



# **XVII KONGRES ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ**

**OSKKO, Zakopane, 2-4.10.2023**

**[www.oskko.edu.pl/kongres/](http://www.oskko.edu.pl/kongres/)**



OGÓLNOPOLSKIE  
STOWARZYSZENIE  
KADRY  
KIEROWNICZEJ  
OŚWIATY

# Planowanie pracy szkoły

Ryszard Sikora

[www.oskko.edu.pl/kongres/](http://www.oskko.edu.pl/kongres/)

# **Koncepcja pracy szkoły a planowanie pracy**

# Koncepcja pracy szkoły a planowanie pracy

Słownik języka polskiego PWN

**koncepcja** - «pomysł, projekt»

Wielki słownik języka polskiego PAN

**koncepcja** - świadomie przyjęty sposób rozumienia czegoś, rozwiązania problemu lub osiągnięcia celu

# Koncepcja pracy szkoły a planowanie pracy

**UPO, Art. 44. 1.** Szkoły i placówki podejmują niezbędne działania w celu tworzenia optymalnych warunków realizacji działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej, zapewnienia każdemu uczniowi warunków niezbędnych do jego rozwoju, podnoszenia jakości pracy szkoły lub placówki i jej rozwoju organizacyjnego.

2. Działania, o których mowa w ust. 1, dotyczą:

- 1) efektów w zakresie kształcenia, wychowania i opieki oraz realizacji celów i zadań statutowych;
- 2) organizacji procesów kształcenia, wychowania i opieki;
- 3) tworzenia warunków do rozwoju i aktywności, w tym kreatywności, uczniów;
- 4) współpracy z rodzicami i środowiskiem lokalnym;
- 5) zarządzania szkołą lub placówką.

# Koncepcja pracy szkoły a planowanie pracy

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora publicznego przedszkola, publicznej szkoły podstawowej, publicznej szkoły ponadpodstawowej lub publicznej placówki oraz trybu pracy komisji konkursowej (Dz. U. z 2021 r. poz. 1428)

§ 1. 1. Konkurs na stanowisko dyrektora .....

2. Ogłoszenie konkursu zawiera:

....

4) wskazanie wymaganych dokumentów:

a) ... **koncepcji funkcjonowania i rozwoju** publicznego przedszkola, publicznej szkoły lub publicznej placówki,

# Definicje

- zarządzanie to sztuka bądź praktyka rozumnego stosowania środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów (Henri Fayol)
- zarządzanie to zestaw działań (**planowanie**, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji. (Griffin).



# PLANOWANIE

- jest ideą, której przypisuje się rolę funkcji pierwotnej w tym sensie, że wszystkie inne funkcje są określone przez planowanie i niejako podporządkowane reżimowi planowania.
- rozważanie tego co należy osiągnąć i jak najlepiej to czynić, wyznaczanie celów, rozwijanie przyszłych opcji działania i wybór najlepszej.

# Planowanie

- jako element zarządzania polega na **decydowaniu** o podjęciu działań zorientowanych na wywołanie zjawisk, które nie zaistniałyby samoistnie.
- wskazuje, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania.  
Działania te są zazwyczaj oparte na jakiejś metodzie, planie czy logice, a nie poczuciu (Stoner).

# Planowanie umożliwia:

- uzyskanie przez organizację i przekazywanie przez nią środków potrzebnych do realizacji jej działań
- działanie członków organizacji zgodnie z przyjętymi celami i procedurami
- śledzenie i pomiar stopnia realizacji celów, co umożliwia podjęcie działań korygujących, jeśli postępy są niezadowalające

# RODZAJE PLANÓW

- strategiczne (długi okres)
- średniookresowe,
- operatywne (krótki okres),
- przedmiotowe branżowe
- podmiotowe (plan pracy szkoły),
- kompleksowe,
- wycinkowe,
- problemowe (plan nadzoru),

- strategiczne (powyżej 5 lat) - plan przyszłości, (co zamierza się osiągnąć, lista wartości).
- długoterminowe (od 2 do 5 lat) - konkretne przedsięwzięcia służące realizacji nadrzędnego celu.
- średnioterminowe (od kilku miesięcy do roku) - to odpowiedź na pytanie co należy zrobić, aby zrealizować plan długoterminowy.
- krótkoterminowe (do trzech miesięcy) - krótkie zadania do wykonania.
- bieżące - codziennie lub w skali tygodnia (godziny i terminy spotkań, spraw do załatwienia)

- **Plany strategiczne** – zakreślają ogólne ramy zasadniczych decyzji działań szkoły.

Plan strategiczny to proces o relatywnie długim horyzoncie czasu (długotrwały), którego przedmiotem jest sprecyzowanie celów szkoły, ustalenie zasad (polityki) jej funkcjonowania oraz opracowanie programów potrzebnych do realizacji tych celów.

- **Plany operatywne** (bieżące) są bardziej szczegółowe niż plany strategiczne i nie mają charakteru jakościowych ustaleń lecz postać decyzji określających konkretne ilości i wartości. Podstawową funkcję planu operatywnego jest wyznaczenie zbioru tych decyzji i działań, które muszą być podejmowane na bieżąco , aby skutecznie i terminowo realizować zamierzenia ujęte w planie strategicznym.
- **Plan operacyjny - środek realizacji planu strategicznego.**

# KONCEPCJA



## PLANOWANIE

**strategiczne**  
(długi okres)



**średniookresowe**  
(roczny lub kilkuletni plan pracy)



**operatywne**  
(krótki okres)

**problemowe**  
(plan nadzoru)



# ETAPY PLANOWANIA

1. Opisanie położenia szkoły i jej głównych problemów.
2. Określenie celów.
3. Ustalenie procedury – planowanie metod, planowanie zasobów.
4. Projekt realizacji – ustalenie harmonogramu i przypisanie odpowiedzialności.
5. Projekt nadzoru – ustalenie zasad rozstrzygania i podejmowania działań korygujących.

# STRATEGIA I PLANOWANIE

## STRATEGICZNE

- STRATEGIA – dotyczy przyszłości szkoły jako całości, a wytyczne, z których się składa powinny odpowiedzieć na pytanie:

**Jak zapewnić istnienie szkoły w długiej perspektywie czasu, jako instytucji o wyraźnej tożsamości i względnie niezależnej chociaż powiązanej z otoczeniem?**

# Cechy strategii

- **ciągłość** - istnieje logiczny związek między programami działania w różnych horyzontach czasowych,
- **kompleksowość** – dotyczy całej szkoły
- **spójność** – zgodność merytoryczna programów rozwoju przedsiębiorstwa z działalnością bieżącą
- **elastyczność** – zdolność dostosowania tempa i sposobów rozwoju do aktualnych warunków,
- **realność** – dostosowanie do aktualnych i przyszłych zmian zachodzących w otoczeniu i w szkole (istnieje możliwość realizacji)

(G. Gierszewska, M. Romanowska)

# Elementy planu strategicznego

- **Wizja**
  - **Misja**
  - **Cele**
- } **szkoły**

# WIZJA

**Obraz przyszłości, który szkoła chce wykreować.**

# MISJA

- powołanie,
- szczególny powód istnienia,
- wizja na użytek strategii,
- koncentruje w sobie kulturę organizacji rozumianą jako podzielane przez organizację wartości i przyjętą wizję

# MISJA

- definiuje podstawowe działania
- ustala główne metody postępowania
- zakłada przyszły stan rzeczywistości, który szkoła chce osiągnąć

# Warunki strategicznego znaczenia misji

- wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości,
- wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników,
- proces jej realizacji jest wiarygodny.



Jakiś przykład...

## SZKOŁA TWÓRCZA, PRZYJAZNA I BEZPIECZNA

Naszym celem jest tworzenie warunków wspomagających wszechstronny rozwój każdego ucznia (z uwzględnieniem jego zdolności i możliwości) w świadomym i samodzielny zdobywaniu wiedzy w atmosferze przyjaźni i bezpieczeństwa na podstawie fundamentalnych zasad moralnych (prawdomówności, odpowiedzialności i szacunku dla drugiego człowieka)

## **TWÓRCZA**

- Ucząca jak zdobywać wiedzę i ją wykorzystywać
- Ucząca samodzielnego myślenia i podejmowania wyborów
- Otwarta na innowacje
- Aktywizująca uczniów
- Odkrywająca i rozwijająca zainteresowania i zdolności uczniów
- Kształcząca potrzebę korzystania z dorobku kultury polskiej i świat

## **BEZPIECZNA**

- Ucząca pozytywnych zachowań
- Dbająca o zaspokojenie potrzeb fizycznych, psychicznych i materialnych
- Podejmująca różne programy profilaktyczne
- Minimalizująca wszelkie zagrożenia
- Przeciwdziałająca patologiom
- Zapewniająca pomoc medyczną
- Zapewniająca odpowiedzialną kadre
- Dobrze organizująca pracę
- Kształtująca mądrą dyscyplinę

## **PRZYJAZANA**

- Traktująca ucznia podmiotowo
- Istniejąca dla zaspokojenia dobra ucznia i jego potrzeb rozwojowych (materialnych, psychicznych, emocjonalnych)
- Indywidualnie traktująca dziecko
- Budująca pozytywne relacje pomiędzy uczniami, pracownikami szkoły i rodzicami
- Życzliwa w kontaktach z rodzicami
- Współpracująca z instytucjami opiekuńczymi
- Okazująca szacunek dla ucznia
- Stwarzająca klimat wzajemnego zaufania
- Estetyczna (w budynku i otoczeniu)

## **oraz**

- Oparta na wartościach
- Stale się doskonaląca
- Pracująca zespołowo
- Wykorzystująca możliwości środowiska
- Współdziałająca z otoczeniem

- Uważamy, że za wszystko co robimy jesteśmy odpowiedzialni przede wszystkim przed dziećmi. Jednocześnie kładziemy nacisk na współpracę z rodziną i społecznością lokalną w celu zapewnienia wysokiego poziomu kształcenia.
- Podstawą naszej pracy jest dążenie do osiągnięcia relacji wzajemnego szacunku pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi w życie szkoły.
- Staramy się, aby każdy czuł się zauważony i bezpieczny w naszej szkole poprzez nacisk na pozytywne zachowanie oraz dostrzeganie potrzeb innych.
- Dążymy do zapewnienia szerokiego wachlarza zajęć dla uczniów. Staramy się być elastycznymi i otwartymi na potrzeby dostarczania możliwości wzbogacania wiedzy i umiejętności oraz dbać o indywidualne potrzeby i talenty uczniów.
- Będziemy utrzymywać i rozwijać środowisko szkolne, dążąc w tym względzie do najwyższej jakości i pobudzając poczucie dumy z naszej szkoły.
- Będziemy zachęcać naszych uczniów do osiągania sukcesów, uznawać i doceniać osiągnięcia każdego, tworzyć środowisko wspomagające uczenie się każdego ucznia z różnymi jego zdolnościami i możliwościami, angażować w podejmowanie decyzji aby dać im możliwość kształtowania odpowiedzialności za swoje uczenie się.
- Będziemy stale poszukiwać sposobów doskonalenia i ciągłego rozwoju.

Chcemy to osiągnąć poprzez wysoki poziom kadry, ciągłe jej doskonalenie, rozwój bazy dydaktycznej, efektywne zarządzanie, monitorowanie i bieżącą ocenę naszej pracy.

**Misja powinna być wypracowana, rozumiana i wdrożona w życie na wszystkich poziomach zarządzania.**

# Źródła kształtowania misji

- historia szkoły,
- preferencje, wizje kierownictwa
- środowisko w którym szkoła działa
- zasoby
- środki jakimi dysponuje
- itp.

# Cele szkoły

- mają kluczowe znaczenie dla skuteczności jej działania
- nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w szkole
- ustalanie celów wpływa na planowanie w szkole
- mogą być źródłem motywacji dla pracowników
- są podstawą skutecznego mechanizmu oceny i kontroli

# Cechy celów szkoły

**Z** – zrozumiałe

**M** – mierzalne

**O** – osiągalne w czasie

**R** – realne

**A** – ambitne

**E** – efektywne, elastyczne

# Rodzaje celów

- cele efektywnościowe:
  - osiągnięcie założonych wyników edukacyjnych,
  - osiągnięcie założonych efektów wychowawczych,
  - wiodąca szkoła w okolicy,
  - zapewnienie każdemu potrzebującemu uczniowi odpowiedniej pomocy,
  - rozwinięcie współpracy z zagranicznymi szkołami,
  - itp.



# Rodzaje celów

- cele socjalne:
  - zadowolenie pracowników z warunków pracy i płacy
  - integracja pracowników z celami szkoły,
  - zapewnienie każdemu pracownikowi rozwoju osobistego,
  - itp.

# Rodzaje celów

- cele prestiżowe i związane ze środowiskiem
  - niezależność
  - image i prestiż
  - misja społeczna
  - itp.

# PROCES PLANOWANIA

- prognozowanie,
- programowanie,
- tworzenie planu.

# Etapy procesu planowania

1. ustalenie celów
2. zidentyfikowanie problemów
3. poszukiwanie alternatywnych rozwiązań
4. ocenianie konsekwencji
5. dokonanie wyboru
6. wdrażanie planu
7. kontrola realizacji

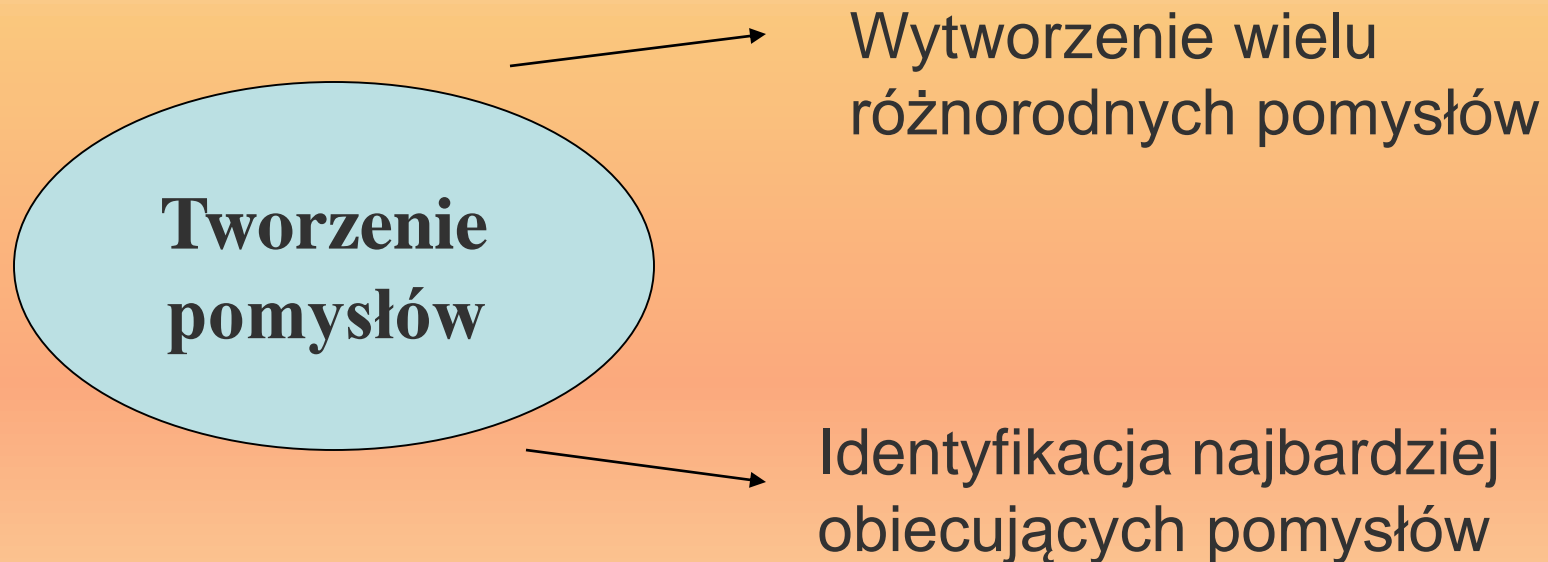
# Zasady dobrego planu

- realności (realne możliwości wykonywania zadań),
- wariantowych rozwiązań (dochodzenie do celów za pomocą różnych, wariantowych rozwiązań),
- koncentracji (umiejętne połączenie celów i środków),
- gospodarności (uzyskiwanie najlepszych efektów przy jak najmniejszych kosztach i środkach),
- elastyczności planowania (przewidywanie zmiany warunków i dostosowywanie się do tych zmian),
- podstawowego ogniwa (określenie najważniejszych zadań decydujących o wynikach)

**plan nie jest dokumentem  
niezmiennym !**

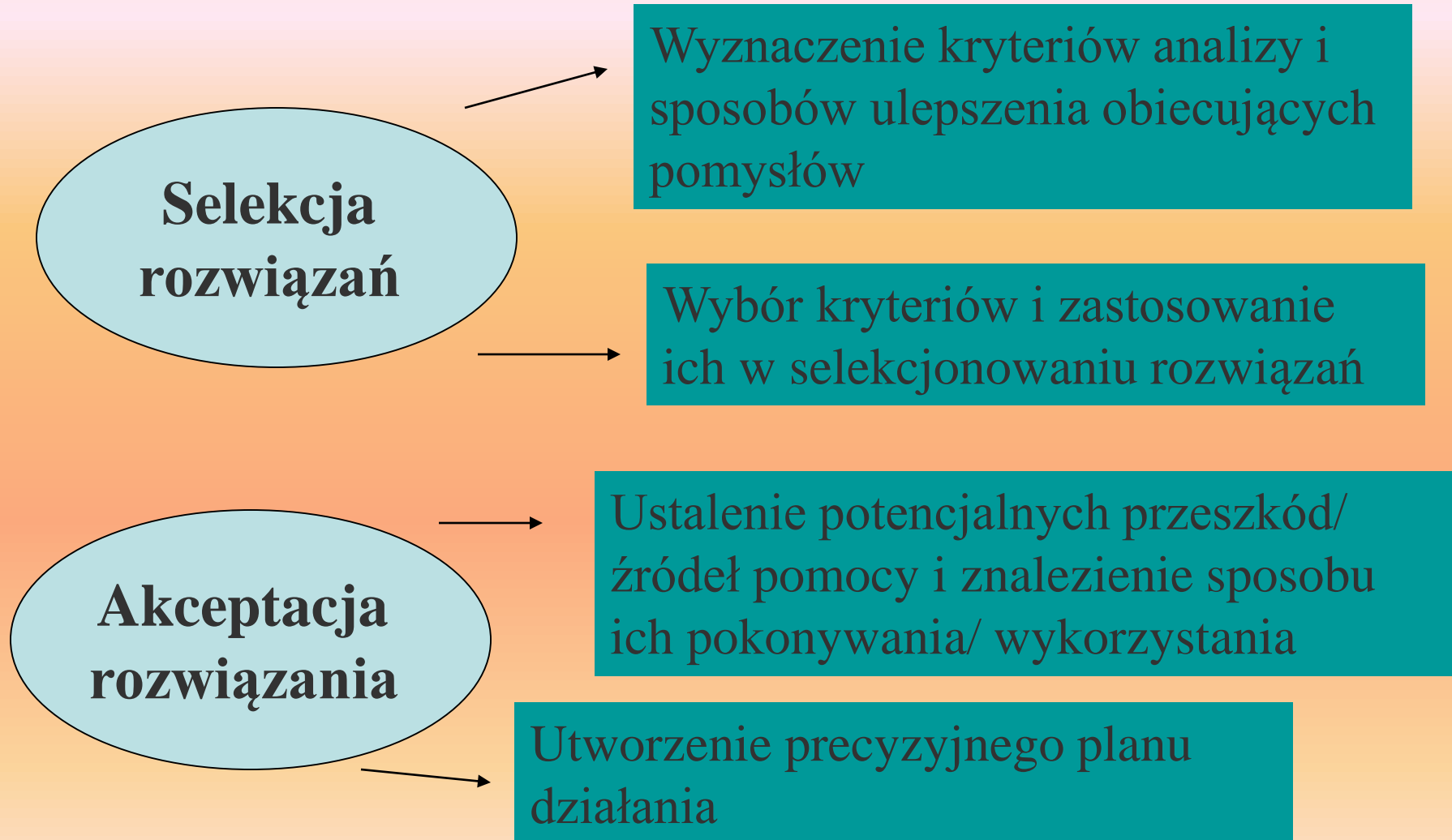
Funkcjonowanie programu działania – jest to  
rozpisanie ról i działań, ich rozwiązań, następstw  
i hierarchii

# GROMADZENIE POMYSŁÓW

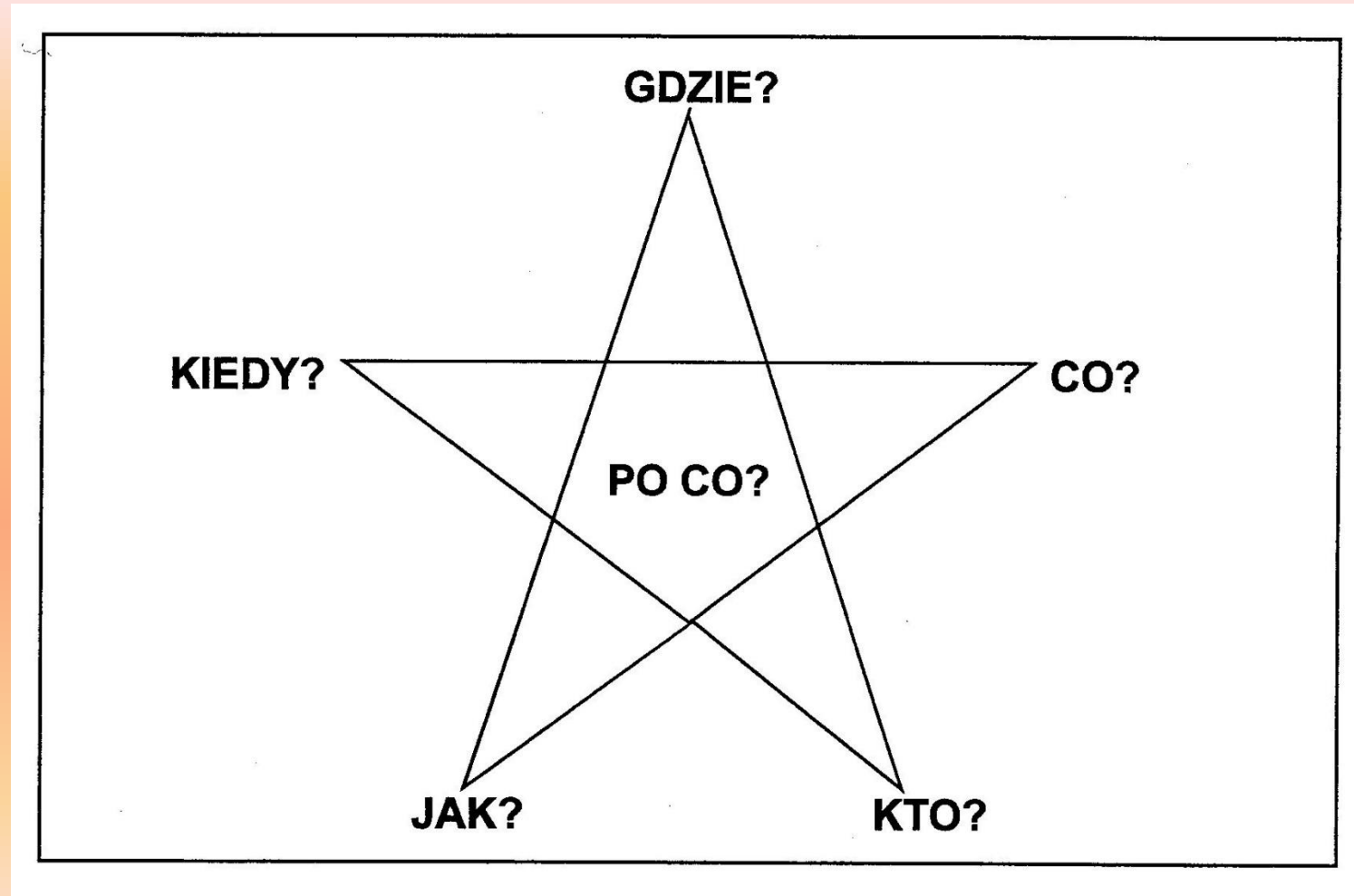




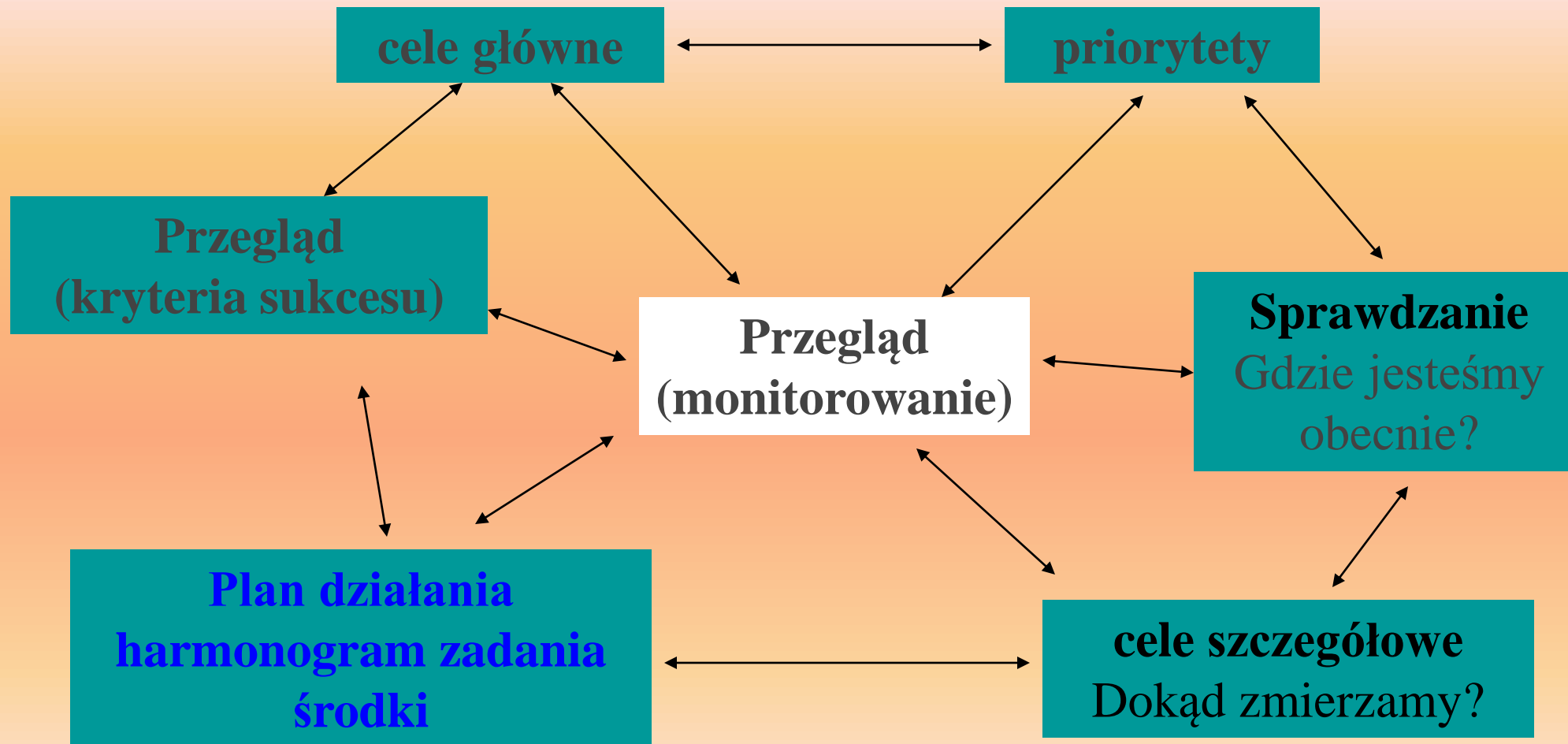
# PLANOWANIE DZIAŁANIA



# Gwiazda pytań



# Model planowania rozwoju



# Plan realizacji zadania

ZADANIE *(okres realizacji)*

DZIAŁANIA

OKRES REALIZACJI  
DATA ZAKOŃCZENIA

KTO JEST  
ZAANGAŻOWANY?

ŚRODKI  
*(co jest nam potrzebne?)*

POŻĄDANE EFEKTY  
*(cele szczegółowe)*

KTO I JAK MONITORUJE?

# Aspekty do rozważenia

- **KOSZTY**

Czy wdrożenie wybranych pomysłów będzie wymagało dużych nakładów finansowych?,

Czy będą potrzebne kosztowne pomoce?,

Czy spowoduje to przekroczenie budżetu?

- **AKCEPTACJA**

Czy wyselekcjonowane pomysły są możliwe do zaakceptowania dla wszystkich?

- **POMOCE**

Czy potrzebne materiały są łatwo dostępne?,

Czy do wdrożenia tych pomysłów w życie konieczne są jakieś dodatkowe pomoce?

- **CZAS**

Czy proces wprowadzania wyselekcjonowanych pomysłów będzie wymagało poświęcenia dodatkowego czasu kogokolwiek z pracujących nad rozwiązaniem problemu?,

Czy ludzie zajmujący się problemem będą mogli rozpocząć działania, jeśli sytuacja będzie tego wymagała?

- **WARUNKI LOKALOWE**

Czy konieczne będzie ulepszenie obecnych warunków lokalowych, aby przeprowadzić proces wdrażania wyselekcjonowanych pomysłów?

# Szkolne plany

## **plan strategiczny**

- misja i wizja,
- cele strategiczne, w tym opis ucznia kończącego szkołę czyli sylwetka absolwenta – oczekiwane efekty edukacyjne, (dydaktyczne, wychowawcze)
- główne sposoby realizacji celów.

# Plan działania (uwarunkowania)

- przewaga w stosunku do konkurencji, jakość, niepowtarzalność, korzyści jakie osiąga uczeń,
- cechy ujemne zmniejszające tą przewagę,
- zdobyte miejsce w środowisku, promocja,
- utrzymanie dobrych cech funkcjonowania szkoły,
- wymierne wyniki (egzaminy zewnętrzne),
- warunki zapewnienia jakości,



# Plany działania

- roczny plan pracy,
- plany pracy zespołów,
- plan nadzoru pedagogicznego,
- organizacja doskonalenia zawodowego
- plan kontroli wewnętrznej

- szkolny zestaw programów nauczania
- program wychowawczo-profilaktyczny szkoły
- plan zajęć pozalekcyjnych
- plan rozwoju infrastruktury szkoły
- program współpracy ze środowiskiem lokalnym

# Plan marketingowy

- charakterystyka środowiska,
- klienci (oczekiwania, wymagania, itp.),
- konkurencja,
- sposoby promocji i reklamy,
- plan działań marketingowych.

# Plan organizacyjny

- zespół zarządzający,
- wielkość i struktura zatrudnienia (liczba zatrudnionych pracowników ich kompetencje i kwalifikacje),
- system motywacyjny pracowników,
- struktura organizacyjna, podział władzy i odpowiedzialności.
- plan nauczania
- arkusz organizacyjny

# Cykl projektowania struktury organizacyjnej.

- Ustalenie potrzeby sformułowania nowej strategii.
- Powzięcie decyzji o modyfikacji struktury organizacyjnej.
- Ustalenie zakresu niezbędnych badań nad aktualnym stanem organizacyjnym struktury organizacyjnej.
- Uściślenie celów firmy.

- Rozdzielenie zadań i obowiązków na stanowiska pracy – specjalizacja.
- Łączenie stanowisk w komórki – grupowanie.
- Ustalenie zależności niehierarchicznych i funkcjonalnych - koordynacja.
- Sformalizowanie zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

# Zasady

- równoważenie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- przydzielanie uprawnień decyzyjnych jak najbliższej informacji potrzebnych do podjęcia tejże decyzji,
- przystosowalność – przystosowanie zadań do kwalifikacji pracownika tak by zadania mogły być należycie wykonane, a kwalifikacje pracownika w odpowiednim stopniu wykorzystane,
- optymalna specjalizacja
- należyta szczegółowość – wyraźne rozgraniczenie zadań poszczególnych stanowisk,
- automatyczne zastępowanie nieobecnych,
- dobór narzędzi i wyposażenia , przystosowanie stanowiska do pracownika,
- rozwój,

# Plan techniczny - zapewnienie warunków pracy i nauki

- jakość i poziom wyposażenia w nowoczesne środki wspomagające edukację,
- stan techniczny i estetyka budynku i wyposażenia,
- zapewnienie logistycznych środków funkcjonowania szkoły (łączność, informatyzacja, obsługa, itp)



# Plan finansowy

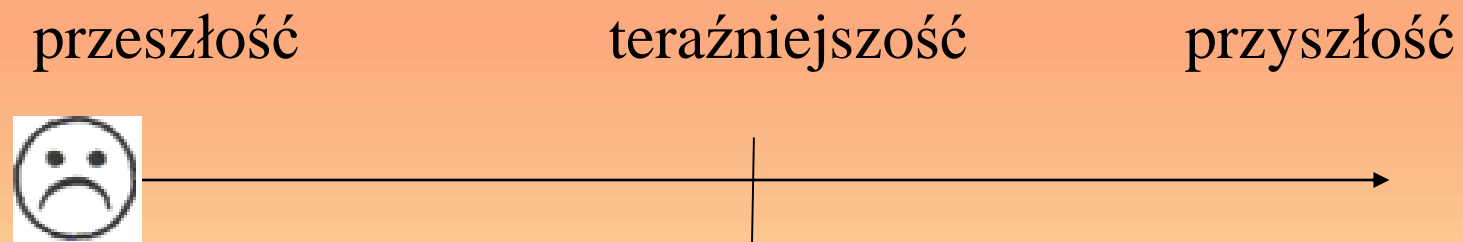
# Techniki planowania

- Tradycyjna, czyli ku przyszłości
- Z przyszłości,
- Analiza SWOT
- Pole atutów i przeszkód (pole sił)
- Zasada Pareto 20/80

# Tradycyjna, czyli ku przyszłości

- analiza przeszłych dokonań lub stanu rzeczy. Porażki, słabe strony itp. często są uzasadnieniem do podjęcia działania,
- ustalenie, co w zakresie rozpatrywanych spraw i problemów należy zmienić na lepsze, np. wzmocnić, zminimalizować, zwiększyć, zmniejszyć, rozszerzyć itp.,
- określenie (na miarę zamierzanych zmian) tego, co chcemy osiągnąć w przyszłości- czyli celu/celów działania,

- planowanie poszczególnych kroków prowadzących do realizacji celu/celów, tj. konkretnych działań szczegółowych, których wykonanie jest niezbędne dla dojścia do upragnionego rezultatu,
- określenie i zgromadzenie niezbędne do tego zasobów (ludzkich, rzeczowych, informacji i czasu).



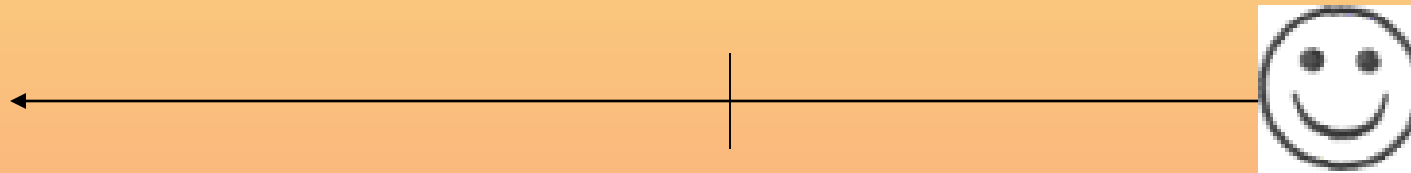
# Z przyszłości

1. stworzenie wizji tego, co chcemy osiągnąć tak realistycznej, aby odnieść wrażenie, że cel/cele, do których zmierzamy już stały się naszym udziałem,
2. „patrzac” z przyszłości (z czytelnie sformułowanych celów już osiągniętych w naszej wyobraźni), określenie działań, jakie należy wykonać, by uzyskać zamierzone rezultaty oraz określenie terminów, w których działania te powinny zostać wykonane,
3. sprecyzowanie niezbędnych czynności szczegółowych, by urzeczywistnić działania, o których mowa w p. 2,
4. ustalenie zasobów, jakie są potrzebne do wykonania tych szczegółowych czynności.

przeszłość

teraźniejszość

przyszłość



# Analiza SWOT

**posegregowaniu posiadanej informacji  
o danej sprawie na cztery grupy**

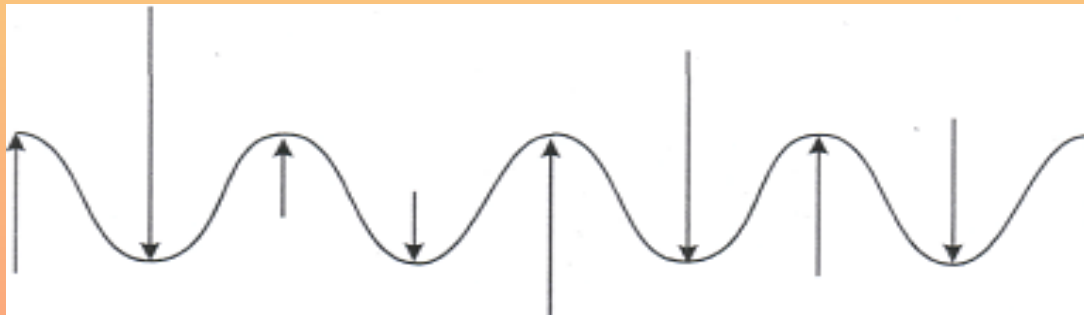
- **S** (*Strengths*) – **mocne strony**: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu,
- **W** (*Weaknesses*) – **słabe strony**: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanego obiektu,
- **O** (*Opportunities*) – **szanse**: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany,
- **T** (*Threats*) – **zagrożenia**: wszystko to co stwarza dla analizowanego obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.



# Analiza pola sił

## Siły hamujące

(siły stabilizacji) (siły oporu)



STAN  
DYNAMICZNEJ  
RÓWNOWAGI

## Siły napędowe

(siły zmiany) (siły nacisku)

**Zamiast zwiększać siły nacisku  
należy zmniejszać siły oporu**

# Zasada Pareto 20/80

**dwadzieścia procent działań w instytucji decyduje o osiemdziesięciu procentach uzyskiwanych przez instytucję efektów.**

Trzeba wyselekcjonować te działania, które decydują o efektach i ocenach szkoły

# XVII KONGRES ZARZĄDZANIA OŚWIATĄ



1/2-4 PAŹDZIERNIKA 2023  
ZAKOPANE HOTEL KASPROWY



## DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Ryszard Sikora

[ryszard.sikora@oskko.edu.pl](mailto:ryszard.sikora@oskko.edu.pl)

Wykład wygłoszony podczas XVII Kongresu Zarządzania Oświatą.  
Materiały, w wersji do pobrania, znajdują się na stronie Kongresu: [www.oskko.edu.pl/kongres/](http://www.oskko.edu.pl/kongres/) - w zakładce „Materiały”

**OSKKO wyraża zgodę na wykorzystywanie tej prezentacji do celów edukacyjnych, lecz pod warunkiem nieingerowania w tekst oraz pozostawienia nazwy kongresu, organizatora i autora materiału.**



OGÓLNOPOLSKIE  
STOWARZYSZENIE  
KADRY  
KIEROWNICZEJ  
OŚWIATY