

Przydatny nadzór pedagogiczny

Grzegorz Mazurkiewicz

Wśród wielu inicjatyw podejmowanych w celu usprawnienia systemu oświatowego trudno nie zauważyć próby modernizacji prowadzonego do tej pory nadzoru pedagogicznego. W nowym modelu zakłada się rozdzielenie funkcji kontroli, wspomaganie i ewaluacji jakości pracy szkół i placówek. W praktyce oznacza to, że inne osoby będą ewaluować, a inne – kontrolować i wspierać szkoły w rozwoju.

DOKĄD ZMIERZAMY?

Rzeczywistość współczesnego, zglobalizowanego, nieustannie zmieniającego się i zupełnie nieprzewidywalnego świata tworzy niezwykle trudne warunki do funkcjonowania dzisiejszej szkoły. Aby mogły im podolać w sposób satysfakcjonujący zarówno społeczeństwa, jak i jednostki, potrzebne są zmiany na poziomie relacji władzy, strategii politycznych, procedur ekonomicznych, a także na poziomie ideologii edukacyjnej (często dziś ignorowanej). Wśród zagadnień ideologicznych istotnych dla funkcjonowania systemu oświatowego wskazać można sprzeczność między podejściem podkreślającym rolę szkoły jako przedmiotu działania państwa a podejściem wskazującym na jej funkcję w kształtowaniu demokracji i autonomii grup czy jednostek. Próby połączenia tych stanowisk powodują, iż oczekuje się, że nauczyciele będą – jednocześnie – grać rolę sprawnych urzędników wprowadzających zalecenia centralnej administracji i autentycznych przewodników w procesie uczenia się uczniów. Czy jest to możliwe?

To trudne, ale gdy uznaje się, że państwo ma prawo do prowadzenia polityki oświatowej, a w szkołach można współdecydować o tym, w jaki sposób ją (politykę) w praktyce realizować, należy podjąć wysiłek pogodzenia tych sprzeczności. Aby stało się to prawdopodobne, konieczne jest spełnienie kilku warunków. Po pierwsze: trzeba budować partnerskie relacje między władzami oświatowymi a profesjonalistami pracującymi w szkołach. Po drugie: sposób kontrolowania jakości funkcjonowania placówek nie może kreować zagrożeń tylko szansę lepszej pracy. Po trzecie: to uczenie się

(zarówno uczniów, jak i nauczycieli) musi być priorytetem działania szkoły. Po czwarte: wszystko, co dzieje się w szkole, musi być dostosowane do potrzeb społeczności, której dana szkoła służy.

Aby wspomóc działanie systemu oświatowego i inspirować jego odpowiednią transformację, trzeba systematycznie budować obraz i rozumienie tego systemu. W tym celu niezbędne jest sprawne uzyskiwanie informacji do podejmowania decyzji. Zmodernizowany system nadzoru pedagogicznego ma umożliwić polskim szkołom i innym placówkom oświatowym stawianie czoła wyzwaniom cywilizacyjnym, wyzwaniom społeczeństwa wiedzy. Nadzór pedagogiczny powinien stać się mechanizmem umożliwiającym szkołom (a więc pracującym w nich dyrektorom i nauczycielom) sensowny rozwój organizacyjny, a systemowi oświatowemu (a więc politykom i wszystkim osobom podejmującym strategiczne decyzje) – wspieranie rozwoju cywilizacyjnego naszego społeczeństwa. To ambitne zadanie i atrakcyjna wizja, które mają szansę na sukces, jeżeli uda się zmienić popularny model mentalny „wdrukowany” w świadomość osób pracujących w oświacie: model odwołujący się do tradycyjnej kontroli, hierarchicznych relacji i – powiedzmy sobie szczerze – do lęku.

Nowy model nadzoru opiera się na założeniu, że szkoła może zmieniać społeczeństwo, a odpowiednie działania państwa mogą motywować szkoły (i inne placówki oświatowe) do podejmowania wartościowych inicjatyw edukacyjnych.

ZAŁOŻENIA DLA NADZORU PEDAGOGICZNEGO:

ROLA WYMAGAŃ

Punktem wyjścia koncepcji nowego nadzoru pedagogicznego jest akceptacja sytuacji, w której państwo formułuje wymagania wobec szkół i placówek na poziomie bardzo ogólnym, ale pozwalającym na wytyczenie kierunków działania i jednocześnie umożliwiającym zespołom szkolnym prowadzenie działalności zgodnie z lokalnymi potrzebami i właściwościami. Wymagania te wyznaczają pożądany stan w systemie oświaty,

pokazując jego uznane za kluczowe cele i zadania.

Wymagania państwa wobec szkoły (i innych placówek) nie obejmują wszystkich możliwych zagadnień związanych z ustawowymi i innymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Wymagania państwa wobec szkół (przedstawione w załączniku do rozporządzenia) wskazują wymagania strategiczne i priorytetowe, wybrane w taki sposób, aby pomagały planować pracę szkoły. Analizując wymagania państwa wobec szkoły, nie należy więc poszukiwać „całościowego” obrazu szkoły, ale raczej widzieć aspekty warte podkreślenia jako kluczowe.

Jedną z bardzo istotnych innowacji nowego nadzoru pedagogicznego jest jego elastyczność. Wymagania mogą być (i będą) zmieniane w zależności od zmiany priorytetów prowadzonej przez państwo polityki oświatowej tworzonej zgodnie z potrzebami cywilizacyjnymi. Nieustannie prowadzone będą konsultacje w sprawie wymagań (częściowo podczas ewaluacji procesu badania jakości pracy placówki), prowadzące do koniecznych modyfikacji.

Szkoły i placówki powinny działać w celu osiągnięcia wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami. To pracownicy tych instytucji mają dobierać metody i sposoby działania tak, aby umożliwiły one osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania, ale również odzwierciedlały specyfikę szkoły lub placówki.

CELE I ZASADY EWALUACJI

Podstawowymi celami ewaluacji szkół i placówek prowadzonej w nowym modelu sprawowania nadzoru pedagogicznego są:

- Rozwój placówek, czyli umożliwienie zespołom szkolnym i w placówkach (dyrektorom wraz z nauczycielami) efektywnej pracy nad podnoszeniem poziomu jakości szkoły i placówki przez dostarczanie informacji na temat tej jakości (wiarygodne i porównywalne dane, zdefiniowane mocne strony i możliwe kierunki rozwoju).
- Rozwój sposobów zarządzania systemem oświatowym i prowadzenia

polityki oświatowej, dzięki budowanej bazie danych umożliwiającej prowadzenie badań porównawczych i analiz, oraz podejmowanie decyzji i tworzenie strategii rozwojowych.

- Możliwość popularyzowania dobrych praktyk.

Dla sprawności funkcjonowania systemu, oprócz przedstawionych powyżej celów, niezmiernie istotne będą też wartości decydujące o charakterze i klimacie sprawowanego nadzoru:

- Proces ewaluacji będzie w pełni demokratyczny, co ma się przejawiać w prawie do uczestniczenia w nim dla wszystkich osób zainteresowanych na każdym jego etapie. Wizytatorzy ds. ewaluacji zostaną zobowiązani do uzgadniania wszelkich poczynań z dyrekcją, radą pedagogiczną, rodzicami i uczniami. Pracownicy szkoły otrzymają prawo do wyrażania opinii na tematy związane z ewaluacją ich pracy, które będą analizowane przez wizytatorów.
- Proces ewaluacji będzie transparentny, co ma się przejawiać w jawności procedur, kryteriów ewaluacji, narzędzi oraz wyników i wniosków z ewaluacji.
- Proces ewaluacji będzie brał pod uwagę różnorodność placówek i umożliwiał elastyczne reagowanie na zmiany kontekstu funkcjonowania, co ma się przejawiać w nieustannie prowadzonym dialogu z wszystkimi uczestnikami procesu, dotyczącym zarówno metod ewaluacji, jak i sposobu jej przeprowadzenia. Wnioski wynikające z refleksji uczestników procesu służyć będą modyfikowaniu modelu nadzoru (w tym zarówno samych wymagań, jak i metod i narzędzi).

Proces ewaluacji powinien w jak najmniejszym stopniu zachęcać do tworzenia nieprawdziwych sytuacji (np. tworzenia niepotrzebnych dokumentów) oraz zaburzać rytm pracy szkoły.

Do sprawnego funkcjonowania systemu konieczne jest wzmacnianie roli społeczności profesjonalistów, nauczycieli i dyrektorów oraz innych fachowców współpracujących ze szkołami. Niemal w całej Unii Europejskiej odgórnie wspiera się proces budowania autonomii szkolnictwa na poziomie lokalnym i pojedynczych szkół. Proponowany model nadzoru polegający na przedstawieniu wymagań oraz procedur sprawdzania poziomu ich spełnienia ma być próbą zwiększenia profesjonalnej autonomii dyrektorów i nauczycieli, a nie biurokratycznym ograniczeniem ich możliwości działania. Jasno zdefiniowane wymagania, zaproszenie do dyskusji nad ich przydatnością,

dostarczenie pomocnych narzędzi do ewaluacji własnych działań oraz nauczenie procedur analizy i interpretacji wyników tej ewaluacji powinny wzmocnić rady pedagogiczne i podnieść jakość ich pracy.

EWALUACJA POZIOMU REALIZACJI WYMAGAŃ

Ewaluacja zewnętrzna będzie mieć charakter całościowy (czyli badać wszystkie wymagania) lub problemowy (czyli badać wymagania związane z określonym obszarem). W wyniku ewaluacji powstanie raport z badania prezentujący jego wyniki, określający poziom spełnienia wymagań i przedstawiający wnioski podsumowujące cały proces ewaluacji.

Dyrektor szkoły i nauczyciele będą brać udział w procesie ewaluacji. Partycypacja pracowników placówki w procesie ewaluacji zapewniona zostanie na różne sposoby. Przede wszystkim wizytatorzy ds. ewaluacji będą mieli obowiązek porównywania własnych wniosków z istniejącymi wnioskami z przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej placówki. Na zakończenie ewaluacji odbywać się ma spotkanie wizytatorów z zespołem pracowników placówki w celu przedstawienia wyników ewaluacji, ich omówienia oraz analizy. Zapewniona zostanie również możliwość wypowiedzenia się na temat przebiegu samego badania.

Każde badanie rzeczywistości wiąże się z pytaniem o adekwatność obrazu uzyskanego na podstawie badań do rzeczywistości „prawdziwej”. W przypadku badań edukacyjnych, badań szkoły, dylemat ten jest szczególnie widoczny. Najważniejsza w badaniu pracy szkoły jest jednak umiejętność zachęcenia tych, których wyniki badań dotyczą (więc głównie dyrektorów i nauczycieli), do refleksji nad tym, co z takich badań wynika. Podstawowym czynnikiem, który decyduje o sukcesie procesu ewaluacji w systemie nadzoru, będzie zdolność przekonania osób pracujących w szkołach, że badanie poziomu spełnienia wymagań państwa ma służyć szkole w nieustannym wysiłku poprawiania jakości własnej pracy, że badanie ma sens, gdyż przyniesie przydatne informacje oraz że jest bezpieczne i nie zaszkodzi szkole.

PROCEDURA BADANIA PLACÓWKI

Proces ewaluacji przebiegać będzie w trzech etapach:

- przygotowawczym, polegającym na poznawaniu specyfiki szkoły, analizie dokumentacji i planowaniu dalszych działań,
- badaniu w szkole, polegającym na zbieraniu danych przez przeprowadzenie

badania ankietowych, wywiadów i obserwacji,

- podsumowującym, polegającym na opracowaniu zebranych danych, analizie i przygotowaniu prezentacji danych, skonstruowaniu wniosków oraz konsultacji z dyrektorem placówki i radą pedagogiczną.

Badania prowadzić będzie zespół wizytatorów ds. ewaluacji (co ma zmniejszać zagrożenie dominacji indywidualnej perspektywy), a w szkołach obejmą one: wywiad z dyrektorem oraz badanie dokumentacji, ankietę wśród wszystkich nauczycieli, ankietę badającą opinie uczniów o szkole/placówce, ankietę dotyczącą konkretnego dnia w szkole/placówce, ankietę wśród rodziców, obserwację lekcji, obserwację szkoły i boiska oraz najbliższego otoczenia, w razie możliwości – obserwację zajęć pozalekcyjnych, wywiady grupowe: z wylosowanymi nauczycielami, z innymi pracownikami, z przedstawicielami rodziców, z lokalnymi partnerami szkoły oraz z władzami samorządowymi, z przedstawicielami uczniów.

PODEJMOWANIE DECYZJI

Wizytatorzy ds. ewaluacji dysponować będą zebranymi danymi, wynikami i wnioskami z ewaluacji wewnętrznej, informacjami na temat szkoły oraz wynikami ewaluacji innych, podobnych placówek. Dzięki temu będą mogli podejmować uzasadnione decyzje na temat poziomu spełnienia wymagań. Te decyzje wynikną z analizy danych otrzymanych w sposób bezpośredni i przez ewaluację wewnętrzną. Zakładamy, że okażą się to dane wiarygodne, odpowiednie (dotyczyć będą tego, czego powinny), zebrane z różnych źródeł oraz wolne od uprzedzeń. Rada pedagogiczna będzie miała możliwość dyskusji nad pierwszą wersją raportu.

EFEKTY I „PRODUKTY” EWALUACJI

Po każdej ewaluacji szkoła otrzyma informację zwrotną w postaci raportu zawierającego wyniki badania oraz określenie poziomu spełnienia każdego wymagania. Ponadto raport zawierać będzie wnioski wskazujące mocne strony i obszary, na które należy zwrócić szczególną uwagę. Ten raport zostanie upubliczniony i będzie dostępny dla wszystkich chętnych. Zawierać będzie też charakterystykę szkoły (metryczkę). Taki raport otrzymają również władze samorządowe. Ponadto szkoła otrzyma materiał do analiz pracy szkoły i budowania dalszych planów – będą to analizy zebranych danych dla każ-

dego wymagania oraz załączniki, w których znajdują się zastosowane narzędzia.

PLANY I OBAWY

W nowym modelu sprawowania nadzoru pedagogicznego zakłada się ciągłą współpracę między wizytatorem a placówką, sprawny przekaz informacji, wykorzystanie potencjału placówki w przeprowadzaniu ewaluacji zewnętrznej (np. przez zaangażowanie pracowników w proces zbierania informacji) i równość wszystkich stron.

Wspierane będą postawy pozytywne wobec procesu i osób biorących w nim udział, promowane – szacunek i obiektywność. Bardzo ważna ma być sprawna komunikacja (w tym dyskrecja w przypadku informacji wrażliwych) oraz informacja zwrotna o procesie ewaluacji, o wymaganiach, wskaźnikach i wykorzystywanych pytaniach. Główny cel nowego nadzoru pedagogicznego to dobro uczących się.

Oczywiście model, procedury i narzędzia nie zagwarantują przestrzegania tych wartości i postaw. Niestety, bezmyślne stosowanie procedur i narzędzi najczęściej prowadzi do zagubienia głębszych idei i wizji leżących u podstaw różnych inicjatyw i reform. Jedyną szansą na przebudowę systemu w sposób, który da nadzieję na autentyczną współpracę między szkołami i przedstawicielami nadzoru pedagogicznego, są ludzie, którzy w tym systemie będą funkcjonować. Na razie są pełni obaw.

Gdy zastanawialiśmy się nad tym, jak najlepiej reformować system nadzoru, przewidywaliśmy, że może to być utrudnione przez kilka zjawisk. Przez niechęć pracowników nadzoru wynikającą z obawy przed zmianą struktury władzy i utratą możliwości

wywierania wpływu na innych. Z pewnością proponujemy wizytatorom inną niż dotychczasowa, trudną rolę. Planujemy, że dzięki swoim umiejętnościom wizytatorzy prowadzący ewaluację będą „z zewnątrz” dostarczać informacji, które staną się podstawą profesjonalnego dyskursu i procesu podejmowania decyzji w szkołach. Wizytator do spraw ewaluacji będzie pomagał interpretować wyniki badań i prezentować je szkolnym społecznościom, ale ma się powstrzymać od formułowania nakazów do dalszego działania. Autorytet wizytatorów nie będzie więc wynikać z nadanej im pozycji, ale z ich profesjonalnej wiedzy i umiejętności dostarczania dyrektorom i nauczycielom ważnych tematów do profesjonalnego dyskursu.

Możliwa jest też niechęć dyrektorów szkół wynikająca z obawy przed nadmiernymi, biurokratycznymi oczekiwaniami nadzoru i związaną z tym koniecznością dodatkowej pracy. Każda ingerencja z zewnątrz może powodować zaburzenia w pracy szkoły, ale proces ewaluacji dotyczyć będzie wyłącznie tego, co w szkole istnieje, a nie tego, co tam być powinno. Zawsze można mieć obawy, że proponowane zmiany zamiast poprawić sytuację, pogorszą ją, ale w naszym pomysłach system ewaluacji ma pomagać dyrektorom w zarządzaniu szkołą i zrozumieniu jej specyfiki. Dzięki współpracy z wizytatorem dyrektor i nauczyciele powinni mieć możliwość podejmowania decyzji o szkole na podstawie posiadanych na jej temat informacji. Ponadto zakładamy, że pracownicy szkoły będą uczestniczyli w procesie ewaluacji i jej planowaniu jako partnerzy, a nie podwładni wizytatorów.

Trzeci przewidywany problem to sprzeciw zainteresowanych wobec nowych, jesz-

cze nieznanymi rozwiązań. Tego problemu nie rozwiąże się szybko. Istnieje wiele możliwych teoretycznych i praktycznych podejść do nadzoru pedagogicznego. Obecnie wprowadzane z pewnością spotkają się z krytyką (uzasadnioną i nie), sugestiami poprawek i, być może, z pochwałami. Najważniejsze jednak, aby toczyła się wokół wprowadzanego rozwiązania rzeczowa i spokojna dyskusja, po to aby można było je udoskonalać. Miejmy nadzieję, że ten rok pozwoli wszystkim na dokładne poznanie modelu ewaluacji, a jej idea nie ulegnie wypaczeniu.

Próba zreformowania systemu nadzoru pedagogicznego to pomysł nie nowy ani nie specyficzny dla Polski. Wpisuje się raczej w ogólnoswiatowe poszukiwania jak najlepszej metody wspierania szkół, przez monitorowanie ich działalności i udzielanie informacji zwrotnej na ten temat. Istnieje wiele podejść do tego zadania i pomysłów na jego realizację, ale rzadko ten problem się ignoruje. Powszechnie rozumie się dziś konieczność dostosowywania systemów edukacyjnych (a co za tym idzie i nadzoru) do nowych potrzeb.

Wierzę, że model ewaluacji proponowany dziś w nadzorze pedagogicznym wpisuje się nurt myślenia o szkole jako organizacji demokratycznej i uczącej się, a o jej pracownikach jako o autonomicznych profesjonalistach zaangażowanych w dialog z wizytatorami do spraw ewaluacji. ■

Autor jest socjologiem, nauczycielem, doktorem nauk humanistycznych, koordynatorem projektu Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły. Współtworzył program CEO Szkoła ucząca się. Pracuje w Instytucie Spraw Publicznych UJ.



Gortex
sp. z o.o.

DYSTRYBUTOR SZAFEK SZKOLNYCH

AKTUALNE DANE KONTAKTOWE

tel. 0-18-449-05-60

fax. 0-18-449-05-61

e-mail: gortex@mnet.pl

www.szafki-szkolne.net.pl