

Standardy pracy placówki wsparcia dziennego „Dobre Wychowanie” wypracowane przez Fundację Szczęśliwe Dzieciństwo

Fundacja Szczęśliwe Dzieciństwo już od prawie trzydziestu lat prowadzi dwie placówki wsparcia dziennego w Lublinie. W trakcie długoletniego doświadczenia w pracy placówek wypracowaliśmy przekonanie, że warunkiem sukcesu pracy placówek wsparcia dziennego są dwa filary, które są ze sobą ściśle powiązane. Jednym z filarów jest sposób zorganizowania placówki jako sprawnie działającej instytucji, natomiast drugi filar to skuteczny, kompletny program wychowawczy zbudowany według zasad tworzenia programów wychowawczych. Dwa te filary muszą być mocne i poprawnie skonstruowane. Nie uda się dobrze zbudować placówki wsparcia dziennego opierając się tylko na dobrym programie i odwrotnie: dobra organizacja placówki nie wystarczy jeśli nie będziemy prowadzić działań opiekuńczo-wychowawczych opartych na dobrze zbudowanym, długofalowym programie wychowawczym.

Placówki nasze pracują według wypracowanych przez nas standardów „Dobre Wychowanie”. Fundacja nasza wypracowała swój autorski program wychowawczo-edukacyjny - Akademia Młodzieżowa. Są to gotowe i sprawdzone rozwiązania systemowe, które nieustannie poprawiamy i udoskonalamy w naszej pracy wychowawczej.

Standardy „Dobre Wychowanie” to zestaw czterech standardów: systemu organizacji i zarządzania instytucją prowadzącą placówkę wsparcia dziennego, świadczenia usług w placówce wsparcia dziennego, zarządzania personelem w tym wolontariuszami oraz współpracy i komunikacji z partnerami instytucjonalnymi oraz społecznym.

1. Ogólne założenia do standardów „Dobre Wychowanie”

1.1. Przepisy prawne

Do zadań gminy należy opracowanie, tworzenie oraz rozwój systemu opieki nad dzieckiem oraz praca z rodziną przeżywającą trudności w pełnieniu funkcji opiekuńczo-wychowawczych. Placówki wsparcia dziennego są narzędziem pracy systemu (art. 176 pkt 1 i 3 ustawy o systemie wsparcia rodziny i systemie pieczy zastępczej). Gmina może zlecić innym podmiotom prowadzenie placówek wsparcia dziennego, o ile te uzyskają odpowiednie pozwolenie.

Na podstawie art. 4 ustawy z dnia 9 czerwca 2011 roku o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej możemy określić podstawowe i najważniejsze zadania dla placówek wsparcia dziennego. Stosując ustawę, należy mieć na względzie podmiotowość dziecka i rodziny oraz prawo dziecka do:

- wychowania w rodzinie, a w razie konieczności wychowywania dziecka poza rodziną – do opieki i wychowania w rodzinnych formach pieczy zastępczej, jeśli jest to zgodne z dobrem dziecka;
- powrotu do rodziny;

- utrzymywania osobistych kontaktów z rodzicami, z wyjątkiem przypadków, w których sąd zakazał takich kontaktów;
- stabilnego środowiska wychowawczego;
- kształcenia, rozwoju uzdolnień, zainteresowań i przekonań oraz zabawy i wypoczynku;
- pomocy w przygotowaniu do samodzielnego życia;
- ochrony przed arbitralną lub bezprawną ingerencją w życie dziecka;
- informacji i wyrażania opinii w sprawach, które go dotyczą, odpowiednio do jego wieku i stopnia dojrzałości;
- ochrony przed poniżającym traktowaniem i karaniem;
- poszanowania tożsamości religijnej i kulturowej;
- dostępu do informacji dotyczących jego pochodzenia.

1.2. Podstawowe założenie w prowadzeniu placówki wsparcia dziennego to przede wszystkim wychowywać

Powyższe zapisy ustawy w sposób jednoznaczny określają zakres działania poszczególnych placówek wsparcia dziennego. Do zadań placówek należy realizowanie ich w sposób najbardziej efektywny. W praktyce placówki wsparcia dziennego nie zawsze w równym stopniu podejmują zadania określone przez ustawodawcę. W większym stopniu podejmowane są zadania opiekuńcze, czyli dożywianie, organizowanie czasu wolnego, organizowanie wakacji i ferii zimowych, pomoc w nauce. W mniejszym stopniu podejmowane są zadania wychowawcze rozumiane jako określenie celów wychowawczych i konsekwentne ich realizowanie z zastosowaniem odpowiednich metod. W zakresie działań wychowawczych często funkcjonuje założenie, że podejmując różne działania, dzieci przy okazji „nasiąkną” właściwymi treściami wychowawczymi. Jest to błędne założenie.

U podstaw działania placówek wsparcia dziennego prowadzonych przez Fundację Szczęśliwe Dzieciństwo zawsze leżało przekonanie, że najważniejszym celem jest wychowanie. Kształtowanie właściwych postaw, kształtowanie uporządkowanego systemu wartości, umiejętności społecznych i emocjonalnych to cele, poprzez osiągnięcie których rzeczywiście możemy skutecznie wesprzeć dziecko i rodzinę. Skutecznie, bo na całe życie. Dobre wychowanie zakłada dobrą znajomość każdego podopiecznego, jego silnych i słabych stron, czyli w rezultacie podejmowanie zagadnień, które stanowią dla dziecka problem lub obszar sukcesu rozwojowego. Zadania opiekuńcze, dożywianie, pomoc w nauce, organizacja czasu wolnego są bardzo ważne, aczkolwiek powinny być podejmowane niejako w drugiej kolejności. Ze względu na podopiecznego zadania wychowawcze są zagadnieniem najważniejszym. Skutecznie zadania wychowawcze mogą podejmować wychowawcy, którzy są obdarzeni zaufaniem dziecka, są autorytetami. Dla dzieci które pochodzą z rodziny dysfunkcyjnych osoba obdarzona zaufaniem, będąca autorytetem staje się czynnikiem silnie stymulującym rozwój. Osoba takiego wychowawcy staje się wyznacznikiem wartości, aspiracji, motywacji oraz poczucia bezpieczeństwa. Placówka, podejmując zadania wychowawcze, ma szansę przywrócić podopiecznemu właściwy „klimat” wychowawczy, zaproponować właściwe środowisko do rozwoju. Placówka wsparcia dziennego powinna przede wszystkim organizować proces wychowawczy, stawiać cele wychowawcze dla swoim podopiecznym i w oparciu o wypracowany program pracy wychowawczej konsekwentnie osiągać te cele. Organizowanie pracy wychowawczej powinno zatem być najważniejszym zagadnieniem w organizowaniu działalności placówki. W drugiej kolejności placówka

powinna organizować zadania opiekuńcze. Takie właśnie podejście stoi u podstaw pracy placówek prowadzonych przez Fundację Szczęśliwe Dzieciństwo.

1.3. Podstawowym zadaniem placówek wsparcia dziennego jest wychowywanie podopiecznych, czyli udzielanie im oraz ich rodzinom tego, co może mieć najistotniejszy wpływ na ich życie

Ogromnie ważną zatem kwestią jest efektywność i skuteczność działania placówek. W myśleniu o pracy placówek zawsze przyświecało nam przekonanie, że należy wypracowywać rozwiązania standaryzujące sposób postępowania przy organizacji pracy placówki, jak i jej codziennym funkcjonowaniu. Efektem takiego sposobu podejścia są wypracowane standardy pracy placówek wsparcia dziennego. Zostały opracowane teoretycznie, a następnie praktycznie sprawdzone cztery podstawowe standardy działania placówki wsparcia dziennego:

a) Pierwszy standard dotyczy ogólnego sposobu zorganizowania i zarządzania podmiotem, który prowadzi placówkę. W czasie wielu lat pracy obserwowaliśmy placówki, które – pomimo wspaniałych wychowawców oddanych swojej pracy i dobrych pomysłów na pracę wychowawczą – rozpadały się ze względu na słabe wsparcie podmiotu prowadzącego. Placówka musi mieć stabilne podstawy do działania, a te zapewnia silny podmiot prowadzący.

b) Słaby podmiot prowadzący to niewystarczające finanse na prowadzenie placówki. Skutkuje to minimalnymi pensjami dla wychowawców, w związku z tym rotacja pracowników jest duża, pracownicy nie mają poczucia stabilności pracy. Zmieniająca się kadra nie jest dobrze przeszkolona, posiada nie najwyższe kwalifikacje, ponieważ proces kształcenia kadry, nabycie właściwych umiejętności jest procesem długoletnim i wymagającym zaangażowania ze strony podmiotu prowadzącego, jak również ze strony pracownika. Poczucie, że praca w placówce jest tylko pracą tymczasową, nie buduje dobrego nastawienia do podwyższania kwalifikacji zawodowych. Dlatego drugi standard dotyczy właściwego zarządzania kadrą w placówce. Jest to warunek niezbędny, żeby placówka właściwie funkcjonowała i była efektywna w osiągnięciu postawionych jej celów.

c) Placówka powinna mieć dobrze opracowaną „technologię” opracowania i realizowania usługi wychowawczej i opiekuńczej. Innymi słowy, każdy podopieczny powinien otrzymać wsparcie wychowawcze, rozwojowe oraz otrzymać wsparcie opiekuńcze. Działania te powinny kończyć się rzeczywistymi zmianami w sposobie funkcjonowania podopiecznych i ich rodzin. Każdy wychowawczy krok po kroku powinien wiedzieć jak postępować, żeby osiągać cele wychowawcze i opiekuńcze. Kolejny standard „Dobrego Wychowania” podejmuje tę kwestię.

d) Czwarty standard dotyczy budowania dobrej marki placówce wsparcia dziennego oraz współpracy z różnymi podmiotami. Ważną troską, jaką powinni wykazywać pracownicy placówki, jest stałe dbanie o właściwą ilość podopiecznych. Do placówek dzieci i młodzież najczęściej przychodzi dobrowolnie, zatem należy zadbać, żeby chcieli przychodzić. Szczególnie dotyczy to młodzieży w wieku gimnazjalnym i licealnym. Placówka z jednej strony musi być atrakcyjna dla dzieci i młodzieży, a z drugiej strony musi stawiać wymagania, realizując program swojego działania.

Standaryzowaniem nie objęto kwestii infrastruktury placówek oraz ich finansowania. Infrastruktury – ponieważ nowe przepisy rejestrowe bardzo zastrzegają wymagania

placówkom, co już jest samo w sobie standardem. Z naszej wieloletniej praktyki wynika, że wyposażenie placówek najczęściej jest na niezłym poziomie, wystarczającym do efektywnego prowadzenia placówki wsparcia dziennego. Z kolei kwestie finansowania są tak skomplikowane, trudne do określenia szczególnie w zakresie możliwości pozyskania środków, że opracowywanie standardu w tym zakresie z definicji wydaje się tzw. pobożnym życzeniem.

2. Prezentacja standardów „Dobre Wychowanie”

Zaprezentowane standardy „Dobrego Wychowania” to suma naszego doświadczenia w prowadzeniu od prawie trzydziestu lat dwóch placówek. Są to cztery najważniejsze, niezbędne recepty na skuteczną pracę placówek. Przez pojęcie standardu rozumiemy mini procedurę, przepis postępowania, który ma doprowadzić do celu. Procedurę, którą koniecznie należy konsekwentnie i skrupulatnie zrealizować, tylko wówczas daje gwarancję sukcesu. Załączone dokumenty standardów są wzorami obowiązującymi w naszych placówkach. Wyszliśmy z założenia, że nasze dokumenty najlepiej posłużą jako konkretne przykłady. Każdy dokument, czyli opis standardu oraz wszystkie załączniki posiadają nagłówek, w którym znajdują się istotne informacje. Są to przede wszystkim: numer kolejnego wydania dokumentu (będą one poprawiane i dlatego będą miały kolejne wydania) – nadany numer wydania pozwala zorientować się, czy mam do czynienia z najbardziej aktualnym dokumentem; nazwa standardu oraz ilość stron – zapewnią informacje, co to jest za dokument i z ilu stron powinien się składać; logo organizacji – zapewni informacje, do kogo dokument należy, w pewnym sensie buduje też poczucie tożsamości wśród pracowników; na końcu dokumentu znajdują się tabelka na podpisy osoby, która przygotowała dokument i która go zatwierdziła. W każdym dokumencie prezentującym kolejny standard znajduje się zapis o tym, kto jest tak zwanym kierownikiem procesu, czyli kto odpowiada za realizację standardu oraz kto bierze udział w jego realizacji.


W standardy działania nie została ujęta kwestia finansowania placówek oraz jej infrastruktury. Finansowanie jest to jedna z najtrudniejszych kwestii dotycząca placówek. Zapewnienie rocznego budżetu na odpowiednim poziomie jest szczególnie trudne. Finansowanie placówek to takie martwe pole. Ustawa nakłada na Gminy obowiązek prowadzenia placówek wsparcia dziennego. Gminy zlecają to innym podmiotom, finansują w wysokości 40–60% rocznego budżetu i umywają ręce, przyjmując postawę „reszta to nie nasza sprawa”. Wymagają jednak od placówek spełnienia wszystkich wymogów ustawowych. Inne podmioty ustawiają się do tego zagadnienia w sposób równie dla nas kłopotliwy: „jeśli mamy, to dorzucimy, ale jeśli nie będziemy mieli, to nie dorzucimy”. Placówki mają dwa wyjścia. Pierwsze wyjście to wykonywać zadania za te przysługujące 50%, ale wówczas pensje wysoko wykwalifikowanych pracowników, jakimi są wychowawcy, kształtują się na poziomie najniższych obowiązujących wynagrodzeń, mniejszych niż najmłodsza stażem sekretarka w urzędzie gminy. Drugim wyjściem jest zdobycie kolejnych 50% do budżetu placówki, ale nakład zaangażowania organizacji (czyli podejmowanie działań, które nie należą do zadań placówki) jest tak duży, że jest zagrożona jakość zadań ustawowych. Tylko silne podmioty mogą sobie na to pozwolić bez uszczerbku na jakości zadań. W związku z powyższymi wnioskami trudno jest zaproponować ujednolicony sposób działania w celu pozyskiwania wystarczających finansów na działalność placówek wsparcia dziennego.

Infrastruktura placówek wiąże się ściśle z finansowaniem, dlatego również trudno ustalić wystandaryzowany sposób postępowania. Te placówki, które dysponują funduszami, w pierwszej kolejności poprawiają standard wyposażenia i wyglądu placówki.

I. STANDARD SYSTEMU ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W INSTYTUCJI PROWADZĄCEJ PLACÓWKĘ WSPARCIA DZIENNEGO

i.

Realizowanie wymogów tego standardu jest warunkiem koniecznym dla dobrego funkcjonowania placówki. Bez dobrego zorganizowania i zarządzania podmiotem prowadzącym placówkę, działalność jej jest nieustająco zagrożona, bardzo osłabia jej potencjał. Funkcjonowanie właściwej kultury organizacyjnej i zarządczej w organizacji uczy takiego sposobu myślenia wszystkich, a w szczególności osoby bezpośrednio odpowiedzialne za zarządzania, również na szczeblach pośrednich. Ta umiejętność jest niezbędna u kierownika placówki. Zakres jego zadań, odpowiedzialność jaką przyjmuje na siebie, stawia przed nim duże wymagania w tym zakresie. Dobrze jest, jeżeli w całej organizacji funkcjonuje taka kultura organizacyjna, kierownikowi jest wówczas łatwiej, ponieważ ma odpowiednie wsparcie.

		Wydanie 1 z dnia
	Standard Systemu Organizacji i Zarządzania w instytucji prowadzącej Placówkę Wsparcia Dziennego	Strona ... z ...45

1. Cel standardu

Celem standardu jest określenie polityki instytucji w zakresie prowadzenia placówek wsparcia dziennego oraz szczegółowe określenie następujących zagadnień dotyczących organizacji i zarządzania:

- Określenie Misji Instytucji,
- Opracowanie i wdrożenie Regulaminu organizacyjnego Instytucji,
- Opracowanie strategii działania Instytucji,
- Opracowanie i wdrożenie systemu planowania,
- Nadzór nad realizacją zadań,
- Przegląd i sposób zmian standardów.

2. Wykaz dokumentów związanych z opisem standardu

- 2.1. Załącznik nr 1. Regulamin organizacyjny
- 2.2. Załącznik nr 2. Przykładowy Schemat organizacyjny instytucji
- 2.3. Załącznik nr 3. Formularza planu strategicznego
- 2.4. Załącznik nr 4. Formularz planu taktycznego
- 2.5. Załącznik nr 5. Formularz planu operacyjnego

3. Uprawnienia i odpowiedzialność

3.1. Zarząd – jest odpowiedzialny za sformułowanie regulaminu organizacyjnego, jego przegląd i weryfikację. Zadaniem zarządu jest zaplanowanie strategii instytucji i na jej podstawie za napisanie planu strategicznego. Zarząd ma obowiązek zatwierdzania planów taktycznych działów, prowadzenie nadzoru nad realizacją zadań poszczególnych komórek instytucji, a także dokonywania przeglądu i zmian w standardach.

3.2. Kierownik – opracowuje propozycje planu taktycznego swojego działu na podstawie planu strategicznego, a także opracowuje plany operacyjne dla swoich pracowników. Jego zadaniem jest również nadzór pracy pracowników działu.

3.3. Pracownik – w porozumieniu z kierownikiem opracowuje propozycje planu operacyjnego.

4. Opis działania w zakresie poszczególnych obszarów standardu

4.1. Określenie misji instytucji

Misja jest podstawą strategicznego zarządzania instytucją. Określa ona cel, sens i powód oraz główne pola działania instytucji. Na podstawie misji należy formułować strategię instytucji. Misja powinna być motywująca, wiarygodna, zakorzeniona w przyszłości i tej przyszłości dotyczyć.

Powinna być ona dobrze, trafnie sformułowana. Pracownicy instytucji muszą posiadać wiedzę, iż działania, które podejmują w swojej pracy, wypełniają sens funkcjonowania placówki. Wszystkie działania instytucji muszą odpowiadać założeniom misji instytucji.

4.2. Opracowanie i wdrożenie Regulaminu organizacyjnego instytucji

Jednym z ważnych elementów prowadzących do wypełnienia misji instytucji jest wypracowanie przez nią regulaminu organizacyjnego instytucji, który określa schemat organizacyjny, normy i zasady panujące w niej. Istotną sprawą jest również prowadzenie przez zarząd nieustannej weryfikacji dokumentów instytucji, tak by zawsze były w niej aktualne zarządzenia i instrukcje postępowania. Dobrze prowadzony nadzór przez zarząd pozwala na szybkie podejmowanie czynności korygujących.

Każda instytucja powinna posiadać regulamin organizacyjny. Regulamin organizacyjny instytucji jest to akt, który jest podstawą wewnętrznego funkcjonowania instytucji. Jest on uchwalany w celu regulowania wewnętrznych jej aktów.

Regulamin organizacyjny jest określany przez zarząd instytucji. O jego treści i zapisie decyduje zarząd instytucji, który może konsultować z pracownikami zawartości regulaminu, jednak nie jest to jego obowiązkiem. Opisuje on strukturę organizacyjną instytucji, określa zadania poszczególnych komórek organizacyjnych w instytucji, a także zadania kierownictwa instytucji oraz zasad sprawowania nadzoru nad wykonaniem zadań przez poszczególne osoby. Na podstawie zadań zawartych w regulaminie formułujemy zależności komórek (która komórka komu podlega).

Regulamin organizacyjny powinien określać według wzoru:

- Postanowienia ogólne,
- Opis struktury organizacyjnej,
- Zadania komórek organizacyjnych instytucji,
- Normy i zasady instytucji,
- Nadzór nad wykonalnością zadań przez poszczególne komórki instytucji,
- Postanowienia końcowe.

Na podstawie regulaminu organizacyjnego tworzymy schemat organizacyjny instytucji. Dotyczy on struktury organizacyjnej instytucji, a także struktury zależności.

4.3. Opracowanie i wdrożenie strategii działania instytucji

Strategia działania instytucji ma na celu określenie, jak realizowana jest misja instytucji. Na podstawie strategii działania wyłaniają się cele strategiczne, które instytucja powinna osiągać i stale formułować.

Na podstawie celów strategicznych formułujemy plan strategiczny. Instytucja ma za zadanie wypracować plan strategiczny, na podstawie którego funkcjonuje cała instytucja. Plan strategiczny jest to zbiór celów instytucji niezbędnych do osiągnięcia pożądaných efektów. Jest on formułowany na okres trzech lat. Jego przeglądu należy dokonywać raz w roku. Przeglądu dokonuje zarząd instytucji. Planowanie strategiczne w instytucji odbywa się w następujących obszarach:

– Strategia merytoryczna

Strategia merytoryczna określa to, czym instytucja się zajmuje, określa sposób i „technologię” tworzenia usług instytucji, a w szczególności usług placówki wsparcia dziennego. W

przypadku prowadzenia placówki wsparcia dziennego, jako usługi realizowanej przez instytucję, określa sposób i kierunek działania placówki wsparcia dziennego prowadzonej przez instytucję.

– **Strategia zarządzania kadrami**

Strategiczne zarządzanie kadrami i wolontariuszami jest związane z celami i planami instytucji dotyczącymi: rekrutacji, szkoleń i nadzoru nad pracownikami. Celem zarządzania kadrami i wolontariuszami jest stworzenie potencjału ludzkiego gwarantującego instytucji zaangażowanych, wykwalifikowanych i zmotywowanych pracowników.

– **Strategia infrastrukturalna**

Strategia infrastrukturalna należy do jednych z najważniejszych elementów mających znaczący wpływ na skuteczność realizowanych przez instytucję misji i celów. W jej zakres wchodzi budowa, rozbudowa lub modernizacja obiektów należących do instytucji, adaptacja pomieszczeń z dostosowaniem do pełnienia przez nich nowych funkcji, zakup wyposażenia dla instytucji, a także zagospodarowywanie otoczenia należącego do instytucji.

– **Strategia marketingowa**

Strategia marketingowa instytucji jest zbiorem zasad postępowania, które mają oddziaływać na środowisko lokalne z którego mają się wyłonić osoby korzystające z usług, a w szczególności placówki wsparcia dziennego. Polega ona na ustaleniu aktualnych problemów i wybraniu najlepszych rozwiązań dla założonych celów, a także powinna zakładać możliwości ich realizacji. Strategia ta powinna zawierać w sobie ofertę dla potencjalnych odbiorców, oferując im wysokiej jakości usługi opiekuńczo-wychowawcze, jak również powinna tworzyć przyjazną atmosferę w środowisku lokalnym, a także szeroko rozumianą współpracę ze środowiskami lokalnymi. Strategia ta powinna być stale weryfikowana i czuć na zapotrzebowanie środowiska lokalnego w zakresie usług.

– **Strategia finansowa**

Strategia dotyczy zaplanowania działań w zakresie finansowania instytucji i jej działalności, a w szczególności funkcjonowania placówki wsparcia dziennego. Polega ona na poszukiwaniu źródeł finansowania działalności instytucji oraz kierunków jej inwestowania. Celem strategii finansowej jest utworzenie najkorzystniejszych warunków dla obserwacji bieżącej sytuacji finansowej oraz podejmowanie jak najlepszych decyzji dotyczących przyszłości instytucji.

– **Strategia administracyjna**

Strategia obejmuje zaplanowanie działań w zakresie administracji.

4.4. Opracowanie i wdrożenie systemu planowania

System planowania w instytucji odbywa się na podstawie opracowanej ustalonej strategii instytucji. Pierwszym elementem systemu planowania jest plan strategiczny. Obejmuje on planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne.

➤ **Planowanie strategiczne** – jest zbiorem celów dla całej instytucji, które są niezbędne do osiągnięcia pożądanego efektów. Czas, w którym cele zostaną osiągnięte, jest zaplanowany. Na jego podstawie funkcjonuje cała instytucja. Jego przeglądu należy dokonywać minimum raz w roku.

➤ **Planowanie taktyczne** – określa zadania dla działów instytucji. Konkretyzuje cele i kierunki działania zawarte w planie strategicznym. Kierownicy działów opracowują propozycję planów taktycznych. Zatwierdza je zarząd. Kierownicy opracowują plany taktyczne na podstawie planu strategicznego. Plany powinny być sporządzone w formularzu planu taktycznego.

➤ **Planowanie operacyjne** – za planowanie operacyjne odpowiedzialni są kierownicy działów instytucji. Pracownicy mogą zgłaszać do kierownika propozycje planów operacyjnych. Plany operacyjne tworzy się w oparciu o plany taktyczne. Plany operacyjne opracowywane są dla wszystkich pracowników instytucji zatrudnionych w kierowanym przez

siebie dziale i wolontariuszy, z którymi jest zawarta umowa o wolontariacie. Plan operacyjny przygotowuje się na okres jednego miesiąca. Plany operacyjne powinny być sporządzone na formularzu planu operacyjnego .

4.5. Nadzór nad realizacją zadań


Nadzór nad realizacją zadań w instytucji sprawuje zarząd oraz kierownicy działów zgodnie z uprawnieniami. Odbywa się on na podstawie kontroli wykonalności zadań zawartych w planie taktycznym i operacyjnym. Potwierdzeniem dokonanej kontroli zadań pracowników jest zapisanie na formularzu planu w kolumnie: ocena wykonalności zadań, oceny która odzwierciedla stopień wykonania danego zadania. Skala oceny to 1–10 punktów. W zakres nadzoru zalicza się również postawę zawodową oraz przestrzeganie kultury instytucji.

5. Przegląd i sposób zmiany standardów

Przeglądu, czyli oceniającej ewaluacji oraz ewentualnych zmian w standardach, powinien dokonywać zarząd. Przeglądu dokonuje się przynajmniej raz na pół roku. Po stwierdzeniu nieprawidłowości, zarząd może wprowadzić zmiany nowym rozporządzeniem. Do rozporządzenia powinna być dołączona, jako załącznik, nowa i poprawiona wersja standardu. Stała weryfikacja standardów oraz wychwytywanie ich słabych i mocnych stron pozwala na szybkie korygowanie niespójności i pozwala zarządowi na kontrolę funkcjonowania instytucji.

Data.....

Opracował	Zatwierdził

		Załącznik nr 1	Wydanie 1 z dnia
	Standard Systemu Organizacji i Zarządzania w instytucji prowadzącej Placówkę Wsparcia Dziennego		Strona ... z ...

Regulamin organizacyjny Instytucji

Postanowienia ogólne

§ 1

Regulamin Organizacyjny Instytucjiokreśla:

- 1) opis struktury organizacyjnej,
- 2) zadania poszczególnych komórek organizacyjnych (osób) w instytucji
- 3) zadania Kierownictwa Instytucji,
- 4) zasady sprawowania nadzoru nad wykonywaniem zadań przez poszczególne osoby (komórki).

Opis struktury organizacyjnej

§ 2

Strukturę organizacyjną Instytucji tworzą:

- 1) Rada
- 2) Zarząd Instytucji
- 3) Działy

Zadania poszczególnych komórek organizacyjnych Instytucji

§ 3

1. Rada
2. Zarząd Instytucji
 - 2.1. Zadania Prezesa
 - 2.2. Zadania Wiceprezesa I
 - 2.3. Zadania Wiceprezesa II
3. Dział

Ogólne normy i zasady Instytucji (Karta Kultury)

§ 4

- 1.
- 2.
- 3.

Nadzór nad wykonaniem zadań przez poszczególne komórki organizacyjne

§ 5


Przedmiotem nadzoru i kontroli dla potrzeb okresowej oceny powinna być w szczególności: Kontrola wykonania w terminie i na odpowiednim poziomie jakości zaplanowanych zadań. Zadania planowane są wspólnie i spisane w formie planów operacyjnych dla poszczególnych osób.

Postanowienia końcowe

§ 6

1. Poza zadaniami wymienionymi w zakresie zadań poszczególnych komórek organizacyjnych, Zarząd może polecać wykonanie innych prac niż wymienione w Regulaminie.
2. Zmiany w Regulaminie mogą być dokonywane przez zarząd w uzgodnieniu z Radą ...

.....
Prezes Zarządu

		Załącznik nr 3	Wydanie 1 z dnia.....
	Standard Systemu Organizacji i Zarządzania w instytucji prowadzącej Placówkę Wsparcia Dziennego		Strona ... z ...


Plan strategiczny na okres.....

Zadania główne	Zadania szczegółowe	Data / osoba
1. Zadania merytoryczne		
2. Zadania personalne		
3. Zadania marketingowe		

4. Zadania infrastrukturalne		
5. Zadania dotyczące finansów		
6. Zadania administracyjne		

Data.....

Opracował	Zatwierdził

		Załącznik nr 4	Wydanie 1 z dnia
	Standard Systemu Organizacji i Zarządzania w instytucji prowadzącej Placówkę Wsparcia Dziennego		Strona ... z ...


Plan taktyczny na okres.....

Zadania główne	Zadania szczegółowe	Data / osoba
1. Zadania merytoryczne		
2. Zadania personalne		
3. Zadania marketingowe		

4. Zadania infrastrukturalne		
5. Zadania dotyczące finansów		
6. Zadania administracyjne		

Data.....

Opracował	Zatwierdził

		Załącznik nr 5	Wydanie 1 z dnia
	Standard Systemu Organizacji i Zarządzania w instytucji prowadzącej Placówkę Wsparcia Dziennego		Strona z ...

Indywidualny plan działań dla
na okres


Zadania główne	Zadania szczegółowe	Osoba/ Data/ Uwagi	Ocena wykonalność i zadań
Wywiązywanie się z postawy zawodowej			
Przestrzeganie kultury instytucji			

Data.....

Opracował	Zatwierdził

II – STANDARD ŚWIADCZENIA USŁUG W PLACÓWCE WSPARCIA DZIENNEGO

Jest to najważniejszy standard w zakresie merytorycznego działania placówki. W naszym pojęciu w tym standardzie zawiera się istota, główny sens prowadzenia placówki wsparcia dziennego. Wszystkie inne standardy i wszelkie działania pełnią rolę służebną, wspierającą. W tym standardzie, czyli w merytorycznej działalności placówki, najważniejsze jest podejmowanie problemów wychowanków i udzielanie im pomocy w ich rozwiązaniu. Najczęściej problemy te dotyczą nieprawidłowości w procesie wychowywania, powodując zagrożenie stałego zmniejszania się szans na życiowe osiągnięcia wychowanków. Zaproponowane opracowywanie indywidualnych strategii daje duże szanse na rzeczywiste wsparcie podopiecznych. Przedstawiliśmy konieczność posiadania przez każdą placówkę programu wychowawczego jako niezbędnego narzędzia działania dla wychowawców. Dobry i właściwie opracowany program stwarza szanse na skuteczną pomoc, zatrzymuje wychowanka w placówce przez kilka lat, włączając go w długofalowe oddziaływanie.

			Wydanie 1 z dnia
	Standard świadczenia usług w placówce wsparcia dziennego		Strona ... z ...

1. Cel standardu

Celem standardu jest określenie zasad i sposobu świadczenia usług w zakresie funkcjonowania placówki wsparcia dziennego

2. Wykaz dokumentów związanych z opisem standardu

2.1. Załącznik 1. Formularz Indywidualnej Pracy z Wychowankiem

2.2. Załącznik 2. Ocena stopnia realizacji założonych celów i skuteczności strategii

3. Uprawnienia i odpowiedzialność

Kierownik – odpowiedzialny jest za opracowanie i realizowanie Indywidualnej Pracy z Wychowankiem placówki i zleca jej wykonanie przeszkolonym pracownikom.

Wychowawca – odpowiada za przeprowadzenie i realizację Indywidualnej Pracy z Wychowankiem, zawierającej następujące etapy: określenie problemów wychowanka, określenie przyczyn tych problemów, sformułowanie celów strategii postępowania i osiągnięcie tych celów za pomocą opracowanego zwartego systemu metodycznego oddziaływania.

4. Opis działania w zakresie poszczególnych obszarów standardu

4.1. Problemy wychowanka – zadaniem wychowawcy jest dokonanie diagnozy, na podstawie której możliwe jest określenie problemów wychowanka we wszystkich sferach jego funkcjonowania. Istotą tego etapu jest dokładne zrozumienie wychowanka. Na podstawie objawów należy precyzyjnie określić, z jakimi problemami boryka się wychowanek. Problemy wychowanka formułujemy na podstawie zdiagnozowanych objawów. Diagnoza powinna odbywać się w obszarach dotyczących: czasu wolnego, dożywiania, wartości moralnych i społecznych, pomocy w nauce i zaradności życiowej wychowanka. Formułowanie problemów odbywa się raz na pół roku.

4.2 Przyczyny problemów – zadaniem wychowawcy jest ustalenie przyczyn problemów występujących u wychowanka. Musi on dokładnie wiedzieć, skąd biorą się problemy, które dotyczą życia wychowanka. Istotą tego etapu jest dotarcie do przyczyn określonych wcześniej problemów. Ten etap daje podwaliny do dobrego formułowania celów i strategii postępowania. Dotarcie do tych przyczyn jest warunkiem skutecznego działania. Określenie przyczyn jest ważne dla trafnego sformułowania strategii pracy z wychowankiem. Przyczyny te nie mogą być ogólnymi sformułowaniami, które nie wnoszą nowych informacji o jego funkcjonowaniu. Formułowanie przyczyn problemów odbywa się raz na pół roku.

4.3. Zasada formułowania strategii postępowania, czyli formułowanie celów do osiągnięcia. Są to cele długofalowe i krótkoterminowe na I semestr

Bazując na rozumieniu przyczyn problemów wychowanka, wychowawca formułuje cele postępowania. Cele powinny być sformułowane długofalowo oraz krótkoterminowo. Cele krótkoterminowe powinny bardzo dokładnie podejmować rozwiązanie przyczyn problemów. Cele nie muszą podejmować wszystkich przyczyn, bo jest to mało prawdopodobne do zrealizowania, ale podejmować te, które są najważniejsze ze względu na prawidłowy rozwój wychowanka.

Cele strategiczne to ustalenie trafnych i możliwych do wykonania działań, muszą być zatem bardzo konkretne.

Formułowanie strategii odbywa się raz na pół roku.

4.4. Strategia metod – zwarty system metodycznego oddziaływania

Kolejnym etapem postępowania jest ustalenie strategii metod, która gwarantuje podjęcie zrealizowania zaplanowanych celów strategii postępowania w stosunku do wychowanka.

Nie powinny to być pojedyncze metody, ale cały system działania skierowany do wychowanka. System ten powinien wynikać i być zbieżny z metodami programu wychowawczego funkcjonującego w placówce.

Przegląd strategii metod dokonuje się raz na pół roku

4.5. Ocena stopnia realizacji założonych celów i skuteczności strategii w stosunku do wychowanka


Raz na pół roku dokonuje się oceny stopnia realizacji założonych celów i strategii postępowania wychowawczo-opiekuńczego w stosunku do wychowanka. Oceny skuteczności przyjętej strategii w stosunku do wychowanka dokonuje się na koniec semestru przed sformulowaniem propozycji strategii na kolejny semestr. Analizę wykonuje wychowawca, a oceny dokonuje stały zespół do spraw okresowej oceny wychowanka. W składzie: kierownik i wychowawcy placówki. Ocena dokonywana jest w sposób opisowy.

5. Przegląd i sposób zmiany standardu

Przeglądu i ewentualnej zmiany niniejszego standardu dokonuje zarząd z uczestnictwem kierownika placówki przynajmniej raz w roku. Po stwierdzeniu nieprawidłowości zarząd może wprowadzić zmiany nowym rozporządzeniem. Do rozporządzenia powinna być dołączona, jako załącznik, nowa, poprawiona wersja standardu.

Data.....


Opracował	Zatwierdził

			Wydanie 1 z dnia
	Standard świadczenia usług w placówce wsparcia dziennego		Załącznik nr 1

Formularz Indywidualnej Pracy z Wychowankiem

Imię i nazwisko.....

Problemy wychowanka
Na początkusemestru
Przyczyny problemów wychowanka
Na początkusemestru
Cele do osiągnięcia w ciągu I semestru
Na początkusemestru
Strategia metod - zwarty system metodycznego oddziaływania
Na początkusemestru

		Załącznik nr 2	Wydanie 1 z dnia
	Standard świadczenia usług w placówce wsparcia dziennego		Strona ... z ...

**Ocena stopnia realizacji założonych celów
i skuteczności strategii**


Imię i nazwisko.....

Analiza stopnia zrealizowania celów	
Analiza poprawności założonych celów postępowania w stosunku do wychowanka	
Analiza zastosowania właściwych i trafnych metod	
Analiza poprawności stosowania metod	

III – STANDARD ZARZĄDZANIA PERSONELEM, W TYM WOLONTARIUSZAMI W PLACÓWCE WSPACIA DZIENNEGO

Dobra, czyli wykwalifikowana kadra, to również warunek niezbędny wysokiej skuteczności merytorycznej w działalności placówki wsparcia dziennego. Wśród wychowawców i wolontariuszy, czyli osób, od których zależy pomoc udzielana dzieciom i młodzieży, powinno funkcjonować wysokie morale. Osoby te powinny charakteryzować się determinacją w działaniu, oddaniem, zaangażowaniem, powinny posiadać dużą wiedzę psychologiczną, pedagogiczną i socjologiczną. Powinny również charakteryzować się bardzo przydatnymi umiejętnościami artystycznymi i sprawnością fizyczną. Wychowawcy i wolontariusze powinni zabiegać o to, żeby podopieczni im ufali, wierzyli w to, co mówią i robią. Rodzi to jeszcze jedno wymaganie względem wychowawców – powinni być chodzącą reklamą tego, co mówią, do czego chcą namówić podopiecznych, powinni być przykładem. Często jest to najtrudniejsze wymaganie stawiane wychowawcom.

Procedura zaproponowana w standardzie III podejmuje powyższe kwestie. Jeżeli zarządzanie kadrami i wolontariuszami zostanie zorganizowane według tego standardu, istnieje szansa zbudowania wyjątkowego zespołu wychowawców, którym zostaną stworzone jak najlepsze warunki do pracy, a przede wszystkim zostanie odpowiednio doceniona ich praca.

			Wydanie 1 z dnia
	Standard zarządzania personelem w tym wolontariuszami w Placówce Wsparcia Dziennego		Strona ... z ...

1. Cel standardu

Celem standardu jest określenie zasad dotyczących naboru pracowników, szkoleń pracowników i wolontariuszy, oceny skuteczności podejmowanych przez nich działań, jak również systemu motywacji pracowników i wolontariuszy.

2. Zakres standardu

Standard określony jest dla pracowników i wolontariuszy Placówki Wsparcia Dziennego prowadzonej przez Stowarzyszenie

3. Uprawnienia i odpowiedzialność

3.1. Zarząd – jest odpowiedzialny za określenie Standardu, jego przegląd i weryfikację, zarząd jest wydawcą standardu. Zadaniem zarządu jest zaplanowanie strategii zarządzania kadrą i wolontariuszami w PWD. Standard jest konsekwencją przyjętej strategii. Zarząd zatrudnia pracowników po zaciągnięciu opinii kierownika PWD.

3.2. Kierownik PWD wdraża standard i odpowiada za jego poprawne funkcjonowanie. Kierownik rekomenduje przyjęcie osoby na stanowisko pracy w PWD.

4. Opis działania w zakresie

Zasadniczym celem przyjętej strategii zarządzania kadrą jest tworzenie strategicznego potencjału ludzkiego poprzez zagwarantowanie wykwalifikowanych, zaangażowanych, lojalnych i wysoko zmotywowanych pracowników i wolontariuszy, których potrzebuje PWD do osiągnięcia i zrealizowania celów.

4.1. Stanowiska pracy

Każde stanowisko pracy oraz stanowisko wolontariuszy jest wpisane w strukturę organizacyjną. Są one ściśle określone co do:

- zadań specjalistycznych,
- podległości,
- kryteriów oceny pracy,
- ogólnych wymagań.

Wyodrębnione zostały funkcjonalne grupy pracowników i wolontariuszy, których potrzebne kompetencje do wykonania zadania są podobne:

- kierownik;
- wychowawcy;
- pracownicy fizyczni;

– wolontariusze.

Każde stanowisko pracy, w tym wolontariusza, jest określone w Opisie stanowisk pracy. Przyjęto również następujący podział kompetencji dla poszczególnych grup pracowniczych:

1. jakość pracy,
2. terminowość,
3. umiejętność wynikające z przyjętej kultury pracy,
4. postawa pracownicza.

Szczegółowy opis kompetencji znajduje się w Słowniku kompetencji pracowniczych – patrz: Załącznik nr 2.

4.2. Nabór pracowników i wolontariuszy

Przyjęto, że w rekrutowanie nowych pracowników odbywać się będzie wg trzech sposobów.

– **praca z wolontariuszami** – w PWD wolontariuszy traktuje się analogicznie do pracowników opłacanych, włączeni są oni do systemu zarządzania kadrą. Funkcjonuje w PWD system stałego podnoszenia umiejętności przydatnych na stanowiskach, które obejmują wolontariusze. Daje to możliwość pełnego rozpoznania kwalifikacji i kompetencji wolontariuszy jako potencjalnych pracowników.

– **staże pracownicze** – PWD w znaczący sposób korzysta ze staży pracowniczych opłacanych przez Powiatowe Urzędy Pracy. Stażystów przyjmujemy na różne stanowiska, długość staży wynosi zwykle 3–6 miesięcy. Po tym okresie precyzyjnie można rozpoznać kompetencje i możliwości pracownika. Staże nie obligują do zatrudniania stażystów, zwykle zatrudnienie jest możliwe, ale nie obligatoryjne.

– **wolny nabór** – przyjmuje się również możliwość rekrutacji pracowników według tzw. wolnego naboru, czyli poprzez opublikowanie ogłoszenia w mediach i zaproszenie do składania CV. Następnie po wstępnej weryfikacji podań przeprowadzona zostaje rozmowa kwalifikacyjna, która powinna określić poziom kompetencji wstępnych określonych dla każdego stanowiska w PWD – patrz: Załącznik Opis stanowiska pracy.

4.3. Szkolenia dla pracowników

Przyjmuje się, że w PWD każdy pracownik ma prawo i obowiązek do szkoleń. W związku z tym realizowany jest system szkoleń, na który składa się:

- ocena zapotrzebowania szkoleniowego,
- program roczny szkoleń, treści, metody szkoleniowcy, formy zaliczeń, szkoleń,
- zasady nadzoru nad szkoleniami.

Raz w roku zarządzeniem kierownika PWD zostaje przyjęty program i harmonogram szkoleń.

4.4. Nadzór, ocena działalności pracowników

Każdy pracownik i wolontariusz w PWD podlega nadzorowi oraz ocenie pracowniczej. Przyjmuje się następującą formę nadzoru: po zakończeniu każdego miesiąca kierownik PWD dokonuje oceny pracownika. Ocena ta jest dokonywana na wystandaryzowanych formularzach. Patrz: Załącznik nr 3.

4.5. System motywacyjny

System motywacyjny obowiązujący w PWD ma na celu zbudowanie jak największej motywacji do pracy pracowników i wolontariuszy. Składa się z następujących elementów:

- awans wewnętrzny, polegający na zdobywaniu kolejnych stopni kwalifikacyjnych,
- podwyższanie zarobków w zależności od posiadanego stopnia kwalifikacyjnego,
- nagrody i wyróżnienia,
- spotkania pracownicze.

Raz w roku zarząd w porozumieniu z kierownikiem PWD na podstawie oceny pracowniczej podejmuje decyzje dotyczące systemu motywacyjnego dla każdego pracownika i wolontariusza.


5. Przegląd i sposób zmiany standardów

Przeglądu, czyli oceniającej ewaluacji oraz ewentualnych zmian w standardach, powinien dokonywać zarząd. Przeglądu dokonuje się przynajmniej raz na pół roku. Po stwierdzeniu nieprawidłowości zarząd może wprowadzić zmiany nowym rozporządzeniem. Do rozporządzenia powinna być dołączona, jako załącznik, nowa i poprawiona wersja standardu.

6. Wykaz załączników:

- 6.1. Wzór opisu stanowiska pracy,
- 6.2. Przykładowy opis kompetencji wychowawców, część a i część b,
- 6.4. Przykładowy Regulamin oceny pracownika wraz z Formularzem oceny pracowniczej,

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował	Imię i nazwisko		
Zatwierdził	Imię i nazwisko Prezesa		

	Załącznik nr 1	Opis stanowiska pracy	Wydanie 1 z dnia
	Standard zarządzania personelem, w tym wolontariuszami, w Placówce Wsparcia Dziennego		Strona ... z ...

Nazwa stanowiska: Wolontariusz w Akademii Młodzieżowej

Jednostka organizacyjna: Akademia Młodzieżowa

Stanowisko podlega: Dyrektor Akademii Młodzieżowej

Cel stanowiska: pomoc w realizacji zadań w Akademii Młodzieżowej

Zadania specjalistyczne:

1. jak najlepsze wykonywanie zadań,
2. pomoc w prowadzeniu programu zajęć w Akademii Młodzieżowej.

Kryteria oceny pracy na stanowisku:

Kryterium Opis kryterium

1. Sumienność Wykonywanie obowiązków dokładnie, skrupulatnie i solidnie
2. Sprawność Dbłość o szybkie, wydajne i efektywne realizowanie powierzonych zadań umożliwiające uzyskiwanie wysokich efektów pracy. Wykonywanie obowiązków bez zbędnej zwłoki.
3. Bezstronność Obiektywne rozpoznawanie sytuacji przy wykorzystaniu dostępnych źródeł, gwarantujące wiarygodność przedstawionych danych, faktów i informacji. Umiejętność sprawiedliwego traktowania wszystkich stron, nefaworyzowania żadnej z nich.
4. Planowanie i organizowanie pracy Planowanie działań i organizowanie pracy w celu wykonania zadań. Precyzyjne określanie celów, odpowiedzialności oraz ram czasowych działania. Ustalanie priorytetów działania, efektywne wykorzystywanie czasu, tworzenie szczegółowych i możliwych do realizacji planów krótko- i długoterminowych.

5. Postawa etyczna Wykonywanie obowiązków w sposób uczciwy, niebudzący podejrzeń o stronniczość i interesowność. Dbłość o nieposzlakowaną opinię. Postępowanie zgodnie z etyką zawodową.

Wymagania dla stanowiska


Wykształcenie: średnie

Kompetencje: znajomość pracy z młodzieżą, energia życiowa, umiejętności przydatne do pracy z młodzieżą – gra na gitarze inne

Doświadczenie: niekonieczne

Zatwierdzam:
imię nazwisko podpis data

Otrzymałem(am):
imię nazwisko, podpis, data

	Załącznik nr 2a	Opis kompetencji	Wydanie 1 z dnia.....
	Standard zarządzania personelem, w tym wolontariuszami, w Placówce Wsparcia Dziennego		Strona ... z ...

Instruktorzy Akademii Młodzieżowej				
1.1. Kompetencje merytoryczne				
1.1.1. Kompetencje jakości pracy				
Stopień I	Stopień II	Stopień III	Stopień IV	Stopień V
1. Zna bardzo dobrze system organizacji i zarządzania działu Akademii w codziennym działaniu, stosuje go bezproblemowo w działaniu. 2. Zna dobrze zagadnienia merytoryczne swojego stanowiska: Załącznik nr 1.	1. Samodzielnie opracowuje zadania operacyjne dla swojego stanowiska. 2. Zna dobrze zagadnienia merytoryczne swojego stanowiska: Załącznik nr 1.	1. Opracowuje propozycje zadań z zakresu swojego stanowiska do planu strategicznego działu. 2. Zna dobrze zagadnienia merytoryczne swojego stanowiska: Załącznik nr 1.	1. Nabył uprawnienia szkoleniowe z zakresu swojego stanowiska. 2. Zna dobrze zagadnienia merytoryczne swojego stanowiska: Załącznik nr 1.	
1.1.2. Kompetencje terminowości				
1. Terminowość wykonania zadań operacyjnych 85%, umiejętność przestrzegania kalendarza terminów systemu organizacji i zarządzania w dziale NCKP.	1. Terminowość wykonania zadań operacyjnych 90%, umiejętność przestrzegania kalendarza terminów systemu organizacji i zarządzania w dziale NCKP.	1. Terminowość wykonania zadań operacyjnych 90%, umiejętność przestrzegania kalendarza terminów systemu organizacji i zarządzania w dziale NCKP.	1. Terminowość wykonania zadań operacyjnych 90%, umiejętność przestrzegania kalendarza terminów systemu organizacji i zarządzania w dziale NCKP.	
1.1.3. Ekonomia działania				
1. Przygotowuje plan budżetowy na kolejny rok w zakresie swojego stanowiska. 2. Przestrzega	1. Przygotowuje plan budżetowy na kolejny rok w zakresie swojego stanowiska, 2. Przestrzega	1. Przygotowuje plan budżetowy na kolejny rok w zakresie swojego stanowiska. 2. Przestrzega	1. Przygotowuje plan budżetowy na kolejny rok w zakresie swojego stanowiska.	

realizacji budżetu działu, terminowo wypełnia dokumentację księgową. 3. Oszczędza racjonalnie w poszczególnych paragrafach budżetu. 4. Ocena na poziomie 85%.	realizacji budżetu działu, terminowo wypełnia dokumentację księgową. 3. Oszczędza racjonalnie w poszczególnych paragrafach budżetu. 4. Ocena na poziomie 90%.	realizacji budżetu działu, terminowo wypełnia dokumentację księgową. 3. Oszczędza racjonalnie w poszczególnych paragrafach budżetu. 4. Ocena na poziomie 90%.	2. Przestrzega realizacji budżetu działu, terminowo wypełnia dokumentację księgową. 3. Oszczędza racjonalnie w poszczególnych paragrafach budżetu. 4. Ocena na poziomie 90%.	
---	---	---	--	--


1.2. Kompetencje kultury FSD określające nastawienie pracownika do obowiązującej kultury pracowniczej,

1. Pracuje zespołowo ze współpracownikami działu. 2. Chętnie współpracuje z innymi zespołami w FSD. 3. Chętnie uczy się wszystkiego przewidzianego na ten poziom, realizuje przewidziany program szkolenia, realizuje swój kontrakt szkoleniowy. 4. Ocena minimalna 80%.	1. Samodzielnie wykonuje wszystkie zadania, wykazuje się inicjatywą, jest odpowiedzialny. 2. Jest osobą chętnie zapraszaną do innych zespołów w FSD. 3. Chętnie uczy się wszystkiego, co jest przewidziane na ten poziom, realizuje przewidziany program szkolenia, realizuje swój kontrakt szkoleniowy. 4. Ocena minimalna 85 %.	1. Samodzielnie wykonuje wszystkie zadania, wykazuje się inicjatywą, jest odpowiedzialny. 2. Jest osobą chętnie zapraszaną do innych zespołów w FSD. 3. Chętnie uczy się wszystkiego, co jest przewidziane na ten poziom, realizuje przewidziany program szkolenia, realizuje swój kontrakt szkoleniowy. 4. Ocena minimalna 90 %.	1. Jw. Brak dodatkowych.	
---	--	--	--------------------------	--

1.3. Kompetencje postawy zawodowej określające stosunek do Fundacji, misji i działania – podlegają okresowej ocenie półrocznej

1. Jest zmotywowany do realizacji misji wychowania w zakresie swojego	Jw.	Jw. 1. Opracowując propozycję zadań strategicznych z zakresu swojego	Jw.	
---	-----	---	-----	--

<p>stanowiska. 2. Opracowując zadania operacyjne dla swojego stanowiska, myśli o misji i stale pamięta o niej. 3. Wyraża się dobrze o Fundacji, przełożonych, o misji, o zadaniach, krytykę wyraża w trybie ustalonym, czyli w bezpośredniej rozmowie z przełożonymi lub na odpowiednich zebraniach.</p>		<p>stanowiska, zawsze robi to z myślą jak trafniej realizować misję FSD. 2. Jest propagatorem misji i działań FSD.</p>		
--	--	---	--	--

	Załącznik nr 2b	Opis kompetencji merytorycznych Instruktorów Akademii Młodzieżowej	Wydanie 1 z dnia
	Standard zarządzania personelem, w tym wolontariuszami, w Placówce Wsparcia Dziennego		Strona ... z ...

Załącznik 2b do Słownika Kompetencji Instruktorów Akademii Młodzieżowej
Szczegółowe kompetencje merytoryczne Instruktorów Akademii Młodzieżowej

Stopień I – charakterystyka ogólna

1. Zna teorię Akademii Młodzieżowej.
2. Zna program i skutecznie, konsekwentnie się nim posługuje.
3. Wykazuje się odpowiednim zaangażowaniem.
4. Posiada podstawowe predyspozycje osobowościowe.
5. Jest przykładem w sprawach podstawowych.

Instruktor Znawca programu:

Stopień I

1. Umie opracować plan rozwojowy (kontrakt osobisty) dla swoich podopiecznych:
 - potrafi dobrać zadania młodzieży w zależności od możliwości poszczególnych osób,
 - umie trafnie udzielać wsparcia młodzieży,
 - umie oceniać swoich podopiecznych.
2. Potrafi prowadzić grupę, jest dobrym liderem:
 - zna i rozumie czym jest grupa i jak być dobrym liderem,
 - zna metodykę pracy firm młodzieżowych,
 - stosuje wszystkie elementy programu,
 - jest dobrym „apostołem” misji i strategii swojej firmy.
3. Zna i rozumie zagadnienia, które są przedmiotem Perły społecznej, którą zajmuje się jego firma, potrafi być „apostołem” tych zagadnień.
4. Zna i rozumie filozofię, metodologię i metodykę programu Korony Polskiego Wychowania.
5. Radzi sobie z zadaniami branżowymi, czyli tymi które realizuje firma w zakresie sprawnego działania i formacji społecznej.

Instruktor Przyjaciel

1. Posiada predyspozycje:
 - lidera dla prowadzenia grupy młodzieży,
 - jest zaakceptowanym liderem/autorytetem, czyli umie zawiązać relacje przyjacielskie z zachowaniem zasad osoby dorosłej,
 - lubi młodzież i chętnie chce się angażować w jej sprawy, szanuje podopiecznych.
2. Umie zawiązać młodzież w grupę i utrzymać grupę w całości.

Instruktor Przykład

1. Jest świadomy, że jest chodzącą reklamą tego, czego chce nauczyć młodzież, czyli wyznaje wartości i realizuje je w swoim życiu.
2. Pracuje nad sobą.

3. Prezentuje postawę, która nie gorszy innych.
4. Wykonuje dobrze swoje zadania, czyli w audytach otrzymuje dobre wyniki
5. Ma przykładowe nastawienie do Akademii, Apostołowanie AM – z pasją mówi o AM.
6. Dołącza się do istniejącej kultury pracy zespołu kadry i wolontariuszy.
7. Wnosi swoje pozytywne działanie – przestrzega Istniejącej Karty Kultury.
8. Posiada swoją pasję i zainteresowania, stale to rozwija.
9. Dobrze współpracuje w zespole Instruktorów.

Stopień II – ogólna charakterystyka

1. Potrafi założyć grupę, utrzymać grupę i realizując program zmotywować członków.

2. Jest autorytetem w stosowaniu programu i metod.

3. Rozwija się i ma pasję.

Instruktor Znawca programu

Stopień II

1. Posiada wysoki stopień trafności diagnostycznej, czyli dobrze rozumie wychowanków i zna ich możliwości i ograniczenia:
 - potrafi trafnie opracować strategię działań edukacyjnych i wychowawczych,
 - trafnie dobiera działania (zadania) edukacyjne i wychowawcze w stosunku do każdego wychowanka,
 - potrafi stale śledzić efekty (wyniki) działań edukacyjnych i wychowawczych w zestawieniu do założonej strategii dla każdego wychowanka.
2. Posługując się matrycą logiczną, umie opracować program konkretnych działań wychowawczych i edukacyjnych, które są przewidziane jako „produkt społeczny” działania firmy młodzieżowej
3. Charakteryzuje się dużą wprawą w byciu liderem firmy, jest uznanym autorytetem, potrafi dobrze motywować młodzież do działania: swobodnie posługuje się wszystkim narzędziami w zakresie sprawnego działania, metody prowadzenia firmy, system motywowania, audytowanie pracy firmy.
4. Rozwija swoją wiedzę i umiejętności dotyczące Perły Społecznej, którą zajmuje się jego firma.
5. Zna, rozumie i stosuje wszystkie elementy programu formacji religijnej, przypisane do realizacji w zakresie firmy młodzieżowej.
6. Radzi sobie z zadaniami branżowymi, czyli tymi które realizuje firma w zakresie sprawnego działania i formacji społecznej – staje się specjalistą branżowym w stopniu dobrym.

Instruktor Przyjaciół

1. Umie prowadzić rozmowy diagnostyczne z młodzieżą w duchu przyjaźni i pomagania.
2. Zna młodzież, ich słabe i mocne strony, zna ich sytuacje życiowe.

Instruktor Przykład

1. Jest świadomy, że jest chodzącą reklamą tego, czego chce nauczyć młodzież, czyli wyznaje wartości i realizuje je w swoim życiu,
2. Pracuje nad sobą.
3. Prezentuje postawę, która nie gorszy innych.
4. Wykonuje dobrze swoje zadania, czyli w audytach otrzymuje dobre wyniki.
5. Ma przykładowe nastawienie do Akademii, Apostołowanie AM – z pasją mówi o Akademii.
6. Dołącza się do istniejącej kultury pracy zespołu kadry i wolontariuszy.
7. Wnosi swoje pozytywne działanie – przestrzega Istniejącej Karty Kultury.
8. Posiada swoją pasję i zainteresowania, stale to rozwija.
9. Dobrze współpracuje w zespole Instruktorów.

Stopień III – ogólna charakterystyka

1. Wychowuje i szkoli swojego ucznia (uczniów) instruktorów.

2. Specjalista od strategii programu Akademii Młodzieżowej.

Instruktor Znamca programu:

1. Umie opracować i wdrożyć strategie marketingowe mające na celu nabór młodzieży i utrzymanie stałego poziomu osób w swojej firmie.
2. Umie opracować i wdrożyć program współpracy z partnerami (tzw. wolontariusze specjaliści).
3. Zna, realizuje i odpowiada za prawidłowe wdrożenie elementów programu Akademii Młodzieżowej nie wchodzące w skład Korony Polskiego Wychowania – Korepetycje, obrzędowość AM itp.
4. Jest specjalistą i miłośnikiem zagadnień Perły Społecznej, którą zajmuje się jego firma,
5. Radzi sobie z zadaniami branżowymi, czyli tymi, które realizuje firma w zakresie sprawnego działania i formacji społecznej – staje się specjalistą branżowym w stopniu bardzo dobrym.

Instruktor Przyjaciel

1. Posiada umiejętność syntetycznego rozumienia wychowanków, zna przyczyny i uwarunkowania wychowanka.
2. Wie, jak motywować poszczególnych wychowanków.
3. Umie prowadzić rozmowy wychowawcze.
4. Zna zasady i umie wejść w rolę osoby znaczącej dla swoich podopiecznych.

Instruktor Przykład

1. Jest świadomy, że jest chodzącą reklamą tego, czego chce nauczyć młodzież, czyli wyznaje wartości i realizuje je w swoim życiu.
2. Pracuje nad sobą.
3. Prezentuje postawę, która nie gorszy innych.
4. Wykonuje dobrze swoje zadania, czyli w audytach otrzymuje dobre wyniki.
5. Ma przykładowe nastawienie do Akademii, Apostołowanie AM – z pasją mówi o Akademii.
6. Dołącza się do istniejącej kultury pracy zespołu kadry i wolontariuszy.
7. Wnosi swoje pozytywne działanie – przestrzega Istniejącej Karty Kultury.
8. Posiada swoją pasję i zainteresowania, stale to rozwija.
9. Dobrze współpracuje w zespole Instruktorów.

Stopień IV – ogólna charakterystyka

1. Opracowuje nowe rozwiązania rozwoju i programowe, publikuje, szkoli.

Instruktor Znamca programu:

1. Zna bardzo dobrze matrycę logiczną do układania programów wychowawczych, potrafi ułożyć dowolny program wychowawczy, potrafi uczyć posługiwania się matrycą innych.
2. Zna wszystkie zagadnienia dotyczące założenia oddziału Akademii Młodzieżowej, potrafi założyć i rozwinąć nowy Oddział Akademii Młodzieżowej.
3. Potrafi budować strategie marketingowe dla Akademii Młodzieżowej i programu KPW:
 - z pasją mówi o Akademii i programie KPW,
 - potrafi zjednać inne instytucje i ludzi do włączenia się w budowanie Akademii i KPW.

Instruktor Przyjaciel

1. Umie uczyć wychowawców i instruktorów, zna teorię i praktykę szkoleń.

Instruktor Przykład

1. Jest świadomy, że jest chodzącą reklamą tego, czego chce nauczyć młodzież, czyli wyznaje wartości i

realizuje je w swoim życiu.


2. Pracuje nad sobą.
3. Prezentuje postawę, która nie gorszy innych.
4. Wykonuje dobrze swoje zadania, czyli w audytach otrzymuje dobre wyniki.
5. Ma przykładne nastawienie do Akademii, Apostołowanie AM – z pasją mówi o Akademii.
6. Dołącza się do istniejącej kultury pracy zespołu kadry i wolontariuszy.
7. Wnosi swoje pozytywne działanie – przestrzega Istniejącej Karty Kultury.
8. Posiada swoją pasję i zainteresowania, stale to rozwija.
9. Dobrze współpracuje w zespole Instruktorów.

Instruktor wsparcia programu

Kierownik Oddziału:

Po zaliczeniu trzech stopni Instruktorskich można przystąpić do robienia stopnia Kierownik Oddziału AM – czas przewidziany na zrealizowanie tego stopnia to 2 lata.

1. Sprawny i skuteczny lider dla instruktorów i wolontariuszy – budowanie zmotywowanej grupy instruktorów, organizacja i zarządzanie grupą.
2. Sprawny i skuteczny w zadaniach w marketingu Oddziału AM.
3. Sprawny i skuteczny w zarządzaniu finansami.
4. Sprawny i skuteczny w administracji AM.

	Załącznik nr 3	Regulamin oceny okresowej pracownika	Wydanie 1 z dnia
	Standard zarządzania personelem, w tym wolontariuszami, w Placówce Wsparcia Dziennego		Strona 35 z....

Regulamin oceny okresowej pracownika

Regulamin ten określa porządek przeprowadzania oceny pracowników i wolontariuszy w Placówce.

1. Cel oceny okresowej.
2. Słownik .
3. Okresowa ocena pracy – opis.
 - 3.1. Etapy przeprowadzania okresowej oceny pracy.
 - 3.2. Konsekwencje okresowej oceny pracy.
 - 3.3. Audyt okresowej oceny pracy.

Załączniki:

1. Kwestionariusz oceny,
2. Kwestionariusz uzgodnień,
3. Apelacja.

1. Cel oceny pracowników i wolontariuszy:

1.1. Ocena pracy pracownika służy:

- podwyższaniu jakości i efektywności pracy,
- budowaniu właściwej docelowej kultury pracy,
- realizacji strategii rozwoju potencjału pracowniczego:
 - opanowaniu jakościowych i funkcjonalnych kompetencji pracowników,
 - podniesieniu skuteczności pracowników, identyfikacji najlepszych praktyk,
 - rozwojowi zawodowemu oraz stworzeniu perspektyw awansu zawodowego,
 - tworzeniu indywidualnych i grupowych programów szkoleniowych,
- wsparciu komunikacji między pracownikami a ich przełożonymi w zakresie poprawy efektywności, doskonalenia zawodowego, uzgadniania celów oraz oceny ich realizacji,
- poprawie efektywności systemów motywowania pracowników.

1.2. Okresowa ocena pracy dotyczy wszystkich pracowników oraz wolontariuszy.

1.3. Ocena pracy jest przeprowadzana w następujący sposób:

1.3.1. Kompetencje merytoryczne (efektywności), do których zostają zaliczone jakość pracy i terminowość, oceniane są w następujący sposób:

- a) wszyscy pracownicy oraz wolontariusze oceniani są raz w miesiącu przez dyrektora/kierownika na podstawie planów operacyjnych,
- b) dyrektorzy/kierownicy oceniani są na podstawie planów taktycznych zgodnie z ustalonym harmonogramem audytów.

1.3.2. Kompetencje kultury (rozwoju potencjału zawodowego), czyli takie aspekty jak: współpraca w zespole, samodzielność i innowacyjność, rozwój osobisty oraz kompetencje postawy zawodowej, czyli określające stosunek do misji Placówki, przełożonych – oceniane są co pół roku.

2. Słownik:

Ocena pracy – określenie stopnia sprawności zawodowej pracownika i wolontariusza poprzez wystawienie oceny stopnia osiągnięcia celów, poziomu przejawiania kompetencji oraz stosunku do środowiska pracy.

Kompetencje – kluczowe zachowania pracownika, które przejawia w procesie pracy, a które mają wpływ na jakość i skuteczność osiągnięcia wyników. W szczególności są to te stałe zachowania, które odróżniają pracownika w zależności o poziomu jego sprawności od pozostałych pracowników z innych poziomów.

Postawa zawodowa – stosunek pracownika do zespołu. Zaangażowanie w problemy i wyzwania, przed jakimi stoi Placówka w zakresie bezpieczeństwa i dyscypliny pracy, rozwoju, zachowania jej dobrego imienia.

Słownik kompetencji – spis kryteriów dotyczący kompetencji i postawy zawodowej właściwych dla każdej funkcjonalnej grupy stanowisk wraz z krótkimi definicjami.

Funkcjonalna grupa stanowisk – stanowiska, które spełniają podobną rolę w Placówce, mają podobne znaczenie dla osiągnięcia wyników, zwłaszcza w zakresie zdefiniowanych celów, zadań oraz środków ich realizacji.

Zostają wyodrębnione funkcjonalne grupy pracowników i wolontariuszy, których potrzebne kompetencje do wykonania zadań są podobne. Określono następujące grupy pracowników:

- kierownik, czyli średni szczebel zarządzania,
- wychowawcy,
- *wolontariusze*.

Podział kompetencji dla poszczególnych grup pracowniczych:

Kompetencje merytoryczne (efektywności) – określające umiejętności pracownicze zapewniające uzyskanie celów stawianych w Placówce:

- **jakość pracy** – określająca umiejętności potrzebne do wykonania zadań na najwyższym poziomie profesjonalizmu.
- **terminowość**.

Kompetencje kultury Placówki (rozwoju potencjału zawodowego) – określające nastawienie pracownika do obowiązującej kultury pracowniczej:

- praca zespołowa,
- samodzielność i inicjatywa,
- rozwój osobisty.

Kompetencje postawy zawodowej – określające stosunek do Placówki, misji i działania.

Oceniający – bezpośredni przełożony (dyrektor/kierownik) stawiający cele i oceniający ich realizację.

Lista rankingowa – spis ocenianych pracowników w ramach funkcjonalnych grup stanowisk według stopnia spełniania kryteriów oceny.

Kategorie A, B, C – na podstawie wyników oceny pracownicy są przydzielani do jednej z trzech grup:

A – najlepsi pracownicy, najbardziej efektywni, z wysokim potencjałem rozwojowym, którzy mogą oczekiwać na wyraźny wzrost wynagrodzeń, są kandydatami do przyszłych awansów.

B – pracownicy poprawnie realizujący swoje zadania w ramach zajmowanych stanowisk.

C – pracownicy niespełniający wymagań zajmowanych stanowisk, których praca na tle zespołu jest wyraźnie mniej efektywna, posiadający istotne deficyty zawodowe jak kompetencyjne.

Awans poziomy – otrzymanie kolejnego stopnia rozwoju kompetencji w zakresie tej samej grupy funkcjonalnej i w związku z tym wzrost wynagrodzenia.

Awans pionowy – przeniesienie pracownika do wyższej grupy funkcjonalnej pracowników i w związku z tym inne zaszeregowanie wynagrodzenia.

Wynik okresowej oceny pracy - zebrane wyniki z oceny kompetencji merytorycznych, kultury pracy i postawy zawodowej.


3. Okresowa ocena pracy – opis.

3.1. Etapy przeprowadzenia okresowej oceny pracy

1. Planowanie.
2. Informowanie pracowników o celach i harmonogramie przeprowadzenia okresowej oceny.
3. Ocena indywidualnych wyników pracy za miniony okres:
 - a) ocena efektywności,
 - b) ocena rozwoju potencjału zawodowego ,
 - c) ocena postawy zawodowej.
4. Uzgadnianie ostatecznych wyników oceny w ramach rozmów oceniających.
5. Uzgodnienie zadań na przyszły okres w celu poprawy efektywności oraz rozwoju zawodowego.
6. Ustalenie list rankingowych (podział na kategorie A, B, C).
7. Apelacja.
8. Informowanie pracowników o wynikach oceny.

IV – STANDARD WSPÓŁPRACY I KOMUNIKACJI Z PARTNERAMI INSTYTUCJONALNYMI I SPOŁECZNYMI

Stałą troską kierownika placówki powinno być zapewnienie właściwej liczby podopiecznych w placówce wsparcia dziennego. Pamiętajmy, że do placówki dzieci i młodzież najczęściej przychodzą z własnej woli. Jeżeli nawet dziecko zostanie przyprowadzone przez rodzica lub opiekuna – co zdarza się bardzo często – i tak musi chcieć uczęszczać do placówki, bo jeżeli nie chce, nie ma możliwości, aby go zmusić. Istnieje tylko jeden sposób, żeby podopieczni chętnie uczęszczali do placówki. Placówka musi mieć dobrą markę w środowisku i rzeczywiście powinna zadowalać swoim programem podopiecznych. Placówka powinna współpracować z różnymi podmiotami. Nie sposób nie współpracować ze szkołą, do której uczęszczają podopieczni, z parafią, z Ośrodkiem Pomocy Społecznej. Standard IV szczegółowo podejmuje kwestię budowania marki, pozyskiwania podopiecznych, budowania właściwych relacji z podmiotami społecznymi i gospodarczymi. Myślimy, że pomoże on zorganizować ten zakres pracy na właściwym poziomie.

			Wydanie 1 z dnia
	Standard współpracy i komunikacji z partnerami instytucjonalnymi i społecznymi		Strona .. z ...

1. Cel standardu

Celem standardu jest określenie zasad współpracy i komunikacji z partnerami instytucjonalnymi i społecznymi.

2. Wykaz dokumentów związanych z opisem standardu

- 2.1. Załącznik 1 – Formularz Planu współpracy z partnerami.
- 2.2. Załącznik 2 – Wzór formularza opisu zdefiniowania klientów i marki.
- 2.3. Załącznik 3 – Wzór formularza kanałów i metod dystrybucji.
- 2.4. Załącznik 4 – Wzór planu strategii marketingowej.

3. Uprawnienia i odpowiedzialność

Kierownik – kierownik jest odpowiedzialny za przygotowanie strategii współpracy i marketingowej oraz zdefiniowanie potrzeb współpracy i marki, zdefiniowania klientów, sposobu komunikacji oraz jak utrzymać rynek klientów. Przygotowanie odbywa się w porozumieniu z wychowawcami. Kierownik zleca wychowawcom określone w planie strategii marketingowej zadania do wykonania.

Wychowawca – jest odpowiedzialny za wykonanie zleconych zadań.

4. Opis działania w zakresie poszczególnych obszarów standardu

Podstawowym celem współpracy i komunikacji jest wymiana i korzystanie z wzajemnych doświadczeń pomiędzy partnerami związanych z działaniami opiekuńczo-wychowawczymi dla dzieci i młodzieży. Placówka powinna współpracować z partnerami w ramach coraz lepszej realizacji swoich zadań i osiągnięciu postawionych celów.

4.1. Zdefiniowanie partnerów i klientów

We współpracy i komunikacji z partnerami powinniśmy jasno określić, kto jest klientem naszych działań. Podstawowymi grupami klientów naszych działań są:

- 1) dzieci w wieku IV–VI klasy szkoły podstawowej,
- 2) młodzież w wieku gimnazjum,
- 3) młodzież w wieku licealnym,
- 4) rodzice,
- 5) nauczyciele ze szkoły,
- 6) księża z parafii,
- 7) pracownicy socjalni z Ośrodka Pomocy Społecznej,
- 8) sponsorzy,
- 9) inne organizacje

4.2. Zdefiniowanie potrzeb współpracy

Kierownik PWD powinien na początku każdego semestru określić potrzeby współpracy, czyli ustalić zakres i sposób współpracy z partnerami. Zdefiniowanie potrzeb współpracy, określenie zakresu jest podstawą do opracowania planu współpracy z poszczególnymi partnerami.

4.3. Zdefiniowanie marki

Jak już określiliśmy dokładnie naszych klientów, to następnym etapem dobrej współpracy i komunikacji z partnerami jest określenie marki – co chcemy naszym klientom przekazać, jak chcemy, żeby nasi klienci mówili o naszej placówce. Należy na przykład określić i opisać, co chcemy, żeby dzieci wiedziały o naszej placówce i jakiej usługi mogą oczekiwać od nas. Należy również wiedzieć i określić, co chcemy, żeby rodzice mówili o naszej placówce – czy naszą usługą jest na przykład tylko odrabianie lekcji i podwieczerek, czy rodzice mogą oczekiwać od naszej placówki programu wychowawczego. Podobnie dla każdej grupy klientów naszych działań należy określić, jaką markę i jaki obraz naszej placówki chcemy uzyskać.

4.4. Określenie sposobów komunikacji

Po określeniu grup klientów i marki, jaką chcemy im przekazać o naszej placówce, należy zastanowić się jakich sposobów, kanałów dystrybucji dotarcia z informacją użyjemy wobec naszych klientów. Należy określić kanały dystrybucji, czyli jak dotrzemy z informacją do naszych klientów, jakich użyjemy sposobów oraz należy określić, jakich użyjemy metod komunikacji.

Przykładowe kanały dystrybucji i metody:

Metody komunikacji	Sposoby dystrybucji
strona internetowa	jak to zrobić, by wejść na stronę było dużo
listy do rodziców	w jaki sposób będziemy te listy dystrybuować
Centrum Prasowe	możliwość dotarcia i kontaktów z mediami zewnętrznymi
Biuletyn	jako medium wewnętrzne – dystrybucja do sponsorów, partnerów z naszej bazy danych
ulotki, plakaty	w jaki sposób będziemy rozklejać te plakaty, jak będzie dystrybuować ulotki

4.5. Określenie sposobu utrzymania rynku klientów

Następnym etapem jest określenie, jak będziemy utrzymywać rynek klientów, co będziemy robić, żeby utrzymać tych, którzy już są przekonani do działań naszej placówki – jak utrzymać wychowanków, którzy są w placówce i jakich działań użyć, żeby utrzymać nauczycieli, którzy chcą z nami współpracować.

5. Strategia marketingowa


Współpraca i komunikacja z partnerami wymaga określenia rocznej strategii marketingowej. Z tej strategii należy wyprowadzić program współpracy dla każdej grupy klientów z miesięcznym planem współpracy. Istotą takiej strategii marketingowej powinna być

współpraca placówki po to, by lepiej osiągać zamierzone cele działania. Nie może to być współpraca dla samej współpracy.

6. Przegląd i sposób zmiany standardu

Przeglądu i ewentualnej zmiany niniejszego standardu dokonuje zarząd z uczestnictwem kierownika placówki przynajmniej raz na pół roku. Po stwierdzeniu nieprawidłowości, zarząd może wprowadzić zmiany nowym rozporządzeniem. Do rozporządzenia powinna być dołączona, jako załącznik nowa, poprawiona wersja standardu

	Imię i nazwisko	Data	Podpis
Opracował	Imię i nazwisko		
Zatwierdził	Imię i nazwisko Prezesa		


	Załącznik 1	Formularz planu współpracy	Wydanie 1 z dnia
	Standard współpracy i komunikacji z partnerami instytucjonalnymi i społecznymi		Strona ... z ...

Plan współpracy pomiędzy placówką.....
a.....na okres.....

Miesiąc	Wydarzenie	Cel wydarzenia	Zadania placówki	Zadania partnera	Punktowy (1–10) poziom osiągnięty przy realizacji


.....
Podpis kierownika placówki

.....
Podpis Partnera

	Załącznik 2	Opis zdefiniowania klientów	Wydanie 1 z dnia
	Standard współpracy i komunikacji z partnerami instytucjonalnymi i społecznymi		Strona ... z....


Opis zdefiniowania klientów

Kategoria klienta	Waga klienta	Zadania

	Załącznik 3	Metody promocji i kanały dystrybucji	Wydanie 1 z dnia
	Standard współpracy i komunikacji z partnerami instytucjonalnymi i społecznymi		Strona ... z ...

Metody promocji i kanały dystrybucji

Kategoria klienta	Metody promocji	Kanały/sposoby dystrybucji

	Załącznik	Formularz planu strategii marketingowej	Wydanie 1 z dnia
	Standard współpracy i komunikacji z partnerami instytucjonalnymi i społecznymi		Strona ... z ...

Strategia marketingowa rok		Uwagi do celów:
Cele:		
Plan osiągnięcia celów marketingowych:	Waga zadania	Terminy wykonania: