

# Joanna Gajda

---

## Zarządzanie działaniami w aspekcie podnoszenia jakości pracy szkoły

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 117-127

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## ZARZĄDZANIE DZIAŁANAMI W ASPEKcie PODNOSZENIA JAKOŚCI PRACY SZKOŁY

Dokonujące się w edukacji przemiany mają sens tylko wtedy, gdy służą lepszemu i skuteczniejszemu kształceniu sprzyjającemu podnoszeniu jakości szkoły. Szybkie tempo zmian wymusza ukierunkowanie nauczania i uczenia się na określone cele i osiągnięcia. Rosnące oczekiwanie poprawy jakości kształcenia wśród społeczności szkolnej i lokalnej wskazuje na *konieczność zwiększenia adekwatności wyników pracy placówek oświatowych do potrzeb gospodarki rynkowej i oczekiwań różnych klientów systemu edukacji*.<sup>1</sup>

Nawet słaba kondycja finansowa szkół nie musi oznaczać obniżenia jakości jej pracy. Może ulec polepszeniu przez podwyższenie skuteczności pracy dydaktyczno-wychowawczej i właściwe gospodarowanie posiadanymi zasobami. Odpowiednie przygotowanie kadry kierowniczej zwiększa szansę na dokonanie zmian w różnych obszarach pracy szkoły.<sup>2</sup>

Szansą na zaistnienie szkoły w skali makro, zapewnienie jej bardzo wysokiej jakości kształcenia jest akceptacja koncepcji technologicznej. Technologizacja edukacji warunkuje *wyrównanie poziomu wykształcenia polskiego społeczeństwa, poprawę i podniesienie jakości tego wykształcenia*.<sup>3</sup> Zatem kształcenie staje się usługą edukacyjną i należy ją rozpatrywać w kategoriach gospodarki rynkowej, co oznacza, że podlega takim samym prawom, co produkcja innych towarów i usług.<sup>4</sup>

Szkoła funkcjonuje na podstawie międzynarodowej normy ISO 9000, poddanej w 2000 roku do nowelizacji, koncentrującej się na rozwoju w sferze jakości i zmieniających się potrzebach klientów. Aktualna wersja normy ISO opiera się na kilku zasadach zarządzania jakością, do których M. Koszmider zalicza:<sup>5</sup>

- zasadę podejścia procesowego;

Kształcenie to główny proces w działalności szkoły sprowadzający się do przetwarzania przyjętych celów edukacyjnych w osiągnięcia uczniów. Proces kształcenia wzbogacają i doskonalą inne procesy, które wywierają wpływ na działalność szkoły.

Zarządzanie procesowe polega na identyfikowaniu przez dyrektora szkoły *głównych procesów działalności szkolnej, określenia „wejścia” i „wyjścia” dla każdego z nich, uświadomienia sobie tego, co może wspomóc i doskonalic każdy z tych procesów, a także ustalenia, mówiąc językiem normy – właściciela procesu, czyli osoby odpowiedzialnej za jego przebieg*.

Za właściciela w procesie kształcenia uznaje się nauczyciela.

- zasadę podejścia systemowego do zarządzania;

---

<sup>1</sup> W. Kruszwicki, K. Symela, *Poprawa jakości pracy szkoły*. Warszawa 1999, s. 5-8

<sup>2</sup> K. Stróżyński, *Jakość pracy szkoły w praktyce*. Warszawa-Lódź 2003, s. 17

<sup>3</sup> Ibidem, s. 17

<sup>4</sup> K. Stróżyński, op. cit., s. 27

<sup>5</sup> M. Koszmider, *Zasady zarządzania jakością w pracy dyrektora szkoły*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 1/2003, s. 9

Skoro każdy proces jest elementem szkolnego systemu dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńczego, zarządzanie nimi powinno przebiegać w warunkach powiązań między tymi procesami.

- zasadę tworzenia korzystnych powiązań z partnerami;

Są to powiązania z dostawcami programów kształcenia, podręczników, środków dydaktycznych, informacji oraz z tymi, którzy wspierają szkołę i wpływają na jej rozwój. Współpraca z organami, stowarzyszeniami i szeroko pojętym środowiskiem skutkuje korzystnymi powiązaniem dla każdego z partnerów.

- zasadę przewodzenia;

Od dyrektora wymaga się tworzenia wizji przyszłości uwzględniając jej główne kierunki i strategię działania.

- zasadę angażowania ludzi;

Dyrektor – menedżer szkoły wyzwala możliwości pracowników i tworzy warunki dla ich rozwoju wykorzystując przekazywanie uprawnień na czas wykonywania zadania.

- zasadę ciągłego doskonalenia;

Działania szkoły służą nieustannemu podnoszeniu poziomu jakości pracy szkoły i postępom w rozwoju uczniów.

- zasadę orientacji na klienta;

Należy dostrzegać potrzeby i wymagania klienta oraz spełniać je.

- zasadę podejmowania decyzji na podstawie faktów;

Wszelkie decyzje należy uzasadniać informacjami uzyskanymi na podstawie mierzenia jakości pracy szkoły i pomiaru osiągnięć szkolnych uczniów.

W usługowej działalności szkoły, której produktem jest edukacja uznaje się za szczególnie istotne:<sup>6</sup>

- wizerunek i reputację szkoły;
- pielęgnowanie i rozwijanie sieci relacji w których funkcjonuje szkoła;
- długofalowe efekty, budowanie relacji typu *win – win* (wygrany – wygrany);
- budowanie zaufania i wielopokoleniowych relacji.

Szkołę zalicza się do organizacji zarządzanych jakością, co oznacza, że kierowane są tak, aby osiągnąć wysoką jakość pracy i efektów.<sup>7</sup> K. Strużyński interpretuje wysoką jakość pracy szkoły jako wysoki *stopień wykorzystania w działaniach organizacyjnych, dydaktycznych i wychowawczych możliwości uczniów, nauczycieli oraz warunków materialnych, społecznych i organizacyjnych dla wspierania wszechstronnego rozwoju ucznia.*<sup>8</sup>

M. Kalinowska proponuje ujmowanie jakości jako wartości wynikającej z umowy społecznej będącej efektem prowadzonego dialogu. W obszarze edukacji dialog toczy się pomiędzy następującymi podmiotami:

- *pomiędzy społeczeństwem a państwem (na najwyższym poziomie) – jego rezultatem są zapisy w ustawie zasadniczej, w ustawie o systemie oświaty, w ustawach samorządowych;*

<sup>6</sup> A. Fazlagić, *Pomiar jakości szkoły w ujęciu marketingowym*, (w:) „Psychologia w Szkole” nr 1/2009, s. 143

<sup>7</sup> M. Koszmider, *Zasady zarządzania jakością w pracy dyrektora szkoły*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 1/2003, s. 9

<sup>8</sup> K. Strużyński, J. Semrau, S. Wlazło, *Mierzenie jakości inaczej*, cz. 1, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 10/2006, s. 34

- pomiędzy państwem a grupą zawodową nauczycieli – jego efektem jest Karta Nauczyciela;
- pomiędzy szkołami jako organizacjami, placówkami oświatowymi, placówkami doskonalenia, dyrektorami szkół i placówek, samorządami lokalnymi, komisjami egzaminacyjnymi, nauczycielami, nadzorem pedagogicznym, uczniami, rodzicami, innymi podmiotami. Jego efektem są rozporządzenia regulujące funkcjonowanie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości w edukacji.

W prowadzonych rozmowach na różnych poziomach punkty odniesienia stanowią następujące wartości:

- *konstytucyjnie gwarantowane młodym ludziom prawo do bezpłatnej nauki;*
- *ustawowa służebność szkoły w stosunku do ucznia;*
- *w drodze rozporządzenia zdefiniowany cel organów sprawujących nadzór pedagogiczny jako doskonalenie systemu oświaty, którego realizacja dokonywana jest między innymi poprzez mierzenie jakości pracy szkół i placówek.*<sup>9</sup>

M. Sloman zakwalifikował jakość do niezwykle doniosłych idei współczesności spełniającej następujące kryteria:

- powinna być zdatna do uniwersalnego stosowania we wszystkich sektorach oraz w każdego typu i rozmiaru organizacjach;
- powinna mieć nazwę łatwą do zapamiętania;
- powinna być obowiązująca w sposób oczywisty.<sup>10</sup>

Osiąganiu wysokiej jakości świadczonych usług sprzyja budowanie środowiska „uczącej się organizacji”, w którym uczestniczą wszyscy członkowie społeczności szkolnej: dyrektorzy, nauczyciele, uczniowie oraz ich rodzice.<sup>11</sup>

Na miano uczącej się organizacji zasługują te szkoły, które:

- znają swoją społeczność lokalną;
- mają jasno określone cele i plany rozwoju;
- cenią wysoki poziom osiągnięć i zdobywania wiedzy przez uczniów;
- stale monitorują i analizują pracę szkoły;
- doskonalą proces nauczania – uczenia się;
- *pozostawiają czas do zastanowienia się nad wartościami;*
- *posiadają jasno ustalone demokratyczne wartości oraz cechuje je troska o wysokie poczucie własnej wartości u wszystkich.*<sup>12</sup>

Literatura przedmiotu uzasadnia, że doskonalenie jakości pracy szkoły jest to:

- systematyczny, ciągły wysiłek w celu zmiany warunków uczenia się w jednej lub kilku szkołach po to, by osiągać założone cele edukacyjne bardziej efektywnie;
- *takie podejście do zmiany w edukacji, które zapewnia zarówno osiągnięcie wyższych wyników przez uczniów, jak i podniesienie umiejętności kierowania zmianą przez szkołę.*<sup>13</sup>

<sup>9</sup> M. Kalinowska, op. cit., s. 47

<sup>10</sup> Za M. Kalinowska, *Zapewnienie jakości w edukacji*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 7/8 2004, s. 47

<sup>11</sup> W. Kruszwicki, K. Symela, op. cit., s. 5-7

<sup>12</sup> K. Stróżyński, op. cit. s. 25

<sup>13</sup> Ibidem, s. 24

Spełnienie następujących warunków sprzyja poprawie jakości szkoły:

- zmiana wymaga czasu, nie można jej wprowadzić z dnia na dzień;
- szkoły różnią się między sobą ze względu na otwartość na zmianę;
- zmiana powinna być dobrze przygotowana i kierowana;
- osobami odpowiedzialnymi za wprowadzenie zmiany w szkole powinni być przede wszystkim nauczyciele;
- korzyści z wprowadzonej zmiany powinni odnieść uczniowie.<sup>14</sup>

Pozytywnym skutkiem postrzegania edukacji jako specyficznej usługi państwa jest dowartościowanie klientów. To oni weryfikują jakość otrzymanych dóbr, a na tej podstawie budują wizerunek usługodawcy.<sup>15</sup>

Podnoszenie jakości szkoły w myśl koncepcji TQM jest działaniem zwiększającym zadowolenie klienta,<sup>16</sup> czyli spełnienie oczekiwań i potrzeb klientów.<sup>17</sup> Podstawowe znaczenie dla obowiązującej koncepcji szkoły ma kwestia świadomości i oczekiwań klienta. Świadomość celu kształcenia uczniów różni się zależnie od wieku, a oczekiwania determinują ich aspiracje i plany życiowe, środowisko społeczne i ekonomiczne.<sup>18</sup>

Według K. Stróżyńskiego koncepcja budowania jakości pracy szkoły na wszystkich jej obszarach działania powinna zakładać próbę konstruowania systemu w oparciu o następujące elementy edukacji:

- uwzględnienie kontekstu szkoły wraz z jej potrzebami oraz czynników rzutujących na ocenę efektywności, skuteczności kształcenia i wychowania. K. Stróżyński wymienia wśród tych czynników następujące: *środowisko z jakiego wywodzą się uczniowie, ale także środowisko w jakim funkcjonuje szkoła, tradycje, różnorodność instytucji wspomagających szkołę w procesie kształcenia i wychowania, zamożność, przyjęte przez daną szkołę koncepcje pedagogiczne i organizacyjne*;<sup>19</sup>
- przestrzeganie zasady demokratyczności charakteryzującej się następującymi cechami: respektowanie potrzeb beneficjentów oraz ich punktu widzenia, staranne selekcjonowanie technik jakościowych służących zbieraniu i wykorzystywaniu danych (uwzględnianie różnorodnych stanowisk, weryfikowanie zebranych danych, branie pod uwagę komentarzy wśród badanych osób pozwalających na zachowanie obiektywizmu, oddziaływanie na rzetelność badań i jawność ustaleń w celu nakłonienia społeczności szkolną do autorefleksji wywołując proces zmian w instytucji oświatowej);
- ujawnienie dynamicznie dokonujących się zmian w obszarze wychowania. W tym względzie szkoła musi wykazać się dobrym przygotowaniem, umiejętnością diagnozowania, badania i reagowania na dynamikę działań oraz ich ocenę;
- wykorzystanie metod badawczych ukazujących różne punkty widzenia, uzupełniających zebrane dane, umożliwiające ich weryfikowanie.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 24

<sup>15</sup> W. Kruszwicki, op. cit., s. 19

<sup>16</sup> K. Stróżyński, op. cit., s. 24

<sup>17</sup> M. Solarz, *Mierzenie jakości pracy szkoły*, (w:) „Wszystko dla Szkoły” nr 9/2005, s. 17

<sup>18</sup> K. Stróżyński, op. cit., s. 28

<sup>19</sup> W. Kozak, *Jak budować wewnętrzny system zapewniania jakości w szkole?*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 7/8 2004. s. 40

Realizacja koncepcji budowania jakości w szkole dokonuje się w obrębie pięciu modułów: kształcenia, wychowania, postaw, jakości działań wewnętrznych (organizacja i zarządzanie w instytucji oświatowej), doskonalenia zawodowego nauczycieli.<sup>20</sup>

Chęć osiągnięcia przez szkołę wysokiej jakości wiąże się z koniecznością konstruowania mechanizmu wewnętrznego badania umożliwiającego *stałe sprawdzanie realizacji własnych celów, sposobu funkcjonowania i osiągniętych wyników*.<sup>21</sup>

L. Lorens definiuje wewnątrzszkolny system zapewniania jakości jako «zespół zorganizowanych, powiązanych ze sobą i spójnych działań podejmowanych przez dyrektora szkoły lub placówki, inne organy szkoły lub placówki oraz nauczycieli, niezbędnych do zapewnienia wysokiej jakości pracy szkoły lub placówki, w szczególności działań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych».<sup>22</sup>

Mierzenie jakości pracy szkoły jest niezbędne i wynika z aktualnego Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego.<sup>23</sup> Z uwagi na brak obiektywnych kryteriów „dobrej jakości” mierzenie jakości usług stanowi poważne wyzwanie.<sup>24</sup> Dotyczy pozyskiwania i analizowania informacji o efektach działalności szkoły na różnych obszarach: dydaktycznym, wychowawczym i opiekuńczym.<sup>25</sup> Skuteczność badań efektów pracy szkoły warunkuje zaangażowanie wszystkich podmiotów szkoły, co sprzyja *nie tylko lepszej diagnozie oczekiwań poszczególnych podmiotów i nawiązaniu lepszej współpracy, ale przede wszystkim ocenie na jakim poziomie w danym momencie znajduje się szkoła*.<sup>26</sup>

Idea wewnątrzszkolnego mierzenia jakości sprzyja stałemu sprawdzaniu realizacji wypracowanych celów. Podstawę realizacji głównych zadań stanowi określenie wizji i misji szkoły. Z pozyskiwanymi wynikami badań należy zaznajomić członków społeczności szkolnej: nauczycieli, rodziców i uczniów. Najlepszym potwierdzeniem wysokiej jakości pracy szkoły są sukcesy uczniów osiągnięte na miarę ich możliwości.<sup>27</sup>

Mierzenia jakości pracy szkoły nie należy ujmować jako celu samego w sobie. Jest to środek prowadzący do poprawy jakości pracy szkoły.<sup>28</sup> Mierzenia jakości pracy szkoły nie należy traktować jako jednorazowe działanie. Konieczność prowadzenia planowych i systematycznych działań prowadzi do jakościowego rozwoju szkoły. Wewnętrzne mierzenie jakości szkoły spoczywa na dyrektorze i obejmuje takie elementy jak: planowanie, organizowanie

<sup>20</sup> W. Kozak, *Jak budować wewnętrzny system zapewniania jakości w szkole?*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 7/8 2004, s. 40

<sup>21</sup> M. Solarz, op. cit., s. 17

<sup>22</sup> R. Lorens, *Nadzór pedagogiczny, czyli jakość sterowana*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 12/2005, s. 20

<sup>23</sup> M. Solarz, op. cit., s. 17

<sup>24</sup> A. Fazlagić, *Pomiar jakości szkoły w ujęciu marketingowym*, (w:) „Psychologia w Szkole” nr 1/2009, s. 144

<sup>25</sup> B. Trzcicka-Staszczuk, R. Lenart, *System zarządzania jakością, a ewaluacja zewnętrzna i wewnętrzna*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 9/2010, s. 22

<sup>26</sup> M. Jaśkiewicz, Z. Jędras, J. Wudarska, *Mierzenie jakości wybranych obszarów pracy szkoły*, Wydawnictwo BEA – BLEJA. Toruń 2001, s. 6

<sup>27</sup> E. Kłosin, op. cit., s. 5

<sup>28</sup> M. Solarz, op. cit., s. 17

i realizowanie. Na etapie planowania dyrektor *przyjmuje narzucone na mocy rozporządzenia zadania wskazane przez kuratora oświaty.*<sup>29</sup>

Do jego podstawowych obowiązków w zakresie wewnętrznego mierzenia jakości zalicza się:

- opracowanie raz w roku raportu z przeprowadzonego wewnętrznego mierzenia jakości oraz zaprezentowanie go kuratorowi oświaty, radzie pedagogicznej, radzie rodziców i organowi prowadzącemu;
- dwa razy w roku szkolnym dyrektor ma obowiązek przekazać ogólne wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego oraz informacje o działalności szkoły.<sup>30</sup>

Kuratoria oświaty w ramach nadzoru pedagogicznego mają stymulować i inspirować szkoły. Zatem obowiązująca dotąd zasada instruowania kadry kierowniczej szkół została zastąpiona mechanizmami pośredniego oddziaływania.<sup>31</sup>

Według R. Lorensa działania zarządzające kuratora oświaty w tej kwestii są uzasadnione z uwagi na to, że:

- przyjęcie określonej formy i treści raportów umożliwia ich porównanie i skorelowanie w skali województwa;
- wykorzystanie zawartych w nich informacji jest możliwe w wymiarze globalnym;
- użyteczność diagnostyczna zawartych informacji jest duża z uwagi na potrzeby województwa, a wśród nich kreowanie regionalnej polityki oświatowej;
- przesyłanie kuratorom raportów w wyznaczonych terminach pozwala na sporządzenie przez nich wniosków dla ministra ds. oświaty i wychowania.<sup>32</sup>

Do najistotniejszych czynników decydujących o jakości pracy szkoły wymienia się:

- program;
- ocenianie;
- ewaluację;
- rolę nauczycieli;
- organizację szkoły;
- posiadanie zasobów.<sup>33</sup>

Ustalenie obszarów podlegających wewnętrznemu mierzeniu jakości świadczy o uporządkowaniu tego procesu. Opracowanie standardów pracy szkoły oznacza określenie jakości do jakiej dąży szkoła.<sup>34</sup> Badanie standardów jakości dokonuje się w następujących obszarach:

1. koncepcja pracy;
2. zarządzanie i organizacja;

<sup>29</sup> R. Lorens, op. cit., s. 20

<sup>30</sup> R. Lorens, op. cit., s. 21

<sup>31</sup> K. Stróżyński, J. Semrau, S. Wlazło, *Mierzenie jakości inaczej*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 10/2006, s. 34

<sup>32</sup> R. Lorens, op. cit., s. 21

<sup>33</sup> M. Solarz, op. cit., s. 17

<sup>34</sup> G. Durman, *Jakościowy rozwój szkoły podstawowej w Miękinii*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 9/2002, s. 33

3. wychowanie i opieka;
4. kształcenie;<sup>35</sup>

G. Durman za priorytetowe standardy jakości uznaje:

- promocję szkoły;
- monitorowanie osiągnięć szkolnych uczniów.

M. Solarz wskazuje na konieczność opracowania programu wewnętrznego mierzenia jakości według następującego harmonogramu:

- zarządzenie dyrektora szkoły w sprawie mierzenia jakości pracy szkoły;
- wybranie obszaru pracy szkoły podlegającego diagnozie i ocenie;
- powołanie zespołu do opracowania celu głównego, celów pośrednich i zadań dla każdego z mierzonych obszarów pracy szkoły;
- opracowanie szczegółowego planu mierzenia wybranego obszaru, zawierającego dziedzinę, standardy, wskaźniki, narzędzia, terminy i odpowiedzialnych za realizację;
- przeprowadzenie mierzenia jakości danego obszaru;
- opracowanie wyników w formie sprawozdania, raportu i jego przedstawienie;
- wykorzystanie wyników sporządzenia programu naprawczego.

Podniesieniu użyteczności mierzenia jakości pracy szkół sprzyja nowa koncepcja autorstwa K. Stróżyńskiego, J. Semrau, S. Wlazło.<sup>36</sup> Jej twórcy kładą akcent na następujące elementy mierzenia jakości:

- koncentrowanie się na informacyjnej funkcji oceny;
- ocenianie osiągnięć i postępów uczniów, a nie samego ucznia;
- ocenianie działań szkół, a nie szkół jako takich;
- mierzenie postępu w działaniach projakościowych szkół, a rezygnowanie z ustalenia stanu rzeczy.

Postrzeganie jakości kształcenia w wymiarze procesu, a nie rezultatu jest konsekwencją dynamicznego i wieloczynnikowego rozumienia jej.

Planowanie rezultatu (osiągnięć uczniów) wymaga uwzględnienia podstawowych elementów kontekstu kształcenia:

- informacje o startowych osiągnięciach i możliwościach uczniów;
- informacje o warunkach w jakich zachodzi proces kształcenia.

Doskonalenie jakości ujęte w formie cyklu Deminga objaśnia K. Stróżyński następująco: *W cyklu Deminga plan definiuje proces uczenia się, zapewnia dokumentację i zestaw mierzalnych celów. Wykonanie oznacza przeprowadzenie procesu oraz zgromadzenie wymaganych informacji i wiedzy. Sprawdzenie oznacza analizę informacji według stosownego schematu. Działanie jest akcją korygującą, posługującą się technikami uczenia się jakości, a także oszacowuje przyszłe plany. Na zakończenie każdego cyklu albo proces ulega standaryzacji, albo koryguje się cele uczenia i cykl trwa nadal.*

Przeprowadzenie wewnętrznego mierzenia jakości pracy szkoły umożliwia stopniowe zdobywanie wiedzy o szkole. Określenie mocnych stron stanowi fundament, na którym należy oprzeć działania prowadzące do poprawy kondycji szkoły. Sprecyzowanie słabych stron pracy szkoły skutkuje opracowaniem planu rozwoju szkoły, określenia koncepcji poprawy jakości pracy w obszarach uznanych

<sup>35</sup> M. Solarz, op. cit., s. 17

<sup>36</sup> K. Stróżyński, J. Semrau, S. Wlazło, op. cit., s. 34



za trudne do realizacji.<sup>37</sup> Ich zrozumienie jest trudne, gdyż wymaga dojścia do ich przyczyn, wystąpienia w określonym miejscu i czasie. Najlepszą drogę do ich zrozumienia stanowi zespołowa refleksja członków organizacji nazwana ukrytą „siłą ewaluacji”.<sup>38</sup>

Jej upowszechnienie w praktyce staje się możliwe jeśli przezwycięży się następujące bariery:

- brak czasu;
- brak pozytywnych doświadczeń;
- brak otwartej komunikacji społecznej (głośne myślenie o pojawiających się trudnościach, porażkach i sukcesach, a zarazem zaufanie do członków społeczności szkolnej, że ich problemy posłużą doskonaleniu jakości pracy, a nie pozostaną przedmiotem plotek);
- brak dialogu (mocną stroną szkoły jako uczącej się organizacji powinno być stworzenie warunków do wypowiedzania się);
- brak tolerancji dla odmiennych poglądów.

Akceptacja oznacza uznanie wartości przyswojonych przez inne osoby, a nie zgadzanie się z nimi.

Ewaluacja wewnętrzna zawiera informacje o planowanych zmianach. Tylko te, które są nośnikiem zmian wyższego rzędu sprzyjają rozwojowi całej społeczności szkolnej. Uczenie się zwłaszcza w wymiarze zespołowym wymaga wspólnego poszukiwania argumentów dla dokonanych wyborów, wyprowadzonych z badań wniosków.<sup>39</sup>

Zespołowe uczenie się należy wykorzystać w następujących działaniach ewaluacyjnych: przygotowaniach założeń projektu ewaluacyjnego, opracowaniach narzędzi badawczych, przeprowadzonych badań, gromadzenia i prezentowania wyników.

Zespołowe uczenie się na poziomie całej organizacji uwidacznia się w prezentacji wyników społeczności szkolnej, w dyskusji poszczególnych grup nad wypracowaniem i wdrażaniem zaleceń.<sup>40</sup>

Przed przystąpieniem do opracowania planu badań należy udzielić odpowiedzi na podstawowe pytania:

- Co chcemy uczynić przedmiotem badań?
- W jaki sposób przeprowadzimy badania?
- Jakie narzędzia zastosujemy?
- Kto odpowiada za wykonanie zadania?
- Kiedy przystąpimy do badania?
- Jak posłużymy się wynikami badań?<sup>41</sup>

W działaniach szkoły nad dokonaniem wstępnej diagnozy procesu kształcenia i jego efektów, dyrektor szkoły powinien angażować całą radę pedagogiczną oraz sprawnie organizować i koordynować przebieg prac badawczych. Przeprowadzenie wstępnej diagnozy w danym obszarze sprzyja określeniu

<sup>37</sup> R. Grünberg, *Mierzenie jakości pracy przedszkola*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 2/2002, s. 31

<sup>38</sup> D. Elsner, *Ewaluacja wewnętrzna milowym krokiem ku uczącej się organizacji*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 10/2010, s. 24

<sup>39</sup> D. Elsner, op. cit., s. 25

<sup>40</sup> Ibidem, s. 25

<sup>41</sup> M. Durda, J. Maciejewska, *Jak badać i podnosić jakość pracy szkoły*, wyd. eMPI<sup>2</sup>. Poznań 2002, s. 7

standardów<sup>42</sup> rozumianych jako wzorce ustalające pracę szkoły na wysokim poziomie.<sup>43</sup>

Opracowanie systemu jakości działania szkoły i standardów podlegających mierzeniu wymaga działań w następujących obszarach:

- usprawniania komunikacji wewnętrznej;
- określenia wizji i misji szkoły (systemu wartości);
- zdefiniowania obszarów samooceny (co jest ważne);
- określenie standardów jakościowych (co czyni szkołę dobrą);
- zdefiniowanie wskaźników (w jaki sposób rozpoznaje się, że szkoła jest dobra);
- diagnozy stanu obecnego (jaka jest szkoła);
- tworzenia programu rozwoju (co należy poprawić);
- okresową samoocenę w postaci raportu samooceny;
- prezentację raportu podczas wizytacji przeprowadzonej przez nadzór pedagogiczny.<sup>44</sup>

Dochodzenie do nowej jakości rozpoczynają badania diagnostyczne pozwalające rozpoznać dotychczasowy poziom jakości procesu nauczania – uczenia się dotyczący umiejętności nauczycielskich i osiągnięć uczniów.<sup>45</sup>

Do umiejętności nauczyciela warunkujących wysoką jakość procesu nauczania należy zaliczyć:

- stwarzanie sytuacji dydaktycznych aktywizujących uczniów;
- komunikowanie się z uczniami, rodzicami i innymi nauczycielami;
- poznawanie i kształtowanie własnej osobowości;
- monitorowanie i diagnozowanie poziomu osiągnięć uczniów;
- wdrażanie ucznia do samokontroli;
- właściwe planowanie własnej pracy;
- umiejętność pracy z każdym uczniem podczas zajęć lekcyjnych oraz pracy z grupą;
- stosowanie zróżnicowanych wymagań;
- stosowanie oceniania wspierającego rozwój ucznia;
- dostrzeganie indywidualnych różnic związanych ze strategiami i tempem uczenia się uczniów;
- posługiwanie się technologią informacyjną w swojej pracy;
- zaciekawienie uczniów;
- pobudzanie i stymulowanie twórczego myślenia oraz różnorodnych rodzajów aktywności;
- wzmacnianie poczucia bezpieczeństwa i pewności ucznia;
- nauczanie interdyscyplinarne.<sup>46</sup>

Badaniu osiągnięć uczniów sprzyjają następujące pytania:

- Czy posiadają predyspozycje samodzielnego odkrywania?
- Czy przejawiają zdolności w zakresie twórczego myślenia i działania?
- Czy potrafią realizować własne projekty?

<sup>42</sup> Ibidem, s. 7

<sup>43</sup> R. Grünberg, op. cit., s. 31

<sup>44</sup> B. Rzemieniuk, B. Skruszewicz, *Tworzenie systemu zapewniania jakości pracy szkoły*, (w:) „Dyrektor Szkoły” nr 9/2002, s. 29

<sup>45</sup> M. Durda, J. Maciejewska, op. cit., s. 5

<sup>46</sup> Ibidem, s. 5

- Czy potrafią posługiwać się informacjami?
- Czy rozwijają swoje uzdolnienia i zainteresowania?
- Czy współpracują w zespole podczas wykonywania zadań?
- Czy potrafią planować i organizować własną pracę?
- Czy dokonują trafnych wyborów?
- Czy dokonują samooceny?
- Czy potrafią zastosować zdobytą wiedzę i umiejętności?
- Czy potrafią użytkować technologię informacyjną?
- Czy osiągają satysfakcjonujące wyniki z egzaminu wewnętrznego?
- Czy potrafią i lubią się uczyć?<sup>47</sup>

Prowadzone przez szkoły prace planistyczne w zakresie mierzenia jakości powinny uwzględniać weryfikowanie realizowanych zadań i badanie ostatecznych efektów osiągnięć uczniów. Dostrzeganie potrzeby planowania i prowadzenia systematycznych prac badawczych w tym aspekcie wynika z troski o prawidłowy przebieg procesu dydaktyczno-wychowawczego, śledzenia przebiegu realizowanych działań, reagowania na niepokojące symptomy.<sup>48</sup>

Uzasadnieniem tworzenia koncepcji i struktury dokumentowania działań w zakresie mierzenia jakości jest wdrażanie nowych i autonomicznych rozwiązań oświatowych. Opracowanie etapów budowania takiego dokumentu pozwoli usystematyzować przebieg prac w określonym obszarze, a jednocześnie wskazuje na zaangażowanie i współdziałanie rady pedagogicznej w pracach badawczych nad przebiegiem wprowadzanych zmian oraz ich efektów.<sup>49</sup>

Mierzeniu nie podlega od razu cała działalność szkoły, lecz wybrane elementy. Przejście do kolejnego etapu mierzenia jakości wiąże się z doбором narzędzi badawczych, warunkujących ilość i jakość informacji niezbędnych do postawienia rzetelnej diagnozy jakości podjętych przez szkołę działań. Etap końcowy, a jednocześnie trudny stanowi przygotowanie i zaprezentowanie radzie pedagogicznej raportu z wewnętrznego mierzenia.<sup>50</sup>

### **Streszczenie**

W czasach nieustannie dokonujących się przemian w sferze edukacji szczególnego znaczenia nabierają te, które podążają w kierunku poprawy jakości kształcenia. Zatem konieczne jest konstruowanie mechanizmu wewnętrznego badania umożliwiającego systematyczne i profesjonalne sprawdzanie sposobu funkcjonowania szkoły i osiąganych przez nią wyników. Eksperti zalecają prowadzenie oceny działań szkoły w oparciu o sprawdzone empirycznie kryteria jakości. W niniejszym artykule dokonano analizy koncepcji poprawy jakości pracy szkoły we wszystkich jej obszarach.

<sup>47</sup> M. Durda, op. cit., s. 6-9

<sup>48</sup> Ibidem, s. 11

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> R. Grünberg, op. cit., s. 31

**Summary**

In the time of constant changes in the educational system one should pay a special attention to modifications which are aimed at the improvement of the quality of education. It is of utmost importance to structure an internal control mechanism which could enable a systematic and professional supervision of a school's functioning and achievements. According to experts' advice, it is important to base an evaluation of school activities on well-known criteria whose quality has been confirmed by empirical research. In the current article the author has analyzed an idea of the improvement of school functioning in all relevant areas.