

**Anna Stefaniak**  
**Konsultant ds. organizacji**  
**i programowania pracy szkoły/placówki oświatowej**  
**WODN w Skierniewicach**

### **Koncepcja pracy szkoły – kilka spostrzeżeń**

W trosce o budowanie jakości polskiej edukacji Państwo sformułowało jednolite wymagania dla wszystkich szkół i placówek oświatowych. Wymagania te mają służyć szkole w przygotowaniu dzieci i młodzieży do stojących przed nimi wyzwań. Inspirują do prowadzenia działań, które powinny rozbudzać gotowość współpracy, przygotowywać do uczenia się przez całe życie oraz uczyć, jak rozwiązywać problemy.

**Wszystkie placówki oświatowe powinny dążyć do spełnienia sformułowanych przez państwo wymagań, biorąc pod uwagę swoją specyfikę i uwarunkowania.** Ogólna formuła wymagań daje szkołom autonomię w wytyczeniu kierunków pracy, zgodnych z swoimi potrzebami i możliwościami.

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. z 2015 r., poz. 1214)** nakłada na szkołę/placówkę oświatową obowiązek opracowania koncepcji pracy.

**W wymaganiu 1: Szkoła lub placówka realizuje koncepcję pracy ukierunkowaną na rozwój uczniów,** ustawodawca wyraźnie określił, iż:

**„Szkoła lub placówka działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe uczniów, specyfikę pracy szkoły lub placówki oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego. Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest znana uczniom i rodzicom oraz przez nich akceptowana”**

oraz:

**„Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest przygotowywana, a w razie potrzeb modyfikowana i realizowana we współpracy z uczniami i rodzicami”**

### **Czym jest koncepcja pracy szkoły?**

**Koncepcja pracy szkoły jest swoistą strategią działań na wyznaczony (przyjęty) okres.**

Celem formułowania koncepcji/strategii jest odpowiedź m.in. na następujące pytania: Jaką pozycję zajmuje obecnie szkoła i jakie są jej możliwości rozwojowe? Jaką pozycję chciałaby zająć w przyszłości (tej dalszej i tej bliższej) i jakie cele chce osiągnąć w okresie realizacji strategii/koncepcji? Co utrudnia obecnie i co może utrudniać w przyszłości osiągnięcie zamierzonej pozycji? Co powinna i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji zajmowanej na pozycję pożądaną i osiągnąć sukces?

Współczesna szkoła, aby osiągnąć profesjonalizm w realizacji zadań dydaktycznych i wychowawczych, powinna charakteryzować się profesjonalizmem w budowaniu strategii, projektowaniu celów i planowaniu działań rozwojowych. Dobre, racjonalne planowanie zwiększa bowiem szanse sukcesu edukacyjnego uczniów szkoły, zaś prawdopodobieństwo porażki ogranicza do minimum. Planowanie to także materialny efekt, czyli dokument do którego można się odwołać podczas planowania działań na wielu poziomach i w różnych obszarach funkcjonowania szkoły.

**Planowanie to sposób przekształcenia szkoły w organizację uczącą się, samodzielną w wyznaczaniu celów i zadań, samodzielną w rozwiązywaniu swoich problemów.**

Planowanie rozwoju jest wyjściem ponad bieżące postrzeganie problemów placówki, a więc tym, co robimy, na co dzień, a ponadto projektowaniem działań ukierunkowanych na realizację przedsięwzięć długofalowych o odległym, kilkuletnim horyzoncie czasu, planowanie rozwoju jest, więc aktywnym podejściem do przyszłości, jest sposobem zmiany placówki oświatowej od wewnątrz.

**Koncepcja, jeśli ma wspierać osiągnięcie przez szkołę sukcesu, powinna być skoncentrowana na uczniu, jego cechach, postawach, umiejętnościach i wiedzy, niezbędnych w dorosłym życiu. Wszak głównym wskaźnikiem efektów pracy szkoły jest funkcjonowanie jej absolwentów.**

Należy pamiętać, że ustawodawca nie narzuca się szkole, jaką formę ma przyjąć koncepcja – czy ma to być pięcioletni program rozwoju, trzyletni program rozwoju, roczny plan pracy czy zapisy zawarte w dokumentach szkoły takich jak statut, program wychowawczy, czy inne obecne od dawna w szkole – pozostawia się tu nauczycielom i dyrektorowi prawo do decydowania. Należy także zwrócić uwagę, że dyrektor szkoły przystępując do konkursu na stanowisko przedstawia koncepcję pracy. Jeśli został wybrany drogą konkursu, oznacza to, że zaproponowana przez niego koncepcja zyskała uznanie w oczach organów – prowadzącego i nadzorującego, nauczycieli i rodziców. Koncepcja przedstawiona przez dyrektora podczas konkursu, uspołeczniona i przedyskutowana w szerokim gronie, także może się stać tą, o której mowa w wymaganiu 1.

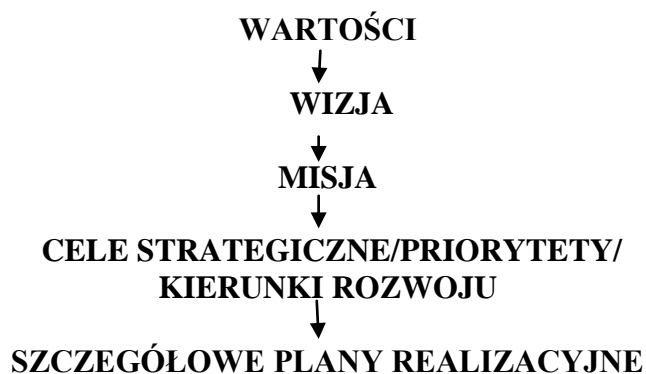
### **Dlaczego warto mieć koncepcję pracy szkoły?**

Posiadanie koncepcji jest jednym z warunków skuteczności działania – trzeba najpierw wyobrazić sobie to, co zamierzamy zrobić i uporządkować według obranych kryteriów (np. pilności, ważności, wykonalności, itp.) zanim cokolwiek zaczniemy zrobić. Wiąże się więc z myśleniem o przyszłości, tj. tym wymiarem czasu, w którym jeszcze nic się nie zadziało i w którym wiele można. Uruchamia myślenie twórcze i sprawia, że stajemy się kreatorami jutra oraz inspiratorami rozwoju. Dotyczy to również szkoły. Ponadto:

- a) Koncepcja odgrywa rolę drogowskazu – wszystkim członkom społeczności szkolnej wytycza ten sam kierunek działania. Bez względu na to czy będą realizować zapisane w niej zadania pojedynczo, parami czy w zespołach; jednorodnych czy różnorodnych; czy zaczną wcześniej czy później; czy będą zmierzać do celu tą samą, czy innymi drogami, kierunek działania zostanie zachowany.
- b) Jest punktem odniesienia w procesie podejmowania decyzji. Pomaga dokonywać wyborów między różnymi racjami i punktami widzenia.
- c) Ułatwia koncentrację na tym, co najważniejsze. Sprawia, że członkowie społeczności szkolnej „nie rozmieniają się na drobne”.
- d) Koncepcja „rządzi” też czasem teraźniejszym, ponieważ „podpowiada” na co go wydatkować.
- e) Umożliwia w miarę równomierne rozłożenie zadań na osi czasu. Dzięki temu można uniknąć ich nadmiernego nagromadzenia w pewnych okresach.
- f) Ułatwia racjonalne gospodarowanie zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi, czasem), których zazwyczaj odczuwamy niedostatek.
- g) Pozwala całościowo spojrzeć na szkołę – zawrzeć w polu widzenia nie tylko jej wewnętrzny obraz, ale i otoczenia oraz związki między nim, a szkołą. W otoczeniu, bowiem rodzą się wyzwania, wobec których przychodzi stanąć społeczności szkolnej. Ich dostrzeżenie, przemyślenie i zinternalizowanie pomaga stawiać czoła zagrożeniom i wykorzystywać szanse.
- h) Ułatwia kreowanie wizerunku szkoły w otoczeniu. Czytelnie sformułowana koncepcja, a zwłaszcza misja toruje drogę strategii marketingowej adekwatnej do charakteru szkoły.

- i) Pomaga w spójnym działaniu wszystkich członków społeczności szkolnej i spójnym z koncepcją opracowaniu dokumentów szkolnych.
- j) Pomyślna realizacja koncepcji wyzwala poczucie sukcesu wśród nauczycieli, uczniów, rodziców, pracowników niepedagogicznych. Wykonanie zaplanowanych zadań nastawia pozytywnie, co z czasem staje się dodatkową motywacją do podejmowania kolejnych przedsięwzięć i bardziej ambitnych wyzwań.

### Elementy koncepcji pracy szkoły



Skonkretyzowanie wartości uznawanych przez społeczność szkolną pomaga sformułować wizję i misję.

**WIZJA** – wskazuje perspektywy, sytuacje, w jakich ma się znaleźć szkoła w przyszłości. Deklaracja wizji nie określa celów [...]. Wizja to określenie całego szeregu konkretnych inicjatyw, które uświadamiają pracownikom, przez jakie etapy szkoła jeszcze musi przejść.

**Wizja** jest pozytywnym wyobrażeniem przyszłości – szkoły lub osoby – wyprowadzonym na podstawie uznawanych wartości i idei, z którego to wyobrażenia wyprowadza się następnie cele i szczegółowe plany działania. To znaczy tym, co chcemy osiągnąć, a nie tym, czego pragniemy uniknąć, bowiem wizja ma dodatnie zabarwienie znaczeniowe.

**MISJA** – oświadczenia dotyczące konkretnych celów związanych z wizją.

**MISJA** – to szczególna obietnica dana klientom wewnętrznym i otoczeniu zewnętrznemu [...]. Misja to zespół wspólnych wartości, które będą uznawane przez pracowników, czyli filozofia, na której opiera się istnienie szkoły [...]. Misja jest podstawą do formułowania celów.

#### **CELE STRATEGICZNE**

Cel można zdefiniować jako stan pożądany do osiągnięcia w określonej przyszłości. Formułując cel strategiczny należy określić, o jaki stan chodzi i w jakim czasie ma zostać osiągnięty oraz mieć wyobrażenie, jak będziemy mierzyli poziom jego realizacji.

#### **Zasady formułowania celów**

- Formułowanie celu powinno być neutralne w stosunku do rozwiązania
- Sformułowanie celu powinno być pozytywne
- Cel powinien być zrozumiały dla wszystkich zainteresowanych
- Osiągnięcie celu powinno być jednoznaczne do stwierdzenia
- Cele powinny być ambitne, ale osiągalne

Najbardziej znaną koncepcją formułowania celów w dziedzinie planowania, będącą zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel jest zasada SMART. *S.M.A.R.T.* jest akronimem angielskich wyrazów Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined, (samo słowo „smart” znaczy sprytny).

**Prosty** – jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiać miejsca na luźną interpretację,

**Mierzalny** – czyli tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji,

**Osiągalny** – inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji, cel zbyt ambitny, który od razu jest oceniany jako niemożliwy do osiągnięcia, demotywuje do podjęcia działań przed przystąpieniem do nich,

**Istotny** – cel powinien być ważny dla organizacji, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował,

**Określony w czasie** – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy, w jakim zamierzamy go osiągnąć.

**W tworzeniu koncepcji/planowaniu rozwoju placówki oświatowej można wyodrębnić trzy fazy:**

- **Diagnostyczną** polegającą na zgromadzeniu informacji wyjściowych o wewnętrznych i zewnętrznych warunkach działania;
- **Twórczą** związaną z kreowaniem wizji i misji;
- **Projektową** będącą precyzyjnym zapisem wizji i misji, wynikających z nich celów (priorytetów, kierunków rozwoju) na trzy do pięciu lat, opracowaniem szczegółowych planów zadań służących realizacji celów oraz zaprojektowaniem sposobu monitoringu i ewaluacji.

#### **Skąd czerpać informacje niezbędne do opracowania koncepcji?**

- a) Priorytety Ministra Edukacji Narodowej czy aktualnie wprowadzane zmiany.
- b) Wyniki ewaluacji (wewnętrznej i zewnętrznej), wyniki sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych, prowadzone w szkole innowacje czy projekty, problemy z uczniami, nauczycielami czy rodzicami, wobec których staje szkoła.
- c) Wyzwania płynące z szeroko pojętego otoczenia szkoły.

#### **Podsumowanie**

Efektem planowania koncepcji pracy szkoły może być dokument – koncepcja pracy szkoły/placówki oświatowej, do którego można się odwołać podczas planowania działań na wielu poziomach i w różnych obszarach funkcjonowania organizacji.

**Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 6 sierpnia 2015 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. z 2015 r., poz. 1214)** nie określa jak ma wyglądać koncepcja pracy szkoły/placówki oświatowej jako dokument.

Poniżej możliwe „schematy” takiego dokumentu:

## I (propozycja) KONCEPCJA PRACY SZKOŁY (nazwa) na lata 2015-2020

Koncepcja naszej szkoły składa się:

- *Z wizji i misji*
- *Celów strategicznych na lata 2015-2020*
- *Zestawu zadań służących realizacji celów (na każdy rok szkolny) planów i programów realizacji zadań na rok bieżący (załączniki do koncepcji)*
- *Kryteriów sukcesu*

### Cele strategiczne szkoły do realizacji w latach 2015-2010

Rok \ Obszar	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Kształcenie					
Wychowanie i opieka					
Organizacja i zarządzanie					

## SZCZEGÓŁOWY PLAN REALIZACYJNY NA ROK SZKOLNY .....

CEL .....

Lp.	ZADANIA	FORMY REALIZACJI	OSOBY ODPOWIEDZIALNE	TERMIN	MONITORING

### **II (propozycja) SCHEMAT KONCEPCJI PRACY**

**1. PODSTAWA PRAWNA.**

**2. PREZENTACJA SZKOŁY.**

**3. ATUTY SZKOŁY I STRONY WYMAGAJĄCE DOSKONALENIA.**

**4. WIZJA SZKOŁY.**

**5. MISJA SZKOŁY.**

**6. KIERUNKI ROZWOJU SZKOŁY.**

**7. PLAN DZIAŁAŃ ZGODNY Z KIERUNKAMI ROZWOJU SZKOŁY.**

**8. ZAŁĄCZNIKI DO KONCEPCJI PRACY SZKOŁY.**

(np. plan pracy szkoły, szkolny zestaw programów nauczania, program wychowawczy szkoły, program profilaktyki, zasady oceniania i inne).

**9. EWALUACJA KONCEPCJI PRACY SZKOŁY (projekt)**

## Literatura

1. **Być dyrektorem szkoły** / Anna Lidia Brzywca. - Gdynia : Novaeres, 2013. - S. 14-26: Koncepcja funkcjonowania i rozwoju szkoły
2. **Co znakomici dyrektorzy robią inaczej, niż cała reszta?** : 15 rzeczy, które liczą się najbardziej / Todd Whitaker ; [tł. z ang. Zofia Zdral]. - Warszawa : Fraszka Edukacyjna, 2011
3. **Dyrektor szkoły** / Irena Dzierzgowska. - Warszawa : Fraszka Edukacyjna, 2005. - S. 10-11: Opracowanie planu rozwoju szkoły
4. **Ewaluacja w szkole/placówce** : jak opracować koncepcję pracy? : praktyczne rozwiązania / Bożena Fronckiewicz, Anna Stefaniak. - Warszawa : Fraszka Edukacyjna, 2011
5. **Gra o szkołę** : w poszukiwaniu zasad zarządzania w nowych czasach / Witold Kołodziejczyk. - Warszawa : Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, cop. 2007. - S. 42-63: W poszukiwaniu wizji
6. **Koncepcja pracy szkoły** : nowe rozwiązania starych problemów / Danuta Elsner // W: Jakość edukacji : różnorodne perspektywy / pod red. Grzegorza Mazurkiewicza. - Kraków : Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2012. - S. 361-374
7. **Kompetencje społeczne dyrektorów szkół** / Bożena Tołwińska. - Kraków : Oficyna Wydawnicza "Impuls", 2011. - S. 161-163: Plan rozwoju szkoły jako czynnik motywujący
8. **Organizacja, kierowanie i nadzór pedagogiczny w szkole** : poradnik dla dyrektorów szkół oraz pracowników organów prowadzących i nadzorujących szkoły / Józef Pielachowski. - Wyd. 2 zaktual. - Poznań : Oficyna Ekonomiczna Wydawnictwa eMPi2, 2009. - S. 92-98: Program rozwoju szkoły
9. **Planowanie rozwoju szkoły** / I. Suckiel. - Menedżer i kreator edukacji / pod red. Czesława Plewki i Henryka Bednarczyka. - Radom : Instytut Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy, 2008. - S. 239-148
10. **Status dyrektora szkoły** : poradnik dla samorządów i dyrektorów szkół : na podstawie obowiązującego prawa, ekspertyz prawnych oraz badań opracowanych w ramach projektu / Andrzej Pery. - Warszawa : Ośrodek Rozwoju Edukacji, 2012. - S. 26: Koncepcja pracy szkoły
11. **Szkoła ze znakiem jakości** : program rozwoju szkoły, certyfikaty, promocja : poradnik dla dyrektorów / Jarosław Kordziński. - Wyd. 2 zm. - Warszawa : Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 2008. - S. 24-31: Program rozwoju szkoły
12. **Zarządzanie rozwojem szkoły** / Jarosław Kordziński. - Warszawa : Wolters Kluwer Polska, 2012