



Harmonogram działań rozwojowych

Powiat brzeski

**Alina Grochalska, Leszek Lipiński,
Małgorzata Mianowany-Małecka,
Ewa Smolińska, Anetta Zych-Rzepecka**

Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2023

Opracowanie

Alina Grochalska, Zastępca Naczelnik Wydziału Oświaty Starostwa Powiatowego w Brzegu

Leszek Lipiński, Dyrektor II Liceum Ogólnokształcącego w Brzegu

Małgorzata Mianowany-Małecka, Dyrektor Zespołu Szkół Ekonomicznych w Brzegu

Ewa Smolińska, Starosta Powiatu Brzeskiego

Anetta Zych-Rzepecka, Naczelnik Wydziału Oświaty Starostwa Powiatowego w Brzegu

Pod kierunkiem doradców

Zofii Domaradzkiej-Grochowalskiej – doradcy ds. personalnego rozwoju organizacji oraz

Anny Pawełas – doradcy ds. rozwiązań i narzędzi zaradczych

Redakcja językowa, korekta, przygotowanie do publikacji

Katarzyna Gańko

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Warszawa 2023

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Aleje Ujazdowskie 28

00-478 Warszawa

www.ore.edu.pl

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji Creative Commons

[Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) (CC BY-NC)

Publikacja powstała w ramach projektu „Wsparcie kadry jednostek samorząd terytorialnego w zarządzaniu oświatą ukierunkowanym na rozwój szkół i kompetencji kluczowych uczniów – II etap”

Projekt pozakonkursowy o charakterze koncepcyjnym współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizowany w partnerstwie ze Związkiem Miast Polskich, w ramach Osi Priorytetowej II, Działania 2.10, Program Operacyjny WIEDZA – EDUKACJA – ROZWÓJ na lata 2014–2020



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



HARMONOGRAM DZIAŁAŃ ROZWOJOWYCH (HDR)

Nazwa jednostki samorządu terytorialnego (JST): Powiat brzeski

Cel:

- zbudowanie efektywnych relacji między organem prowadzącym a dyrektorami szkół i placówek, służących podniesieniu jakości funkcjonowania jednostek oświatowych;
- wzmocnienie kompetencji dyrektorów w zakresie zarządzania zmianą oraz przywództwa edukacyjnego;
- budowanie konstruktywnych relacji pomiędzy dyrektorami, prowadzących do wymiany wiedzy i doświadczeń.

Obszar: rola dyrektora szkoły/placówki oświatowej i jego relacje z organem prowadzącym

Zadanie: wspieranie dyrektorów w realizacji ich misji i zadań (w tym bieżąca komunikacja i doskonalenie zawodowe)

Narzędzia i rozwiązania zarządcze:

- Narzędzia doskonalenia zawodowego dyrektorów – rozwijanie kompetencji zarządczych dyrektora
- Narzędzia bieżącej komunikacji z dyrektorami szkół i placówek oświatowych
- Przygotowanie zasad jednolitego budżetowania i wypracowania jednolitej prezentacji planu budżetowego
- Obieg dokumentacji w szkole oraz pomiędzy szkołami a Centrum Usług Wspólnych (CUW)

Rekomendowane narzędzia i rozwiązania wspierające personalny rozwój organizacji:

- Wartościowe zarządzanie, czyli zarządzanie coachingowe
- Organizacja doskonalenia zawodowego dyrektorów z uwzględnieniem sieci oraz doskonalenia uwzględniającego model przywództwa edukacyjnego
- Budowanie relacji przez wypracowanie zasad współpracy i komunikacji na linii organ prowadzący i dyrektorzy

Czas realizacji zadania: od października 2022 r. do czerwca 2024 r.

Lp.	Działanie	Sposoby realizacji i uwagi	Terminy	Zasoby (ludzie, miejsce, czas...)	Osoba odpowiedzialna
1.	Zorganizowanie spotkania zespołu projektowego dotyczące wyboru obszaru oraz kierunku pożądanej zmiany	Spotkanie w grupie roboczej – analiza stanu rzeczywistego w oparciu o arkusz diagnostyczny; ocena funkcjonowania poszczególnych obszarów zarządzania lokalną oświatą; wybór obszaru wsparcia oraz określenie narzędzi i rozwiązań do wdrożenia; refleksja nad spodziewanym poziomem satysfakcji z wdrożenia zmiany; zaprojektowanie kierunku zmian oraz rozwiązań w celu omówienia ich z dyrektorami szkół i placówek powiatu brzeskiego	11.10.2022	Wicestarosta Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Dyrektor liceum ogólnokształcącego Dyrektor technikum; siedziba Wydz. Oświaty Starostwa Powiatowego, Brzeg	Naczelnik Wydziału Oświaty
2.	Udział członków Zespołu Projektowego w szkoleniach warsztatowych – Warszawa	Udział w szkoleniach: - Edukacja włączająca - Awans zawodowy i ocena pracy po nowemu	27–28.10.2022	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Dyrektor liceum ogólnokształcącego Dyrektor technikum; siedziba Wydz. Oświaty Starostwa Powiatowego, Brzeg	Naczelnik Wydziału Oświaty
3.	Zaplanowanie organizacji szkoleń w ramach sieci dla dyrektorów – doskonalenie zawodowe Zapewnienie środków finansowych na	Na mocy uchwały zarządu corocznie powoływana jest sieć doskonalenia zawodowego dla dyrektorów szkół i placówek powiatu brzeskiego – dyrektorzy co rok zgłaszają zapotrzebowanie na przydatne szkolenia; w związku z tym w uchwale zarządu zabezpieczane są środki	31.10.2022	Zarząd Powiatu Brzeskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty

	realizację doskonalenia zawodowego dyrektorów oraz doradztwa	finansowe na prowadzenie szkoleń w ramach sieci dla dyrektorów Decyzją dyrektorów i organu prowadzącego zaplanowano kontynuację udziału w Kursie Wartościowego Zarządzania© II, który ma wzmocnić kompetencyjnie wszystkich zainteresowanych			
4.	Zorganizowanie spotkania dotyczącego wprowadzenie zmiany	Spotkanie online z doradcami – omówienie kierunku pożądanej zmiany oraz potrzeb szkoleniowych; ustalenie metod i sposobów pracy oraz harmonogramu współpracy z teamem doradczym	3.11.2022 r.	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik; miejsce spotkania: platforma Zoom	Naczelnik Wydziału Oświaty
5.	Diagnoza kompetencji zarządzania coachingowego – udział w egzaminie kompetencyjnym Kursu „Wartościowego Zarządzania”© poz.1.	W diagnozie kompetencji zarządzania coachingowego weryfikowanego poprzez udział w egzaminie finalizującym udział w kursie udział wzięli dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego, a także przedstawiciele organu prowadzącego Korzyści wynikające z kursu to m.in.: - doskonalenie kompetencji wartościowego zarządzania ukierunkowanego na uzyskiwanie zamierzonych rezultatów - pogłębienie własnych kompetencji jako lidera zespołu,	15–16.12.2022	Wicestarosta Powiatu Brzeskiego Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek Powiatu Brzeskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty

		uwzględniających wartości organizacji • poznanie i przetestowanie profesjonalnych narzędzi diagnostycznych, m.in. w obszarze wymiarów kompetencyjnych przywództwa osób zarządzających organizacją lub zespołami, badania odporności psychicznej i in. • osobisty wzrost dobrostanu zawodowego poprzez świadomy wgląd, zdefiniowanie potrzeb rozwojowych oraz wdrażanie w życie pożądanых zmian			
6.	Udział członków Zespołu Projektowego w szkoleniach warsztatowych – Warszawa	Udział w szkoleniach: • Wprowadzenie do wartościowego zarządzania (8 godz. dydaktycznych) – Z. Grochowalska, D. Tomaszewicz • Odpowiedzialność prawna dyrektora szkoły i nauczyciela (8 godz. dydaktycznych) – E. Halska	23–24.11.2022	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Dyrektor liceum ogólnokształcącego Dyrektor technikum	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty
7.	Wprowadzenie usprawnień w komunikacji na linii: dyrektorzy szkół i placówek oświatowych z organem prowadzącym poprzez	Zainicjowanie tej dodatkowej ścieżki kontaktu miało pierwotnie na celu usprawnienie komunikacji pomiędzy dyrektorami a Wydziałem Oświaty. Poza tempem wymiany informacji, okazała się przy okazji doskonałym sposobem na zacieśnianie więzi	Od 11.2022	Dyrektorzy Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty	Naczelnik Wydziału Oświaty

	zastosowanie mobilnej aplikacji dla smartfonów, służącej jako komunikator internetowy	między członkami Zespołu, a tym samym integracji grupy.			
8.	Zorganizowanie spotkania doradczego w siedzibie JST	- Ostateczne zatwierdzenie wybranego obszaru, tj. Rola dyrektora szkoły/placówki oświatowej i jego relacje z organem prowadzącym - Przedstawienie głównych założeń dotyczących wdrożenia, omówienie etapów do pogłębionej diagnozy - Ustalenie kierunku pogłębionej diagnozy ze wskazaniem głównych obszarów podlegających pogłębionej diagnozie – wypracowanie wewnętrznych wskaźników odniesienia w zakresie opracowania do wytycznych arkusza organizacji na rok 2023/2024 - Ustalenie z dyrektorami najważniejszych potrzeb w zakresie wsparcia zarządczego, a także wzmocnienia współpracy na linii dyrektorzy a organ prowadzący w modelu partycypacyjnym, a nie nakazowym	05–06.2022	Doradca ds. .rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego Skarbnik powiatu brzeskiego Pracownicy Wydziału Finansowego Starostwa Powiatowego w Brzegu	Naczelnik Wydziału Oświaty

		- Wybór narzędzi ds. rozwiązań zarządczych „Wdrożenie elektronicznych arkuszy dla szkół i organu prowadzącego” oraz narzędzi ds. personalnego rozwoju „Wsparcie coachingowe dla dyrektorów, w tym szczególnie dla pracujących pierwszą kadencję” - Szkolenie informacyjne w zakresie prezentacji możliwych do wdrożenia narzędzi dotyczących planowania budżetowego			
9.	Przeprowadzenie diagnozy pogłębionej w wybranym obszarze wsparcia	Analiza dokumentów obowiązujących w szkołach	12.2022 – 01.2023	Dyrektorzy, Wydział oświaty	Naczelnik Wydziału Oświaty
10.	Przeprowadzenie badania satysfakcji wśród nauczycieli wszystkich szkół powiatu brzeskiego w ramach prowadzonej diagnozy pogłębionej	Z poziomu organu prowadzącego zdecydowano się na zainicjowanie działań zmierzających do pozyskania opinii nauczycieli szkół na temat jakości pracy poszczególnych szkół. Ma to na celu stworzenie sytuacji do przedstawienia potrzeb przez społeczność szkolną, a także dać początek partycypacyjnemu modelowi współpracy w ramach poszczególnych jednostek	Termin przeprowadzenia badań ankietowych: 14.12.2022 – 24.01.2023 podczas posiedzeń rad pedagogicznych	72% wszystkich nauczycieli	Naczelnik Wydziału Oświaty
11.	Organizacja spotkań roboczych celem opracowania raportu z przeprowadzonych	Co najmniej dwa spotkanie robocze; analiza zebranych danych podczas badania, wyciągnięcie wniosków, sformułowanie rekomendacji	Do końca 02.2023	Wyłonieni członkowie zespołu	Naczelnik Wydziału Oświaty

	badań satysfakcji nauczycieli				
12.	Zorganizowanie spotkania z dyrektorami i księgowymi jako element diagnozy pogłębionej w wybranym obszarze wsparcia	Omówienie z dyrektorami oraz księgowymi harmonogramu wdrażania modułu finansowego aplikacji Sigma; przedstawienie zadań do wykonania i ich podział: • opracowanie jednolitego dla wszystkich placówek obiegu dokumentów w szkole i pomiędzy jednostkami obsługiwanymi a obsługującymi • ujednolicenie nazewnictwa zadań w ramach paragrafów, działów i rozdziałów w planach finansowych	27.01.2023	Wicestarosta Powiatu Brzeskiego Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego Główne księgowe	Naczelnik Wydziału Oświaty
13.	Zdefiniowanie siatki celów i zasobów – weryfikacja zasobów w stosunku do pożądanej zmiany	Badanie przeprowadzone wśród dyrektorów pozwoliło na określenie potencjału do przeprowadzenia zmiany oraz potrzeb, jakie należy zaspokoić, by możliwe było osiągnięcie zaplanowanego celu	01.2023	Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty
14.	Zorganizowanie spotkania doradczego w siedzibie JST	Na spotkaniu wspólnie z dyrektorami: • dokonano przeglądu obowiązujących aktów wewnętrznych w szkołach • wskazane zostały kluczowe problemy, które sformułowane zostały na podstawie przeprowadzonej diagnozy pogłębionej	7–8.02.2023	Doradca ds. rozwiązań zarządczych Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty

		• podczas spotkania odbyło się szkolenie w zakresie „Naruszenia dyscypliny Finansów Publicznych” • grupa obecnych na spotkaniu dyrektorów wzięła udział w procesie Action Learningu, którego celem była identyfikacja doświadczanych trudności przez poszczególnych dyrektorów, a także weryfikacja związków pomiędzy nimi • omówienie z zespołem projektowym działań zmierzających do uzyskania stanu docelowego, rozszerzenie planowanych działań o nowe, np. ankiety satysfakcji • określony został wstępny przedział czasowy wdrażania działań wskazanych w harmonogramie działań rozwojowych			
15.	Zorganizowanie i udział w szkoleniu wdrożeniowym w zakresie Sigmy w części finansowej	Pierwsze z cyklu zaplanowanych szkoleń w ramach wdrażania części finansowej aplikacji Sigma. Dotyczyło sposobu uzupełniania danych arkusza organizacyjnego oraz struktury planu finansowego. Prezentacja funkcjonalności systemu oraz jego obsługi i generowania raportów	2.03.2023 11.09.2023	Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektor liceum Główne księgowo z dwóch placówek	Naczelnik Wydziału Oświaty
16.	Zorganizowanie spotkania	Podczas spotkania: • odbyło się szkolenie w zakresie „Kontroli zarządczej”	3–4.04.2023	Doradca ds. rozwiązań zarządczych	Naczelnik Wydziału Oświaty

	doradczego w siedzibie JST	- omówione zostały etapy wdrażania działań rozwojowych - omówione zostały wdrażane jednolite zasady budżetowania - omówione zostały jednolite zasady obiegu dokumentów		Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego	
17.	Coaching indywidualny	Wsparcie indywidualne członków zespołu projektowego, dzięki czemu nastąpiło uświadomienie posiadanych zasobów: czasu, wiedzy, umiejętności, doświadczenia itp. Spotkania indywidualne sprzyjały podniesieniu motywacji do działania. Spotkania indywidualne zaplanowane są również po okresie trwania projektu	01–12.2023	Doradca ds. personalnego rozwoju organizacji Zespół projektowy	
18.	Organizacja i udział w spotkaniach z dyrektorami	Comiesięczne spotkania organu prowadzącego z dyrektorami szkół i placówek powiatu brzeskiego są okazją do wymiany doświadczeń, omówienia bieżących problemów oraz zaplanowania pracy. Dyrektorzy zaproponowali, by wypracować wspólną dla wszystkich szkół i placówek linię interpretacyjną dotyczącą problematycznych zagadnień, np.: - opracowanie zmian do regulaminów płacowych - zapisy w umowach wynajmu i wydzierżawiania pomieszczeń	09.2022 – 06.2023, 09.2023 – 06.2024	Wicestarosta Powiatu Brzeskiego Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty

		- wypłata za niezrealizowane godziny ponadwymiarowe nauczycieli - wypłata za dni wolne od zajęć dydaktycznych. Do zgłębienia, a potem omówienia problemów na kolejnych spotkaniach zostały powołane zespoły zadaniowe wśród dyrektorów.			
19.	Przygotowanie jednolitych zasad budżetowania	Przygotowanie uchwały zarządu na mocy art. 247 ustawy o finansach publicznych w zakresie jednolitych zasad budżetowania, obowiązujące wszystkie jednostki	09–10.2023	Dyrektorzy, Wydział Oświaty	Naczelnik Wydziału Oświaty
20.	Przygotowanie instrukcji obiegu dokumentów	Przygotowanie instrukcji obiegu dokumentów w każdej ze szkół oraz w CUW	10.2023	Dyrektorzy	Dyrektorzy jednostek oświatowych
21.	Zorganizowanie i udział w spotkaniach integracyjnych dyrektorów z organem prowadzącym	Spotkania mające na celu zacieśnić relacje między dyrektorami a organem prowadzącym – Dzień Edukacji Narodowej, spotkania mikołajkowe i świąteczne. Ponadto wyjazdy integracyjne w ramach współpracy z Urzędem Marszałkowskim w Opolu	11.2022 – 06.2023	Starosta Powiatu Brzeskiego Wicestarosta Powiatu Brzeskiego Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty
22.	Organizacja I Powiatowej Konferencji Oświatowa Dyrektorów i Nauczycieli pn.	Konferencja dla nauczycieli i dyrektorów powiatu brzeskiego, podczas której zaplanowano miniszkolenia: Szef wobec zespołu – moduł dla dyrektorów	13.04.2023 cyklicznie co rok	Starosta Powiatu Brzeskiego Wicestarosta Powiatu Brzeskiego Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty	Naczelnik Wydziału Oświaty

	„Komunikacja źródłem stresu – Jak zadbać o współpracę i angażującą edukację”	• Myślenie krytyczne – moduł dla nauczycieli • Konflikty w klasie – mediacje – moduł dla nauczycieli • Trudne rozmowy z rodzicami – komunikacja jako źródło stresu Szkolenia przeprowadzone przez Strefa Potencjału B.B. Kotlińscy		Dyrektorzy i nauczyciele szkół i placówek powiatu brzeskiego (ok. 80 osób)	
23.	Udział w Kursie Wartościowego Zarządzania® stanowiącym element Modelu Wartościowych Szkół® II	Celem kursu jest doskonalenie kompetencji wartościowego zarządzania na poziomie zawansowanym wraz z budowaniem kultury superwizji własnej pracy. Korzyści dla Uczestnika: • doskonalenie i utrwalanie nabytych kompetencji poprzez stałe weryfikowanie własnej pracy • nabycie prestiżowych kompetencji wartościowego zarządzania w ujęciu team coachingu, a w tym samym bycia bardziej sprawnym w zarządzaniu nie tylko jednostkami, ale także zespołami, a tym samym całą organizacją • otrzymanie pakietu narzędzi coachingowych niezbędnych do efektywnej pracy zespołowej • nabycie umiejętności identyfikacji ograniczających i wspierających przekonań, nawyków w zarządzaniu ludźmi i kierowaniu organizacją	06–12.2023	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego	Naczelnik Wydziału Oświaty Z-ca Naczelnik Wydziału Oświaty

		- doskonalenie kompetencji w obszarze komunikacji skoncentrowanej na rozwiązaniach, nabycie umiejętności kreowania innowacyjnych rozwiązań - pogłębienie trafnej identyfikacji profilu motywacyjno-kompetencyjnego pracowników - nabycie umiejętności w zakresie radzenia sobie z oporem i chwiejną motywacją pracowników w trakcie przeprowadzania zmian - zmniejszenie poziomu stresu zawodowego i zadbania o pozytywność osobistą			
24.	Zorganizowanie szkolenia dla osób Zarządzających (zwłaszcza wicedyrektorów) STREFA SZEFA	Szkolenie, które pozwoli zbudować warsztat kompetencyjny kadrze zarządzającej zespołem, składać się będzie z modułów: - Szefowskie dylematy – konflikt ról, czyli zachowanie szefa, gdy nie jest pewny, w jaki sposób zbudować swój autorytet - EXPOSE SZEFA, czyli ważne założenie szefa zespołu - Zasady interweniowania i udzielania informacji zwrotnych, jako atrybut i obowiązek zwierzchnika	05–06.2023	Kadra zarządzająca jednostkami oświatowymi powiatu brzeskiego (8–14 osób)	Naczelnik Wydziału Oświaty

25.	Zorganizowanie szkolenia dla dyrektorów prowadzone w ramach powiatowej sieci doskonalenia zawodowego	Dyrektorzy zgłaszają swoje potrzeby szkoleniowe placówce, która prowadzi sieć doskonalenia dyrektorów, a następnie wszyscy biorą w nim udział. Skutkuje to jednolita interpretacją zagadnień, a także możliwości wymiany doświadczeń i opinii między dyrektorami	W zależności od potrzeb: 2–3 razy w roku szkolnym	Dyrektorzy szkół i placówek powiatu brzeskiego	Dyrektor – organizator sieci
-----	--	--	---	--	------------------------------

Monitorowanie HDR

Numer działania	Miernik	Wskaźnik	Sposoby dokumentowania
1	Liczba spotkań Liczba przeprowadzonych wstępnych diagnoz w ramach wybranego obszaru	1 1	Notatka ze spotkania Wypełniony arkusz diagnostyczny
2	Liczba szkoleń	2	Listy obecności
3	Liczba podjętych uchwał w sprawie finansowania szkoleń w ramach sieci współpracy i samokształcenia dla dyrektorów	1	Uchwała Zarządu
4	Liczba spotkań doradczych online	1	Notatka ze spotkania
5	Diagnoza kompetencji dyrektorów – egzamin	12	Dokument
6	Liczba odbytych szkoleń	2	Listy obecności
7	Komunikator internetowy do kontaktu z dyrektorami	1	Aplikacja w telefonach dyrektorów i pracowników organu prowadzącego Lista dyrektorów, którzy przyłączyli się do zbudowanej grupy
8	Liczba przeprowadzonych spotkań z udziałem doradców	2	Notatki z przeprowadzonych spotkań
9	Liczba przeprowadzonych pogłębionych diagnoz	1	Notatka – wnioski z diagnozy
10	Procent nauczycieli, którzy wzięli udział w badaniu satysfakcji	72%	Notatki z badań Wyniki ankiet z przeprowadzonego badania
11	Liczba spotkań roboczych	Min. 2	Raport z przeprowadzonych badań satysfakcji nauczycieli
12	Liczba spotkań z dyrektorami	1	Dokument/notatka ze spotkania

13	Liczba badań Siatką celów i zasobów	1	Notatka – wnioski z badania
14	Liczba spotkań doradczych w siedzibie JST	2	Notatka ze spotkań
15	Liczba szkoleń	Min. 2	Lista obecności
16	Liczba spotkań doradczych w siedzibie JST	2	Notatka ze spotkań
17	Liczba indywidualnych coachingów	Min. 5	Wnioski ze spotkań dla Uczestników
18	Liczba spotkań z dyrektorami	Min. 4	Listy obecności
19	Liczba podjętych uchwał w sprawie jednolitych zasad budżetowania		Uchwała Zarządu
20	Liczba podjętych zarządzeń w sprawie instrukcji obiegu dokumentów	10	Zarządzenie w sprawie instrukcji obiegu dokumentów
21	Liczba spotkań integracyjnych z organem prowadzącym	Min. 4	Listy obecności
22	Liczba zorganizowanych powiatowych konferencji dla dyrektorów i nauczycieli	1	Program konferencji
23	Liczba dni szkoleniowych Kursu „Wartościowego Zarządzania” ©	12	Listy obecności
24–25	Liczba szkoleń dla kadry zarządzającej szkołami w powiecie brzeskim	Min. 4	Listy obecności

Prezentacja rozwiązań przyjętych w HDR

1. Studium refleksji