokonywanie jej regularnych przeglądów	33	
2.4	Planowanie, wdrażanie i dokonywanie przeglądu innowacji i zmian	36	
3	Pracownicy		
3.1	Przejrzyste zarządzanie zasobami ludzkimi, ich planowanie i doskonalenie w odniesieniu do strategii i planowania	39	39
3.2	Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencje pracowników w zgodzie z celami organizacyjnymi i indywidualnymi	38	
3.3	Angażowanie pracowników przez rozwijanie otwartego dialogu oraz przez upodmiotowienie, wspierając jednocześnie jakość ich życia	39	
4	Partnerstwo i Zasoby		
4.1	Budowanie i rozwijanie kluczowych relacji partnerskich z właściwymi organizacjami	38	38
4.2	Budowanie i rozwijanie relacji z klientami/obywatelami	38	
4.3	Zarządzanie finansami	31	
4.4	Zarządzanie informacją i wiedzą	36	
4.5	Zarządzanie technologią	44	
4.6	Zarządzanie infrastrukturą	40	
5	Procesy		
5.1	Identyfikowanie na bieżąco, projektowanie, zarządzanie i udoskonalanie procesów z udziałem interesariuszy	0	23
5.2	Opracowywanie i dostarczanie usług i produktów zorientowanych na klientów/obywateli	34	
5.3	Koordynowanie procesów wewnątrz organizacji oraz z innymi właściwymi organizacjami	34	

KRYTERIA WYNIKÓW			
6	Wyniki w relacjach z klientami/obywatelami		
6.1	Pomiary postrzegania	10	5
6.2	Pomiary efektywności	0	
7	Wyniki w relacjach z pracownikami		
7.1	Pomiary postrzegania	10	5
7.2	Pomiary efektywności	0	
8	Wyniki odpowiedzialności społecznej		
8.1	Pomiary postrzegania	0	0
8.2	Pomiary efektywności	0	
9	Wyniki kluczowe		
9.1	Wyniki zewnętrzne: efektów bezpośrednich i skutków długofalowych w relacji do wyznaczanych celów	10	5
9.2	Wyniki wewnętrzne: poziomu efektywności	0	



Sprawozdanie przygotował na podstawie pracy zespołu: Krzysztof Sypek

.....
(data i podpis)

Załącznik nr 1

CAF Kowalewo Pom. 2022. Karta uzgodnionych ocen oraz obszary do poprawy i środki zaradcze.

Dokument roboczy zespołu.

186 – ocena końcowa

Podkryterium		Obszar do poprawy	Środki zaradcze	Ocena
1.1	Wytyczanie kierunków działania Szkole poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	Pomimo istniejącej misji, ankiet, koncepcji pracy szkoły, kontroli zarządczej brak jest sformułowanych <u>mierzalnych</u> celów i pomiarów ich realizacji.	Jakie zmiany? a) kontrola transparentności – BIP b) zdiagnozować misję c) upowszechnienie informacji o CAF wśród pracowników i rodziców, uczniów – dopisać w ankietach stwierdzenie-czy słyszałeś o CAF w naszej szkole d) zmiany w ankiecie – podpisać stwierdzenia, pytania: -narzędzia cyfrowe spełniają Twoje oczekiwania; - jakie inne narzędzia cyfrowe proponujesz do zastosowania w naszej szkole?	38
1.2	Rozwijanie i wdrażanie systemu zarządzania w Szkole, jego działaniami i zmianą	d. Nie ustanowiono zrównoważonego zestawu celów i rezultatów tak, aby mierzyć i oceniać wyniki organizacji oraz jej oddziaływanie, mając za priorytet zmieniające się potrzeby klientów	a) Wprowadzenie narzędzi pomiarowych dotyczących celów głównych z mapy procesów.	38
1.3	Motywowanie i wspieranie pracowników w Szkole oraz inspirowanie ich własnym przykładem			35
1.4	Zarządzanie relacjami z organem prowadzącym i innymi stronami zainteresowanymi w celu rozbudzenia (osiągnięcia) wspólnego poczucia odpowiedzialności	Brak opomiarowania w relacjach z organem prowadzącym i organem nadzoru pedagogicznego (choć jego forma są kontrole)	Wprowadzić ankiety analizujące pomiar zadowolenia w relacjach z organem prowadzącym i organem nadzoru pedagogicznego. Mierzyć ilość uczestników wydarzeń kulturalnych, ilość koncertów.	38
2.1	Uzyskiwanie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron	Niska stopa zwrotu ankiet	Wzbudzenie zainteresowania w wypełnieniu ankiet Poszerzenie zakresu pytań	33
2.2	Opracowanie strategii i planów oraz dokonywanie ich przeglądu i aktualizacji z uwzględnieniem potrzeb stron zainteresowanych i dostępnych zasobów	Brak konsultacji z RR i SU Mały zwrot ankiet	Program motywacyjny w celu zwiększenia ilości wypełnionych ankiet.	34
2.3	Realizowanie strategii i planów w całej Szkole	Niski poziom świadomości rodziców i uczniów o	Upowszechnienie strategii i koncepcji pracy szkoły wśród uczniów, rodziców w mediach	33

		realizowanych celach strategicznych szkoły	społecznościowych i dzienniku elektronicznym.	
2.4	Planowanie, realizowanie i analizowanie działań modernizacyjnych i innowacyjnych			36
3.1	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w zakresie strategii i planowania w sposób przejrzysty	Brak mapy procesów z ich opomiarowaniem	Wprowadzić mierzalne cele i pomiary ich realizacji	39
3.2	Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników przez dopasowanie celów indywidualnych i organizacyjnych	Plan szkoleń bez wyznaczonego celu z opomiarowaniem	Wprowadzić mierzalne cele i pomiary ich realizacji w szkoleniach pracowników.	38
3.3	Angażowanie pracowników przez rozwój dialogu i upodmiotowienia	Średnie zaangażowanie pracowników w realizację celów strategicznych związane z częstym rozproszeniem i brakiem ścisłego związku z jednym miejscem pracy	W arkuszu obserwacji lekcji dopisać pytanie dotyczące zastosowania przez nauczyciela metod poznanych na ostatnim szkoleniu.	39
4.1	Rozwijanie i realizowanie stosunków z kluczowymi partnerami	Nie badamy obecnie relacji z podmiotami zewnętrznymi. Przeprowadzone było jednokrotne badanie około 4 lata temu – zbyt duże nakłady czasowe na ich realizację.	Wprowadzić opomiarowanie. Opracować na nowo i ponownie wprowadzić ankiety w szkołach i przedszkolach mające między innymi na celu upowszechnienie informacji o szkole muzycznej oraz rozwijanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi.	38
4.2	Rozwijanie relacji i współpracy z klientami		Jak wyżej	38
4.3	Zarządzanie finansami			31
4.4	Gospodarowanie wiedzą	Średnia współpraca – dzielenie się wiedzą/informacjami	Realizowane lekcje otwarte między innymi w ramach awansu nauczycieli – zintegrować bardziej nauczycieli w tej gałęzi np. poprzez jedną otwartą lekcję w półroczu na którą będą zobowiązani przyjść wszyscy nauczyciele jako forma szkolenia i zapoznania się różnymi formami prowadzenia lekcji - wytypowani nauczyciele przez dyrektora mający najwyższe wyniki w ankietach uczniów oraz wyniki nauczania.	36
4.5	Zarządzanie technologią			44
4.6	Zarządzanie budynkami i majątkiem			40
5.1	Określanie, kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procesów	Praca nad tworzeniem mapy procesów i oraz głównych procesów-graficzne schematy blokowe itp.	Dokończenie budowy mapy procesów <u>wraz z ich systemem pomiarów.</u>	0

5.2	Opracowywanie i dostarczanie produktów i usług nakierowanych na klientów		Lepsza promocja dostępnych kierunków edukacyjnych poszerzenie oferty edukacyjnej o muzykę rozrywkową i autorskie programy nauczania	34
5.3	Wprowadzanie innowacji do procesów z udziałem klientów		Jak wyżej	34
6.1	Wyniki pomiarów satysfakcji klientów			10
6.2	Wyniki innych pomiarów relacji z klientami			0
7.1	Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników			10
7.2	Wyniki innych pomiarów relacji z pracownikami			0
8.1	Wyniki pomiarów postrzegania przez zainteresowane strony rezultatów Szkoły w zakresie wpływu na społeczeństwo	Brak opomiarowania	Wprowadzić mierzalne cele i pomiary ich realizacji – korekta istniejących ankiet lub zbudowanie nowych.	0
8.2	Ustanowione przez Szkołę wskaźniki oddziaływania na społeczeństwo			0
9.1	Wyniki zewnętrzne: porównanie osiągniętych rezultatów i efektów do zakładanych celów			10
9.2	Wyniki wewnętrzne			0

CAF Kowalewo Pom. 2022

Tabela z dowodami, ocen indywidualnych i ocena wspólna po uzgodnieniu przez zespół

		Przykłady wg modelu CAF2020	Nr dowodu lub jego opis , przykład <u>w szkole</u>	Ocena K. P.	Ocena Z. Z.	Ocena K. G.	Ocena K. K.	Ocena J. G. K. O. R. D. Y. N. A. T. O. R	Ocena po uzgodnieniu zespołu
1.	Przywódtwo. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji POTENCJAŁU								
1.1	Wytyczanie kierunków działania w Szkole poprzez sformułowanie jej misji, wizji i wartości	<p>a. Wypracowanie jasnych kierunków rozwoju obszarów organizacji przez ustanowienie misji, wizji i systemów wartości we współpracy z pracownikami i otoczeniem.</p> <p>b. Uwzględnienie europejskich zasad i wartości sektora publicznego (tj. uczciwość, przejrzystość, innowacyjność, odpowiedzialność społeczna i integracja społeczna, zrównoważony rozwój, różnorodność i kwestie związane z równością płci) w strategiach i działaniach organizacji.</p> <p>c. Dostosowanie misji, wizji i wartości organizacji do strategii lokalnych, krajowych i międzynarodowych, z uwzględnieniem obszaru cyfryzacji, planowanych zmian w sektorze publicznym oraz europejskich wytycznych (np. SDG, EU2020, program lepszego stanowienia prawa).</p> <p>d. Zapewnienie szerokiego przepływu informacji i dialogu z pracownikami organizacji i zainteresowanymi stronami nt. misji, wizji, wartości oraz bliższych (operacyjnych) i dalszych (strategicznych) celów.</p> <p>e. Zapewnienie sprawności organizacji poprzez okresowe przeglądy misji, wizji, wartości i strategii odzwierciedlających zmiany w środowisku zewnętrznym (np. cyfryzacja, zmiana klimatu, reformy sektora publicznego, zmiany demograficzne, wpływ inteligentnych technologii i mediów społecznościowych, ochrona danych, zmiany polityczne i gospodarcze, podziały społeczne, zróżnicowane potrzeby i poglądy klientów).</p> <p>f. Przygotowanie organizacji do zmian związanych z transformacją cyfrową i związanych z tym wyzwań (np. opracowanie wewnętrznej strategii cyfryzacji, zapewnienie szkoleń i ram bezpieczeństwa informacji i danych).</p>	<p>(a) Misja -</p> <p>(b) Transparentny proces rekrutacji pracowników</p> <p>(c) (d) zebrania Rad Pedagogicznych z omówieniem wyników z ubiegłego roku oraz wytyczeniem planu pracy, celów na przyszły rok szkolny - minimum raz w roku podczas Rady Pedagogicznej - protokoły z rad</p> <p>(e) okresowe przeglądy, szkolenia z ochrony danych osobowych, przegląd planów długoterminowych i ich elastyczne modyfikowanie</p> <p>(f) prowadzenie dziennika lekcyjnego w postaci elektronicznej (Fryderyk), lekcje online na platformie Microsoft Teams, szkolenia z ochrony danych osobowych</p>	50	30	40	55	31	38
1.2	Rozwijanie i wdrażanie systemu zarządzania w Szkole, jego działaniami i zmianą	<p>a. Zdefiniowanie odpowiednich struktur zarządczych, procesów, funkcji, obowiązków i kompetencji, aby zapewnić sprawność organizacji.</p> <p>b. Ukierunkowanie organizacji na stałe ulepszanie zarządzania i zwiększanie jej wyników zgodnie z oczekiwaniami zainteresowanych stron oraz zmieniającymi się potrzebami jej klientów.</p> <p>c. Zdefiniowanie systemu informacji zarządczej, zasilanego rezultatami</p>	Zespół ds SZJ - protokoły z Rad Pedagogicznych, misja, opracowanie ankiet, przygotowanie zespołu do samooceny CAF; Kontrola zarządcza-protokół za 2021 rok; Powołanie zespołu CAF, szkolenia z ekspertem CAF	50	30	40	45	35	38

		<p>kontroli wewnętrznej oraz systemu zarządzania ryzykiem.</p> <p>d. Ustanowienie celów oraz określenie zrównoważonego zestawu produktów i rezultatów tak, aby mierzyć i oceniać wyniki organizacji oraz jej oddziaływanie, priorytetyzując zmieniające się potrzeby klientów i obywateli.</p> <p>e. Zapewnienie w całej organizacji sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej z wykorzystaniem nowoczesnych środków przekazywania informacji, w tym mediów społecznościowych.</p> <p>f. Opracowanie systemu zarządzania, który zapobiega korupcji i nieetycznym zachowaniom, a także wspiera pracowników poprzez dostarczanie im wytycznych dla zachowania zgodnego z obowiązującymi normami.</p>	(e) wykorzystywanie mediów społecznościowych (FB) oraz dziennika Fryderyk do komunikacji z rodzicami czy pracownikami						
1.3	Motywowanie i wspieranie pracowników w Szkole oraz inspirowanie ich własnym przykładem	<p>a. Inspirowanie pracowników poprzez kulturę przywództwa opartego na innowacjach, wzajemnym zaufaniu i otwartości.</p> <p>b. „Dawanie przykładu z góry” poprzez działania zgodne z ustalonymi celami i wartościami (np. uczciwość, rozsądek, szacunek, uczestnictwo, innowacyjność, upodmiotowienie, precyzja, odpowiedzialność, sprawność/zwinność działania).</p> <p>c. Promocja kultury wzajemnego zaufania i szacunku między liderami i pracownikami za pomocą aktywnych środków przeciwdziałania wszelkim formom dyskryminacji, które zachęcają do zapewniania równych szans oraz uwzględniają indywidualne potrzeby i osobistą sytuację pracowników.</p> <p>d. Regularne informowanie i konsultowanie z pracownikami kluczowych kwestii, które dotyczą organizacji.</p> <p>e. Zwiększanie kompetencji i wspieranie pracowników poprzez zapewnienie im aktualnej informacji zwrotnej, tak aby poprawić wyniki ich pracy.</p> <p>f. Promocja kultury uczenia się, motywowanie pracowników, aby rozwijali kompetencje i dostosowywali się do nowych wymagań (przygotowując się na nieoczekiwane wydarzenia i szybko się ucząc).</p>	(c) wzajemny szacunek pracowników - np. dostosowanie godzin pracy do osobistej (rodzinnej) sytuacji pracownika (d) rozmowy z pracownikami sekretariatu dotyczące organizacji roku szkolnego, konkursów, koncertów, różnych wydarzeń w życiu szkoły (e) wsparcie pracowników poprzez dofinansowanie do studiów podyplomowych, szkoleń i kursów dla nauczycieli (f) motywowanie pracowników w formie finansowej (dodatek motywacyjny, Nagrody Dyrektora, konkurs na najlepszego nauczyciela roku)	30	35	35	40	35	35
1.4	Zarządzanie relacjami z organem prowadzącym i innymi stronami zainteresowanymi w celu rozbudzenia (osiągnięcia) wspólnego poczucia odpowiedzialności	<p>a. Analizowanie i monitorowanie oczekiwań i potrzeb zainteresowanych stron, w tym władz politycznych.</p> <p>b. Wspieranie władz politycznych w określaniu polityk publicznych związanych z organizacją.</p> <p>c. Dostosowanie działania organizacji do aktualnych decyzji i polityk publicznych.</p>	(a) (c) Spotkania minimum raz w tygodniu z przedstawicielem organu prowadzącego w celu załatwienia spraw bieżących i omówienia planów długofalowych i sposobów ich realizacji podczas bieżącej działalności jednostki;	15	30	45	42	35	38

		<p>d. Utrzymywanie proaktywnych relacji z organami wykonawczymi i ustawodawczymi.</p> <p>e. Zarządzanie partnerstwami/ utrzymywanie partnerstw z kluczowymi zainteresowanymi stronami (obywatelami, organizacjami pozarządowymi, grupami interesu, profesjonalnymi stowarzyszeniami zawodowymi, biznesem, innymi organami itp.).</p> <p>f. Zwiększanie świadomości społecznej, reputacji i uznania dla organizacji; opracowywanie koncepcji marketingu, skoncentrowanej na potrzebach zainteresowanych stron.</p>	<p>(e) utrzymywanie wieloletniej współpracy ze Stowarzyszeniem Miłośników Kultury, Miejsko-Gminnym Ośrodkiem Kultury w Kowalewie Pomorskim (konkursy) oraz szkołami podstawowymi i przedszkolami (prowadzenie audycji dla szkół).</p> <p>Niestety nie zbieramy wyników potwierdzających zależności pomiędzy działaniem i jego wpływem w tej aktywności.</p>							
2.	Strategia i planowanie. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji POTENCJAŁU									
2.1	Uzyskiwanie informacji o obecnych i przyszłych potrzebach zainteresowanych stron	<p>a. Obserwowanie i regularne analizowanie środowiska zewnętrznego, w tym zmian prawnych, politycznych, demograficznych i cyfryzacji, jak również czynników globalnych np. zmiany klimatyczne, jako wsad do budowy strategii i planów.</p> <p>b. Zidentyfikowanie wszystkich zainteresowanych stron i analizowanie informacji o ich obecnych i przyszłych potrzebach, oczekiwaniach oraz poziomie satysfakcji.</p> <p>c. Analizowanie reformy sektora publicznego, na poziomie krajowym i europejskim, aby zdefiniować i zeryfikować skuteczne strategie.</p> <p>d. Analizowanie wyników i możliwości organizacji pod kątem mocnych i słabych stronach, szans i zagrożeń/ryzyk.</p>	<p>(b) Ankiety skierowane do pracowników, uczniów, rodziców prowadzone co-roczenie</p>	40	30	35	31	35	33	
2.2	Opracowanie strategii i planów oraz dokonywanie ich przeglądu i aktualizacji z uwzględnieniem potrzeb stron zainteresowanych i dostępnych zasobów	<p>a. Opracowanie strategii poprzez określenie długo- i krótkoterminowych priorytetów i celów, spójnych z wizją rozwoju oraz strategiami krajowymi i europejskimi.</p> <p>b. Uwzględnienie zainteresowanych stron i wykorzystywanie informacji o ich zróżnicowanych potrzebach i poglądach do opracowania strategii i planów.</p> <p>c. Uwzględnienie kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, odpowiedzialnością społeczną, różnorodnością i perspektywą płci (ang. gender mainstreaming) w strategiach i planach organizacji.</p> <p>d. Opracowanie planów poprzez określenie priorytetów, celów i wyników (produktów i świadczonych usług) oraz rezultatów (oddziaływania) zgodnie z misją i reformą sektora publicznego.</p> <p>e. Zapewnienie odpowiednich zasobów do skutecznego wdrożenia planu.</p>	<p>a) Misja, Plan pracy na rok szkolny opracowany we współpracy z Radą Pedagogiczną, Samorządem Uczniowskim i Radą Rodziców;</p> <p>(b) Ankiety skierowane do pracowników, uczniów, rodziców</p>	40	30	35	51	50	34	
2.3	Realizowanie strategii i planów w całej Szkole	<p>a. Przekładanie strategii organizacji na stosowne plany (wykonawcze),</p>	<p>(a) Realizacja planu pracy, prac inwestycyjnych - zdjęcia, protokoły, plakaty z wydarzeń, itp.</p>	35	30	35	38	30	33	

		<p>zadania i cele dla komórek organizacyjnych i poszczególnych pracowników.</p> <p>b. Opracowanie planów i programów, które określają cele i rezultaty ze wskaźnikami dla każdej komórki organizacyjnej.</p> <p>c. Informowanie wszystkie zainteresowane strony o strategiach, planach działań i planowanych/osiągniętych rezultatach organizacji.</p> <p>d. Regularne monitorowanie i ocenianie wyników organizacji na wszystkich poziomach (wydziały, funkcje, schemat organizacyjny), aby móc kontrolować efektywność, skuteczność i poziom wdrażania strategii.</p>	(c) plakaty z określeniem misji szkoły na korytarzach, zebrania Rodziców z omówieniem planów na rok szkolny, przedstawieniem nowych inwestycji						
2.4	Planowanie, realizowanie i analizowanie działań modernizacyjnych i innowacyjnych	<p>a. Określenie potrzeby i czynników wsparcia innowacyjności z uwzględnieniem szans i wyzwań związanych z transformacją cyfrową.</p> <p>b. Komunikowanie swojej polityki innowacyjności i jej rezultatów wszystkim zainteresowanym stronom.</p> <p>c. Budowanie kultury organizacji opartej na innowacjach, określenie zakresu i zapewnienie przestrzeni dla rozwoju między organizacjami.</p> <p>d. Sprawne zarządzanie zmianą, informowanie i angażowanie pracowników oraz zainteresowanych strony na wczesnym etapie.</p> <p>e. Wdrażanie systemów, które sprzyjają powstawaniu kreatywnych pomysłów. Zachęcanie pracowników i zainteresowane strony na wszystkich poziomach do przedstawiania innowacyjnych propozycji. Wspieranie procesu poszukiwań i badań.</p>	<p>(b) (d) Zebrania Rady Pedagogicznej, spotkania z organem prowadzącym, prace inwestycyjne dotyczące bieżącego i przyszłego budynku szkoły</p> <p>(e) nauczyciele wprowadzają nowe techniki nauczania, prowadzą warsztaty dla uczniów (komputerowa edycja nut)</p>	35	30	37	37	40	36
3.	Pracownicy. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji POTENCJAŁU								
3.1	Planowanie, zarządzanie i doskonalenie zasobów ludzkich w zakresie strategii i planowania w sposób przejrzysty	<p>a. Analizowanie obecnych i przyszłych potrzeb kadrowych zgodnie ze strategią organizacji.</p> <p>b. Opracowanie i wdrożenie przejrzystej polityki kadrowej, opartej na obiektywnych kryteriach rekrutacji, awansu, wynagrodzeń, rozwoju, delegowania zadań, rozdziału obowiązków, nagradzania i przydzielania funkcji kierowniczych, zgodnie z zasadami organizacji.</p> <p>c. Wdrażanie w polityce kadrowej zasad: sprawiedliwości, neutralności politycznej, merytokracji, równych szans, różnorodności, odpowiedzialności społecznej i równowagi między pracą a życiem prywatnym. Ocena potrzeby promowania rozwoju zawodowego kobiet i stosownie do tych potrzeb opracowanie odpowiednich działań.</p> <p>d. Zapewnienie kompetencji i umiejętności pracowników niezbędnych do realizacji misji, wizji i wartości</p>	<p>(a) opracowywanie planów pracy i przydziałów dla nauczycieli na kolejny rok szkolny</p> <p>(b) Proces rekrutacji transparentny, jawny udostępniony na stronach internetowych oraz BIP; Szkolenia dotyczące nowoczesnych sposobów zarządzania i komunikacji - FRIS</p> <p>(c) pracodawca nie wnika w poglądy polityczne pracowników, najważniejsze są kwalifikacje zawodowe w procesie rekrutacji (równe szanse), kobiety mogą swobodnie godzić macierzyństwo z pracą zawodową</p> <p>(d) najważniejsze są kwalifikacje zawodowe w procesie rekrutacji, pracodawca zachęca do udziału</p>	35	40	39	35	41	39

		<p>organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych, koncepcji agile oraz umiejętności w zakresie technologii cyfrowych i innowacji.</p> <p>e. Wspieranie kultury doskonalenia wyników poprzez definiowanie celów, które są wspólne dla wszystkich pracowników, systematyczne monitorowanie ich realizacji i prowadzenie z pracownikami rozmów na ten temat.</p>	<p>w szkoleniach CEA dla nauczycieli, podnoszeniu kwalifikacji, wspiera w awansie zawodowym nauczycieli,</p>						
3.2	Określanie, rozwijanie i wykorzystywanie kompetencji pracowników przez dopasowanie celów indywidualnych i organizacyjnych	<p>a. Wdrożenie strategii/planu rozwoju zasobów ludzkich w oparciu o zidentyfikowane obecne i przyszłe wymagania, które dotyczą kompetencji, umiejętności i oczekiwanej efektywności pracowników.</p> <p>b. Przyciąganie i rozwój talentów, które są potrzebne do realizacji misji, wizji i celów organizacji.</p> <p>c. Umożliwianie nowych i innowacyjnych form uczenia się pracowników, aby rozwijać ich kompetencje (np. podejście projektowe, formy pracy zespołowej, laboratoria, eksperymenty, e-learning, uczenie się w miejscu pracy).</p> <p>d. Opracowanie indywidualnych planów rozwoju kompetencji, w tym umiejętności osobistych (np. otwartość na innowacje) i uzgodnienie ich w ramach regularnej tzw. rozmowy rozwojowej pomiędzy przełożonym a pracownikiem (taka rozmowa umożliwia uzyskanie informacji zwrotnej i pomaga dopasować wzajemne oczekiwania).</p> <p>e. Tworzenie specjalnych programów i szkoleń dla rozwoju umiejętności przywódczych, w tym wykorzystanie sprawdzonych narzędzi zarządzania publicznego.</p> <p>f. Wspieranie nowych pracowników poprzez mentoring, coaching i doradztwo osobiste (tj. stosowanie metod szkolenia partnerskiego, np. poprzez pomoc w zaadaptowaniu (mentoring) czy pomoc w doskonaleniu umiejętności na stanowisku pracy (coaching)).</p> <p>g. Rozwijanie i promowanie nowoczesnych metod szkoleniowych (np. metody multimedialne, szkolenia w miejscu pracy, e-learning, wykorzystanie mediów społecznościowych).</p> <p>h. Ocenianie wpływu programów szkoleniowych i rozwoju pracowników pod kątem realizacji celów organizacyjnych i przekazywanie treści szkoleniowych współpracownikom.</p>	<p>Organizacja szkoleń wewnątrz organizacji, finansowanie wyjazdów na szkolenia zewnętrzne, dofinansowanie do studiów podyplomowych pracowników;</p> <p>(b) przyciąganie talentów poprzez przyjazną atmosferę w pracy, dofinansowania do studiów, kursów</p> <p>(f) nowi pracownicy są zapoznawani z miejscem pracy, administracja szkoły udziela wszelkiej pomocy w zaadaptowaniu się, nauczyciele doskonalą umiejętności poprzez rozmowy np. przy okazji awansu zawodowego wymieniają się doświadczeniami</p> <p>(g) szkolenia i zebrania na platformie MS Teams, grupy dyskusyjne na FB</p>	35	35	40	40	41	38
3.3	Angażowanie pracowników przez rozwój dialogu i upodmiotowienia	<p>a. Promowanie kultury dialogu i otwartej komunikacji oraz zachęcanie do pracy zespołowej.</p>	<p>(b) Zebrania Rady Pedagogicznej,</p>	39	39	37	41	40	39

		<p>b. Włączanie pracowników i ich przedstawicieli (np. związki zawodowe) w opracowywanie planów, strategii, celów, projektowanie procesów oraz w określaniu i realizowanie działań doskonalących.</p> <p>c. Rozwijanie odpowiednich mechanizmów i systemów zbierania pomysłów i sugestii od pracowników.</p> <p>d. Regularne przeprowadzanie badań ankietowych wśród pracowników. Publikowanie i przekazywanie informacji zwrotnej na temat wyników tych badań, ich analizy i wynikających z nich działań doskonalących.</p> <p>e. Zapewnienie dobrych warunków pracy w całej organizacji, przy uwzględnieniu wszystkich wymagań dotyczących zdrowia i bezpieczeństwa pracowników.</p> <p>f. Zapewnienie warunków, które sprzyjają zachowaniu właściwej równowagi między pracą a życiem prywatnym pracowników (np. możliwość dostosowania godzin pracy, praca w niepełnym wymiarze godzin lub rozwiązania dla osób przebywających na urlopie macierzyńskim, ojcowskim lub rodzicielskim).</p> <p>g. Zwracanie szczególnej uwagi na potrzeby pracowników w trudnej sytuacji materialnej i osób z niepełnosprawnością.</p> <p>h. Zapewnienie odpowiednich schematów i metod nagradzania ludzi w sposób pozafinansowy (np. poprzez planowanie i przegląd świadczeń dla pracowników oraz wspieranie działań społecznych, kulturalnych i sportowych, nakierowanych na zdrowie pracowników i jakość ich życia).</p>	<p>c)Możliwość zgłaszania potrzeb i problemów anonimowo w ankietach dla pracowników;</p> <p>(d) ankiety dla pracowników, publikowanie wyników w trakcie Rad Pedagogicznych</p> <p>(e) regularne badania okresowe pracowników z medycyny pracy, szkolenia z udzielania pierwszej pomocy, dezynfekcja i wietrzenie sal, odpowiednie biurka i fotele biurowe w sekretariacie, możliwość ubezpieczeń grupowych</p> <p>(f) nauczyciele mają możliwość autonomicznego ustalenia planu swoich zajęć, urlopy macierzyńskie i ojcowskie</p> <p>(h) świadczenia urlopowe, świąteczne dla pracowników, możliwość ubezpieczeń grupowych</p>						
4.	Partnerstwo i zasoby. Punktacja od 0 do 100. sprawdź poniżej opis punktacji POTENCJAŁU								
4.1	Rozwijanie i realizowanie stosunków z kluczowymi partnerami	<p>a. Zidentyfikowanie kluczowych partnerów z publicznego i prywatnego sektora oraz społeczeństwa obywatelskiego, aby budować z nimi trwałe partnerstwa/relacje oparte na zaufaniu, dialogu i otwartości.</p> <p>b. Zawieranie umów partnerskich i zarządzanie nimi z uwzględnieniem potencjału różnych partnerów dla osiągnięcia wzajemnych korzyści i wzajemnego wspierania się doświadczeniem, zasobami i wiedzą.</p> <p>c. Określenie roli i obowiązków każdego z partnerów, włączając w to kontrole, oceny i przeglądy; systematyczne monitorowanie wyników, efektów i wpływu partnerstw.</p> <p>d. W kontekście zamówień publicznych – zabezpieczanie zasad i wartości organizacji poprzez wybór dostawców cechujących się odpowiedzialnością społeczną.</p>	<p>Współpraca z Radą Rodziców, Samorządem Uczniowskim - zdjęcia z dodatkowo organizowanych wydarzeń w szkole i poza nią, protokoły z posiedzeń; Wydawanie kwartalnika MUZYCZNA</p> <p>(d) zamówienia publiczne w porozumieniu z organem prowadzącym prowadzone w sposób przejrzysty</p>	39	37	40	38	37	38

4.2	Rozwijanie relacji i współpracy z klientami	<p>a. Zapewnienie przejrzystości organizacji dzięki proaktywnej polityce informacyjnej, a także zapewnienie dostępu do otwartych danych organizacji.</p> <p>b. Aktywne zachęcanie do uczestnictwa i współpracy z obywatelami poprzez: współprojektowanie i współdecydowanie na przykład za pośrednictwem grup konsultacyjnych, ankiet, badań opinii publicznej i kół jakości; współtworzenie: przejmowanie zadań organizacji w świadczeniu usług; współocenianie: dając możliwość wyrażania opinii na temat jakości polityk publicznych oraz usług.</p> <p>c. Aktywne szukanie pomysłów, sugestii i opinii obywateli/klientów, z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi (np. ankiety, grupy konsultacyjne, kwestionariusze, skrzynki na skargi, sondaże).</p>	<p>Stała współpraca ze Stowarzyszeniem Miłośników Kultury, szkołami i przedszkolami w regionie - zdjęcia z wydarzeń, koncertów, itp.; Wydawanie kwartalnika MUZYCZNA; Prowadzenie programu MECENAS KULTURY jako podziękowanie za wsparcie samorządowców, obywateli indywidualnych, organizacji na rzecz szkoły muzycznej - zdjęcia, dyplomy; Organizacja programu stypendialnego dla uczniów - Stypendium Stowarzyszenia Miłośników Kultury; działalność organizacji pożytku publicznego Stowarzyszenia Miłośników Kultury - powstałego i działającego przy szkole biorącego czynny udział w organizacji wszystkich wydarzeń szkolnych o charakterze ogólnopolskim i regionalnym; Budowanie wizerunku szkoły w mediach społecznościowych - Facebook/Meta, Instagram - konta szkoły o rozszerzonym działaniu promocyjnym; współpraca z LGD "Dolina Drwęcy"(organizacja "Muzycznej jesieni w Dolinie Drwęcy" oraz "Wiosny w Dolinie Drwęcy")- zdjęcia z wydarzeń</p>	39	38	41	37	37	38
4.3	Zarządzanie finansami	<p>a. Zapewnienie stabilności finansowej poprzez długoterminowe planowanie budżetowe, analizę ryzyka związanego z decyzjami finansowymi oraz zrównoważony budżet.</p> <p>b. Wdrożenie budżetowania zadaniowego (integracja danych, które dotyczą wyników, w dokumentach budżetowych).</p> <p>c. Stosowanie skutecznych systemów księgowania, kontrolingu oraz oceny (np. przeglądy wydatków).</p> <p>d. Monitorowanie wpływu budżetowania na kwestie różnorodności i włączanie problematyki płci do głównego nurtu polityki publicznej.</p> <p>e. Delegowanie i decentralizacja odpowiedzialności finansowej w równowadze z kontrolingiem na poziomie centralnym.</p> <p>f. Zapewnienie przejrzystości budżetowej i finansowej, publikowanie informacji z tego zakresu tak, aby były one łatwe do zrozumienia.</p>	<p>(a) Bieżące rozliczenia prowadzone we współpracy z centrum usług wspólnych w urzędzie odpowiadającym za gospodarkę finansową szkoły; planowanie budżetu szkoły</p> <p>(c) rozliczenia prowadzone przez starostwo powiatowe, planowanie budżetu szkoły</p> <p>(f) sprawozdania finansowe kwartalne i roczne</p>	30	30	31	30	32	31

4.4	Gospodarowanie wiedzą	<p>a. Bycie organizacją uczącą się, która posiada systemy i procesy zarządzania, przechowywania i oceny informacji i wiedzy, aby zagwarantować trwałość i elastyczność organizacji.</p> <p>b. Wykorzystywanie możliwości transformacji cyfrowej, aby zwiększyć wiedzę organizacji i wzmocnić umiejętności cyfrowe zespołu.</p> <p>c. Budowanie sieci uczenia się i współpracy, aby pozyskiwać odpowiednie informacje zewnętrzne, a także zdobywać inspirujące impulsy rozwojowe.</p> <p>d. Monitorowanie informacji i wiedzy w organizacji, zapewnienie ich przydatności, poprawności, rzetelności i bezpieczeństwa.</p> <p>e. Rozwijanie wewnętrznych kanałów informacyjnych, aby zapewnić wszystkim pracownikom dostęp do istotnych informacji i potrzebnej im wiedzy.</p> <p>f. Promowanie transferu wiedzy między pracownikami w organizacji.</p> <p>g. Zapewnianie dostępu i wymiany informacji oraz otwartych danych ze wszystkimi zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, w sposób przyjazny dla użytkownika, przy uwzględnieniu różnorodności potrzeb wszystkich członków społeczeństwa.</p> <p>h. Zapewnienie, że kluczowa (jawna i ukryta) wiedza pracowników, którzy odchodzą z organizacji, jest w niej zatrzymywana.</p>	<p>a) b) Dzielenie się dokumentacją niezbędną do uzyskania awansu zawodowego, aktami prawnymi, programami nauczania poprzez udostępnianie ich w przestrzeni wspólnej dla nauczycieli-dysk google; Wydawanie kwartalnika MUZYCZNA</p> <p>(b) wykorzystywanie MS Teams, mediów społecznościowych</p> <p>(d) analizy nowych przepisów prawnych, wymagań zawodowych, przepisów z zakresu ochrony danych osobowych</p> <p>(e) wykorzystywanie MS Teams, mediów społecznościowych (FB), dysk google</p> <p>(h) oświadczenia pracowników o zachowaniu poufności</p>	37	35	36	35	36	36
4.5	Zarządzanie technologią	<p>a. Projektowanie zarządzania technologią zgodnie z celami strategicznymi i operacyjnymi organizacji oraz systematyczne monitorowanie stosunku kosztów do korzyści i efektów.</p> <p>b. Identyfikowanie i wykorzystywanie istotnych dla organizacji, nowych technologii (duże zbiory danych, automatyzacja, robotyka, sztuczna inteligencja, analiza danych itp.). Wdrażanie standardów otwartych danych i aplikacji typu open source w stosownych i koniecznych przypadkach i obszarach.</p> <p>c. Wykorzystywanie technologii, aby wspierać kreatywność, innowację, współpracę (przy użyciu usług lub narzędzi w chmurze) i uczestnictwo pracowników i obywateli w działaniach organizacji.</p> <p>d. Określenie, w jaki sposób TIK mogą poprawić usługi wewnętrzne i zewnętrzne oraz zapewnić usługi internetowe w sposób racjonalny, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania zainteresowanych stron.</p>	<p>Ciągła praca nad udoskonaleniem bazy informacyjnej szkoły, rozbudowywanie sieci internetowej w poszczególnych salach, rozbudowa wyposażenia multimedialnego do zajęć z cyfrowej edycji nut i mini studia nagrań; prowadzenie szkoleń z cyfrowej edycji nut dla nauczycieli oraz uczniów-zdjęcia plakaty</p> <p>c) wykorzystanie Canva do tworzenia pomocy naukowych, plakatów itp.</p>	45	40	45	48	42	44

		<p>e. Podejmowanie działań dla skutecznej ochrony danych i zapewnienia cyberbezpieczeństwa, w szczególności w zakresie wdrażania w organizacji Ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (RODO).</p> <p>f. Uwzględnienie społeczno-ekonomicznego i ekologicznego wpływu skutków stosowania w organizacji TIK, np. kwestie zarządzania odpadami elektronicznymi (np. tusze, tonery) czy ograniczonego dostępu dla użytkowników, którzy w sposób tradycyjny korzystają z usług publicznych.</p>	(e) okresowe spotkania z IOD w celu analizy działań chroniących dane, wdrożone RODO						
4.6	Zarządzanie budynkami i majątkiem	<p>a. Zapewnienie skutecznego, efektywnego i zrównoważonego utrzymania wszystkich obiektów (budynków, biur, dostaw energii, sprzętu, środków transportu i materiałów).</p> <p>b. Zapewnienie bezpiecznych i skutecznych warunków pracy i możliwości korzystania (bez barier w dostępie) z urządzeń, aby zaspokajać potrzeby klientów.</p> <p>c. Stosowanie polityki cyklu życia w systemie zarządzania obiektem (budynki, wyposażenie techniczne itp.), w tym ich bezpieczne ponowne wykorzystanie, recykling lub utylizacja.</p> <p>d. Zapewnienie, aby obiekty organizacji stanowiły publiczną wartość dodaną dla społeczeństwa (np. poprzez oddanie ich do dyspozycji społeczności lokalnej).</p>	Ciągła praca nad przystosowaniem obecnego budynku oraz prace konserwatorskie budynku przy ul. Odrodzenia 5 przeznaczonego na przyszłą siedzibę szkoły - programy ministerialne, konserwatora zabytków-zdjęcia, dokumentacja inwestorska;	40	40	40	40	45	40
5. Procesy. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji POTENCJAŁU									
5.1	Określanie, kształtowanie, zarządzanie i bieżące usprawnianie procesów	<p>a. Projektowanie szczupłych procesów (ang. lean processes) zgodnie z potrzebami klientów i tym, co jest dla nich wartościowe, aby zapewnić sprawną strukturę organizacyjną. Bieżące identyfikowanie i dokumentowanie procesów.</p> <p>b. Regularne dostosowywanie procesów do potrzeb i oczekiwań pracowników oraz zainteresowanych stron.</p> <p>c. Projektowanie i wdrażanie systemu zarządzania procesami, który wykorzystuje możliwości jakie dają: informatyzacja, wykorzystanie danych do sterowania procesami oraz otwarte standardy.</p> <p>d. Zapewnienie, że procesy wspierają cele strategiczne i są planowane oraz zarządzane, przydzielając niezbędne zasoby do osiągnięcia ustalonych celów.</p> <p>e. Wskazanie właścicieli procesów (pracowników, którzy kontrolują wszystkie etapy procesu) oraz przydzielenie im odpowiedzialności i uprawnień.</p> <p>f. Regularne analizowanie i ocena procesów, związanych z nimi ryzyk i kluczowych czynników sukcesu,</p>	Praca nad mapą procesów (w trakcie)	0	0	0	0	0	0

		<p>przy uwzględnieniu zmieniającego się środowiska.</p> <p>g. Regularne upraszczanie procesów. Jeśli to konieczne – proponowanie zmian w przepisach prawa.</p> <p>h. Dążenie do innowacji i optymalizacji procesów, które uwzględniają krajowe i międzynarodowe dobre praktyki oraz angażują odpowiednie zainteresowane strony.</p> <p>i. Przeglądanie i doskonalenie procesów, aby zapewnić ochronę danych osobowych (zgodnie z RODO) oraz innych informacji ustawowo chronionych.</p>	(i) współpraca z IOD						
5.2	Opracowywanie i dostarczanie produktów i usług nakierowanych na klientów	<p>a. Określanie i projektowanie produktów i usług organizacji oraz aktywne zarządzanie całym cyklem ich życia, w tym recyklingiem i ponownym wykorzystaniem.</p> <p>b. Wykorzystanie innowacyjnych metod, aby projektować i rozwijać usługi publiczne, zorientowane na klientów i ich potrzeby. W miarę możliwości zastosowanie rozwiązań, które umożliwiają załatwienie sprawy w jednym miejscu i za pierwszym razem lub za pomocą jednej aplikacji (zasada „tylko raz”).</p> <p>c. Uwzględnienie w zarządzaniu kwestii płci oraz innych aspektów różnorodności, aby określić i zaspokoić potrzeby oraz oczekiwania grup docelowych.</p> <p>d. Zaangażowanie obywateli/klientów i innych zainteresowanych stron w projektowanie i dostarczanie produktów i usług oraz w opracowywanie standardów jakości.</p> <p>e. Promowanie produktów i usług organizacji tak, aby zapewnić odpowiednią informację na ich temat, a dzięki temu pomóc obywatelom i klientom w korzystaniu z nich.</p> <p>f. Promowanie dostępności produktów i usług organizacji (np. poprzez dostęp do usług przez internet, elastyczne godziny otwarcia, różne formaty dokumentów, np. w wersji papierowej i elektronicznej, odpowiedni, prosty i zrozumiały język, plakaty, broszury, interaktywne tablice informacyjne i informacje dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnością, w tym w alfabecie Braille’a).</p> <p>g. Wykorzystanie ankiet dla klientów oraz innych metod i form oceny działania organizacji i jej pracowników, a na ich podstawie uzyskiwanie informacji zwrotnej nt. procedur zarządzania: skargami, zażaleniami, odwołaniami, wnioskami, interpelacjami i petycjami, aby określić możliwość doskonalenia, w tym optymalizację procesów, produktów i usług.</p>	Stała współpraca z Radą Rodziców i Samorządem Uczniowskim; oferowanie zajęć dodatkowych, wyjazdów, wyjazdów po konsultacji z powyższymi organami szkoły - zdjęcia, protokoły z rad; Organizacja Ogólnopolskiego Konkursu Wiolonczelowo-Kontrabasowego w Kowalewie Pomorskim; organizacja Ogólnopolskiego Konkursu Pianistycznego Solo i w Duecie w Szafarni, Organizacja konkursu muzyki kameralnej w Kowalewie Pomorskim; organizacja Konkursu Piosenki i Utworów Patriotycznych w Kowalewie Pomorskim; organizacja konkursu na najlepszego nauczyciela wg uczniów; wypożyczanie instrumentów uczniom szkoły- umowy wypożyczenia przechowywane w sekretariacie;	34	30	31	36	36	34

5.3	Wprowadzanie innowacji do procesów z udziałem klientów	<p>a. Stworzenie kultury organizacyjnej, która umożliwia zarządzanie procesami „ponad granicami” i przełamuje tradycyjne myślenie i mentalność „siloową” ukierunkowaną na strukturę hierarchiczną.</p> <p>b. Określenie łańcucha usług organizacji i jej istotnych partnerów.</p> <p>c. Uzgodnienie wspólnych standardów, które ułatwiają wymianę danych i realizację usług wspólnych, aby koordynować procesy tego samego łańcucha usług w całej organizacji, jak również z kluczowymi partnerami zarówno z sektora prywatnego, pozarządowego, jak i publicznego.</p> <p>d. Włączenie pracowników, klientów i zainteresowane strony w projektowanie i współpracę, która przełamuje granice pomiędzy „silosami”.</p> <p>e. Korzystanie z partnerstw na różnych szczeblach rządowych i samorządowych (gminy, powiaty, województwa, struktury rządowe i administracji zespolonej, spółki komunalne i państwowe), aby świadczyć usługi w sposób skoordynowany.</p> <p>f. Wdrożenie zachęt (i zapewnienie warunków) dla kadry kierowniczej i pracowników, aby tworzyć wspólne procesy międzyorganizacyjne (np. usługi wspólne i rozwój wspólnych procesów między różnymi jednostkami np. jednostkami samorządu terytorialnego, jednostkami organizacyjnymi, w tym samorządowymi i rządowymi).</p>	Wprowadzenie kwestionariuszy ankiet skierowanych do rodziców, uczniów, pracowników mających na celu diagnozę potrzeb oraz wspólne wprowadzenie systemu Zarządzania Jakością w szkole; Wydawanie kwartalnika MUZYCZNA; Organizacja Ogólnopolskiego Konkursu Wiolonczelowo-Kontrabasowego w Kowalewie Pomorskim; organizacja Ogólnopolskiego Konkursu Pianistycznego Solo i w Duecie w Szafarnii, Organizacja konkursu muzyki kameralnej w Kowalewie Pomorskim; organizacja Konkursu Piosenki i Utworów Patriotycznych w Kowalewie Pomorskim	32	34	31	34	36	34
6. Wyniki działalności w relacjach z obywatelami / klientami. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji WYNIKI									
6.1	Wyniki pomiarów satysfakcji klientów	<p>1. Ogólne postrzeganie organizacji w następujących kwestiach:</p> <p>a. Całościowy wizerunek organizacji i jej reputacja publiczna;</p> <p>b. Dostępność organizacji (np. udogodnienia dla niepełnosprawnych, godziny urzędowania, czas oczekiwania, funkcjonowanie punktów kompleksowej obsługi klienta (zgodnie z zasadą „tylko raz”), przyjazne strony internetowe dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, itp.);</p> <p>c. Zorientowanie pracowników na obywatela/klienta (np. tego, jak odbiorcy usług oceniają chęć udzielenia wsparcia);</p> <p>d. Możliwość angażowania się i udziału obywateli/klientów w prace organizacji, proces decyzyjny, w tym formy uczestnictwa poprzez narzędzia cyfrowe;</p> <p>e. Przejrzystość, otwartość oraz informacja (np. w zakresie funkcjonowania organizacji).</p> <p>2. Postrzeganie usług i produktów w następujących kwestiach:</p>	Wyniki kwestionariuszy ankiet skierowanych do rodziców, uczniów	10	11	10	31	31	10

		<p>f. Dostępność usług stacjonarnych i elektronicznych;</p> <p>g. Jakość produktów i usług;</p> <p>h. Zróżnicowanie usług z uwzględnieniem potrzeb klienta;</p> <p>i. Zdolność organizacji do innowacji;</p> <p>j. Zwinność/sprawność zarządzania w organizacji;</p> <p>k. Stopień cyfryzacji w odniesieniu do produktów i usług;</p> <p>l. Uczciwość organizacji i ogólne zaufanie klientów/obywateli.</p>								
6.2	Wyniki innych pomiarów relacji z klientami	<p>1. Wyniki dotyczące jakości produktów i usług, w tym:</p> <p>a. Czas oczekiwania (czas obsługi/czas świadczenia usługi);</p> <p>b. Liczba i czas rozpatrywania skarg oraz ilość wdrożonych działań naprawczych;</p> <p>c. Wynik oceny w zakresie zgodności ze standardami jakości;</p> <p>d. Przestrzeganie ogłoszonych standardów świadczenia usług.</p> <p>2. Wyniki dotyczące przejrzystości, dostępności i uczciwości, w tym:</p> <p>e. Liczba kanałów informacyjnych i komunikacyjnych, z uwzględnieniem mediów społecznościowych;</p> <p>f. Dostępność i rzetelność informacji;</p> <p>g. Dostępność informacji na temat celów organizacji i osiągniętych przez nią wyników;</p> <p>h. Zakres dostępnych danych i stopień w jakim są udostępniane;</p> <p>3. Wyniki dotyczące zaangażowania zainteresowanych stron i wprowadzania innowacji, w tym:</p> <p>i. Poziom zaangażowania zainteresowanych stron w projektowanie i świadczenie usług oraz dostarczanie produktów lub kształtowanie procesów decyzyjnych organizacji;</p> <p>j. Liczba sugestii, wniosków, petycji (np. ze strony klientów, instytucji współpracujących) otrzymanych i wdrożonych.</p> <p>4. Wyniki dotyczące korzystania z digitalizacji i procedur e-administracji, w tym:</p> <p>a. Zakres działań ewaluacyjnych dokonywanych wspólnie z zainteresowanymi stronami, aby monitorować ich zmieniające się potrzeby (np. w zakresie usług cyfrowych) i stopień ich zaspakajania;</p> <p>b. Czas dostępu do różnych usług, w tym godziny otwarcia poszczególnych wydziałów;</p> <p>c. Koszt świadczonych usług, w tym usług cyfrowych;</p> <p>d. Dostępność informacji dotyczących obowiązków zarządczych (kto i za co odpowiada).</p>	<p>Rozmowy indywidualne z rodzicami, uczniami, uczestnikami koncertów, audycji szkolnych, w przedszkolach, itp.</p> <p>1. Ankiety dla uczniów</p>	10	5	5	0	0	0	
7.	Wyniki działalności w relacjach z pracownikami. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji WYNIKI									

7.1	Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników	<p>1. Wyniki ogólnego postrzegania organizacji przez pracowników, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wizerunek i całość osiągnięć organizacji (na rzecz społeczeństwa, obywateli/klientów, innych zainteresowanych stron); b. Zaangażowanie pracowników w działalność organizacji, procesy decyzyjne i działania doskonalące; c. Świadomość pracowników w zakresie możliwego konfliktu interesów oraz znaczenia etycznego zachowania i uczciwości; d. Funkcjonowanie mechanizmów udzielania informacji zwrotnej, prowadzenia konsultacji, dialogu i systematycznych badań opinii pracowników; e. Odpowiedzialność społeczna organizacji; f. Otwartość organizacji na zmiany i innowacje; g. Wpływ procesów cyfryzacji na organizację; h. Zwinność/sprawność organizacji. <p>2. Wyniki w zakresie postrzegania zarządzania i systemów zarządzania organizacją przez pracowników, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Zdolność kierownictwa do kierowania organizacją i komunikowania się w tym zakresie; j. Projektowanie i zarządzanie różnymi procesami organizacji; k. Podział zadań i system oceny pracowników; l. Zarządzanie wiedzą; m. Wewnętrzne środki komunikacji i informacji; n. Zakres i jakość uznawania wysiłków indywidualnych i zespołowych. <p>3. Wyniki postrzegania przez pracowników warunków pracy, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> n. Atmosfera pracy i kultura organizacyjna; o. Podejście do spraw socjalnych (np. elastyczny czas pracy, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, ochrona zdrowia); p. Zapewnienie równych szans, sprawiedliwego traktowania i właściwego zachowania w organizacji; q. Warunki pracy (wyposażenie stanowiska pracy, budynki, urządzenia itd.). <p>4. Wyniki postrzegania przez pracowników wsparcia rozwoju ich kariery i umiejętności, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> r. Systematyczne wspieranie rozwoju kariery i umiejętności; s. Dostęp do szkoleń, ich jakość i możliwość rozwoju zawodowego. 	Wyniki kwestionariuszy ankiet skierowanych do pracowników	10	10	5	10	12	10
7.2	Wyniki innych pomiarów relacji z pracownikami	<p>1. Ogólne wyniki pracowników, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Wskaźniki zachowania pracowników (np. poziom absencji nieusprawiedliwionej lub chorobowej, skala 	Rozmowy indywidualne z pracownikami	5	5	0	5	0	0

		<p>rotacji kadr, liczba skarg), poziom lojalności wobec organizacji i poziom motywacji;</p> <p>b. Poziom zaangażowania w działania doskonalące;</p> <p>c. Liczba zgłoszonych dylematów etycznych (np. możliwe konflikty interesów);</p> <p>d. Częstotliwość dobrowolnego uczestnictwa w działaniach związanych z odpowiedzialnością społeczną;</p> <p>e. Wskaźniki dotyczące zdolności pracowników do reagowania na potrzeby obywateli/klientów (np. liczba godzin szkoleniowych przypadających na jednego pracownika, które dotyczyły zarządzania relacjami z obywatelem/klientem, liczba skarg obywateli/klientów na zachowanie kadry pracowniczej itp.).</p> <p>2. Wyniki dotyczące indywidualnych wskaźników i możliwości, w tym:</p> <p>f. Wskaźniki dotyczące indywidualnych osiągnięć, wyników i możliwości;</p> <p>g. Wskaźniki dotyczące korzystania z cyfrowych narzędzi informacyjnych i komunikacyjnych;</p> <p>h. Wskaźniki rozwoju umiejętności i szkoleń (np. uczestnictwo i wskaźniki osiągnięć w działaniach szkoleniowych);</p> <p>i. Częstotliwość doceniania pojedynczych pracowników, jak i zespołów.</p>							
8.	Spoleczne wyniki działalności. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji WYNIKI								
8.1	Wyniki pomiarów postrzegania przez zainteresowane strony rezultatów Szkole w zakresie wpływu na społeczeństwo	<p>a. Wpływ organizacji na jakość życia mieszkańców/klientów – niezwiązany z własną misją i zadaniami.</p> <p>b. Reputacja organizacji jako podmiotu wnoszącego wkład w rozwój lokalnego/globalnego społeczeństwa.</p> <p>c. Wpływ organizacji na rozwój gospodarczy.</p> <p>d. Wpływ organizacji na zrównoważony rozwój środowiska naturalnego, w tym zmiany klimatyczne.</p> <p>e. Wpływ organizacji na jakość demokracji, przejrzystość, przestrzeganie norm etycznych, praworządność, otwartość oraz nienaruszalność tych wartości.</p>	brak pomiarów; podziękowania od dyrekcji szkół, przedszkoli w regionie	0	0	0	0	0	0
8.2	Ustanowione przez Szkoła wskaźniki oddziaływania na społeczeństwo	<p>a. Działania organizacji na rzecz ochrony i zachowania zasobów naturalnych.</p> <p>b. Częstość kontaktów z odpowiednimi władzami, środowiskami i przedstawicielami społeczności.</p> <p>c. Zakres i znaczenie pozytywnych i negatywnych relacji w mediach.</p> <p>d. Wsparcie na rzecz obywateli zagrożonych wykluczeniem społecznym.</p>	brak pomiarów	0	0	0	0	0	0

		<p>e. Wsparcie ze strony pracodawcy w zakresie prowadzonej polityki różnorodności (poszanowania różnic), integracji i akceptacji dla mniejszości etnicznych oraz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.</p> <p>f. Wsparcie dla międzynarodowych projektów rozwojowych.</p> <p>g. Zakres wiedzy, informacji i danych, wymienianych z zainteresowanymi stronami.</p> <p>h. Programy profilaktyki zdrowotnej i zapobiegania nieszczęśliwym wypadkom.</p>								
9.	Kluczowe wyniki działalności. Punktacja od 0 do 100, sprawdź poniżej opis punktacji WYNIKI									
9.1	Wyniki zewnętrzne: porównanie osiągniętych rezultatów i efektów do zakładanych celów	<p>a. Produkty – wyniki działania organizacji na poziomie dostarczanych przez nią produktów i usług – ich jakość i ilość.</p> <p>b. Rezultaty – wyniki działania organizacji na poziomie rezultatów – wpływ usług i produktów na grupę docelową.</p> <p>c. Stopień realizacji umów/porozumień między władzami a organizacją (np. zadania zleczone, zadania powierzone).</p> <p>d. Wyniki kontroli i audytów wewnętrznych, dotyczących podstawowej działalności i osiągniętych wyników.</p> <p>e. Wyniki benchmarkingu (analizy porównawczej) w zakresie produktów i rezultatów.</p> <p>f. Wyniki wdrożenia reform sektora publicznego (dotyczy organizacji odpowiedzialnej za nadzór nad wdrożeniem reformy) lub poziom wdrożenia reform (dotyczy organizacji odpowiedzialnej za wdrożenie np. w przypadku samorządów wdrażających reformę wprowadzaną centralnie).</p>	Wizerunek szkoły wśród podmiotów zewnętrznych - pisemne podziękowania, zaproszenia na kolejne koncerty	12	8	10	10	10	10	
9.2	Wyniki wewnętrzne	<p>a. Efektywność organizacji w zarządzaniu dostępnymi zasobami, w tym ludźmi, wiedzą i zasobami technicznymi (obiekty, infrastruktura, wyposażenie).</p> <p>b. Wyniki doskonalenia i innowacji procesów.</p> <p>c. Wyniki benchmarkingu (analiza porównawcza).</p> <p>d. Wyniki wspólnych działań i umów partnerskich.</p> <p>e. Wpływ cyfryzacji na wyniki działalności organizacji.</p> <p>f. Wyniki kontroli i audytów wewnętrznych.</p> <p>g. Wyniki uczestnictwa w konkursach, nagrody jakości oraz certyfikacja systemu zarządzania jakością.</p> <p>h. Wyniki realizacji budżetów i celów finansowych, w tym zgodność wyników finansowych z budżetem.</p>	Klasyfikacje końcoworoczne, udział uczniów w konkursach muzycznych szkolnych i pozaszkolnych, awanse nauczycieli, szkolenia pracowników	5	0	5	0	0	0	

		i. Efektywność kosztowa – osiągnięcie rezultatów, przy możliwie najniższych kosztach.								
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--