

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733–2486
tom XIV, zeszyt 13, część II, ss. 199–206

Joanna Kotlarz

Uniwersytet Jagielloński

Doskonalenie planowania i organizowania procesów edukacyjnych na przykładzie ewaluacji zewnętrznej w placówkach doskonalenia nauczycieli

Improving planning and organizing educational processes on the external evaluation example in institutions of improving teachers in Poland

Abstract: Planning and organizing educational processes in educational organizations is one of the most important components of managing these institutions. In order to guarantee the achievement of the goals of teaching and learning in 21st century we should involve all organizations forming the educational environment of the school, in particular institutions of improving teachers in Poland.

The aim of this research was provision of information in planning and organizing educational process in institutions of improving teachers in Poland.

Findings were used data from external evaluation available on the Internet www.seo2.npseo.pl platform. In total 36 institutions of improving teachers in entire Poland, including 478 teacher/consultants and 32 directors of institutions were examined.

Examinations showed that in institutions of improving teachers everyone were affecting made decisions for the worker, however this influence is confining itself only for directly connected changes, e.g. with training programme. Educational processes are being planned in the straight majority into the procedural / formal way taking the duration into account and of implementing the change (month, year, a few years) and into the way in accordance with the conducted educational policy of the state.

Key-words: planning and organizing educational process, institutions of improving teachers, external evaluation in Poland.

Wstęp

Zgodnie z koncepcją, przyjętą przez niemal wszystkich ekspertów w dziedzinie gospodarki, współczesne społeczeństwa nie opierają się już tylko na przemyśle, ale także na wiedzy.

Uczenie się organizacji to współczesny megatrend, który zmusza wszystkie kraje, zwłaszcza te będące członkami Organizacji Współpracy i Rozwoju (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD), aby w sposób szczególny zwracały uwagę na kwestie wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności oraz dbały o kształtowanie tzw. kompetencji XXI wieku.

Okazuje się, że tradycyjne koncepcje edukacyjne są dziś nieaktualne, a systemy edukacyjne wielu państw nierzadko przeszły radykalne reformy. W Polsce taką reformą była zmiana systemu nadzoru pedagogicznego w 2009 roku oraz wprowadzenie tzw. wymagań państwa wobec szkół i placówek tworzących polski system edukacyjny. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, w jaki sposób są planowane i organizowane procesy edukacyjne w placówkach doskonalenia nauczycieli w Polsce w świetle wyników ewaluacji zewnętrznej.

Kontekst

Placówki doskonalenia nauczycieli (PDN) to szczególny element środowiska uczenia się z dwóch powodów. Po pierwsze, system doskonalenia nauczycieli, jako jeden z elementów tego środowiska, powinien skupiać się na łączeniu nie tylko różnych dziedzin wiedzy merytorycznej, ale również na praktycznym wykorzystaniu tej wiedzy w środowisku lokalnym lub globalnym. Aby więc uczenie się było skuteczne, środowisko uczenia się powinno:

- być skoncentrowane na uczeniu się,
- posiadać odpowiednią strukturę,
- być dobrze zaplanowane,
- być zindywidualizowane,
- opierać się na włączaniu wszystkich w proces uczenia się [por. Dumont, Instance, Benavides 2013, ss. 32–34].

Drugim ważnym powodem, który stanowi o szczególności problemów zawartych w tym opracowaniu, są przesłanki, nazwane na potrzeby artykułu systemowo-legislacyjnymi. Otóż w dniu 10 maja 2013 roku weszło w życie Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej, zmieniające dotychczasowe rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego. W przypadku PDN zmiany te dotyczą treści charakterystyk poszczególnych wymagań państwa wobec placówek doskonalenia nauczycieli. W związku z powyższym jest to doskonały moment na przeanalizowanie fragmentu ewaluacji zewnętrznej dotyczącej

procesów edukacyjnych w placówkach doskonalenia nauczycieli, które może stanowić swego rodzaju podsumowanie dotychczasowych wyników badań. Do tej pory przeprowadzono w placówkach doskonalenia nauczycieli ponad 46 ewaluacji zewnętrznych, zarówno problemowych, jak i całościowych.

Kolejnym aspektem zmian w systemie doskonalenia nauczycieli w Polsce jest wejście w życie tzw. „systemu doskonalenia nauczycieli, opartego na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganium szkół”, którego nadrzędnym celem jest poprawa jakości systemu doskonalenia nauczycieli, spójnego z rozwojem szkół. Projekt ten określa podstawowe założenia systemu doskonalenia nauczycieli, korzyści ze zmian w dotychczasowym sposobie doskonalenia nauczycieli oraz działania, jakie będą realizowane w ramach projektu. [por. ORE 2013, dok. elektr.]

Planowanie i organizowanie procesów edukacyjnych w organizacjach edukacyjnych to jeden z najważniejszych elementów zarządzania tymi placówkami. Mocno ugruntowanym, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i zwykłej działalności edukacyjnej różnych organizacji, zaczyna być stwierdzenie, że aby społeczeństwo stało się społeczeństwem opartym na wiedzy nie *de iure* ale *de facto* należy poszczególne jednostki wyposażyć nie tylko w wiedzę, ale również odpowiednie przekonania, postawy, umiejętności. Główne cele edukacji to kształcenie, socjalizacja, rozwój indywidualny [por. Łuczyński 2010, ss. 75–84]. Aby te cele osiągnąć, należy zaangażować w ich realizację wszystkie organizacje tworzące środowisko edukacyjne szkoły, a w szczególności placówki doskonalenia nauczycieli.

Metodologia badań

Celem badań było między innymi dostarczenie informacji odnośnie doskonalenia procesów edukacyjnych w placówkach doskonalenia nauczycieli w Polsce. W tym celu sformułowano następujące pytania badawcze:

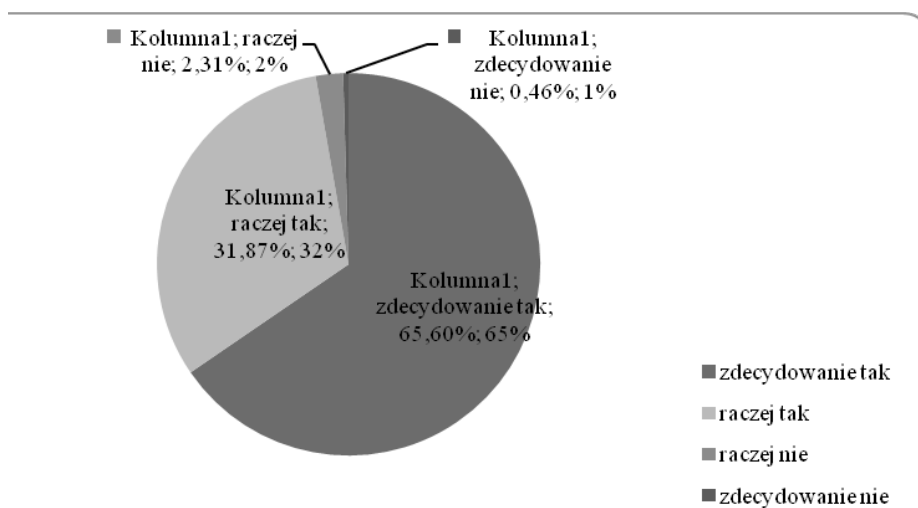
1. Kto ma wpływ na planowanie procesów edukacyjnych w PDN?
2. W jaki sposób planuje się procesy edukacyjne w PDN?
3. Jakie zmiany dotyczące procesów edukacyjnych w PDN zostały wprowadzone w wyniku wspólnej decyzji pracowników?

Do badań wykorzystano wyniki badań ewaluacyjnych dostępnych na platformie internetowej www.seo2.npseo.pl, które były prowadzone metodą ankiet oraz wywiadów z nauczycielami/konsultantami i dyrektorami PDN; do badań wykorzystano kwestionariusze ankiet z pytaniami o charakterze zarówno otwartym, jak i zamkniętym oraz scenariusze wywiadów standaryzowanych. W niniejszym opracowaniu wykorzystano wyniki ewaluacji zewnętrznych przeprowadzonych pomiędzy 1 stycznia 2009 roku a 30 kwietnia 2013 roku.

W podanym wyżej okresie przebadano łącznie 36 placówek doskonalenia nauczycieli na terenie całej Polski. Grupę badawczą stanowili pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli, a więc pracownicy merytoryczni, zwani dalej nauczycielami / konsultantami oraz kierownictwo danego ośrodka, zwane dalej dyrektorami. W sumie przebadano 478 nauczycieli /konsultantów i 32 dyrektorów.

Wyniki badań

Wykres 1. Czy ma Pan/i wpływ na decyzje podejmowane w PDN? n=478



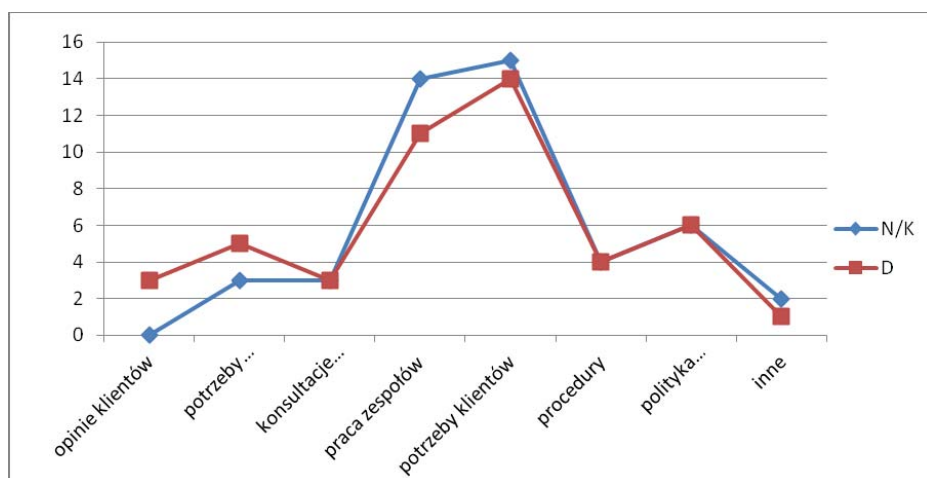
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników zamieszczonych na platformie internetowej www.seo2.npseo.pl.

Z powyższego wykresu wynika, iż zdecydowana większość respondentów bierze udział w planowaniu procesów edukacyjnych w placówkach, w których uczy. Można zatem śmiało powiedzieć, iż partycypacja nauczycieli i konsultantów w planowaniu procesów edukacyjnych rzeczywiście istnieje. Jest to dobra wiadomość, nie tylko w kontekście realizacji tego wymagania wobec placówki, ale również w kontekście zarządzania placówką. Odpowiedzi respondentów niejako łamią stereotyp, iż nauczyciel / konsultant nie ma bezpośredniego wpływu na decyzje podejmowane w placówce. Wpływ na planowanie procesów edukacyjnych mają zarówno dyrektorzy, jak i nauczyciele / konsultanci. Planowanie procesów edukacyjnych w placówce powinno odbywać się z uwzględnieniem zasad demokracji i partycypacji wszystkich uczestników, gdyż tylko w ten sposób możliwa będzie systematyczna analiza, na podstawie

której możliwe okaże się sformułowanie wniosków w celu doskonalenia procesu nauczania. O sukcesie współczesnej szkoły decydują nauczyciele. W dużej mierze o efektywności ich pracy świadczy właśnie wpływ oraz partycypacja w planowaniu i organizowaniu procesów edukacyjnych. O sukcesie nauczycieli decyduje również to, że na własnym przykładzie mogą przedstawić uczniowi, że są dopuszczani do planowania procesu nauczania, w efekcie czego proces uczenia się staje się skuteczny i wykorzystuje to, co Marzano nazywa „elementami skutecznego nauczania”:

- wykorzystanie skutecznych strategii nauczania,
- wykorzystanie skutecznych strategii zarządzania,
- wykorzystanie skutecznych metod opracowania programu nauczania [Marzano 2012, s. 13].

Wykres 2. W jaki sposób planuje się w placówce procesy edukacyjne? n = 32

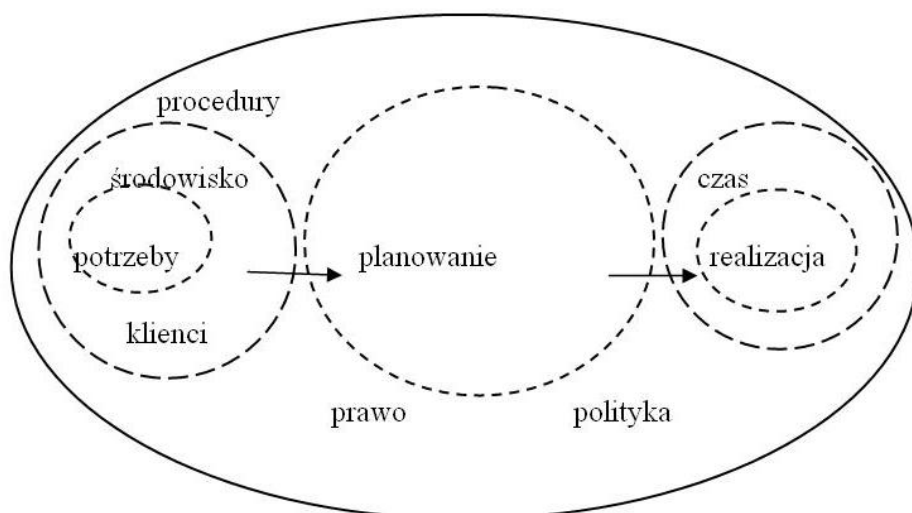


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników zamieszczonych na platformie internetowej www.seo2.npseo.pl.

Powyższy wykres jest tylko wizualną próbą przedstawienia badania jakościowego przeprowadzonego wśród dyrektorów (D) PDN oraz nauczycieli / konsultantów (N/K). Doskonale widać na nim zgodność w opiniach zarówno dyrektorów, jak i nauczycieli / konsultantów co do sposobów planowania procesów edukacyjnych. Jedyną rozbieżność w wynikach dotyczyła badania potrzeb środowiska lokalnego. Dyrektorzy wskazywali, iż prowadzi się tego typu diagnozy, natomiast nie znalazło to potwierdzenia w opiniach nauczycieli. Wykres zawiera również listę siedmiu kategorii – najczęściej wskazywanych

sposobów planowania procesów edukacyjnych. Kategoria „inne” zawierała pojedyncze, czasami podwójne wskazania, które uwzględniono ze względu na ich istotność. Z jednej strony potwierdzają one indywidualizację procesów nauczania w poszczególnych placówkach ze względu na ich specyfikę, koncepcję pracy, oryginalność oferty itp., z drugiej zaś stanowią pewną inspirację dla innych ośrodków, co można jeszcze uwzględnić w planowaniu procesów edukacyjnych. Zawarte zostały tam następujące wskazania: analiza SWOT placówki, wyniki ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej w placówce, kierunek zmian w oświacie (nowe trendy edukacyjne).

Schemat 1. Planowanie procesów edukacyjnych w PDN



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników wywiadów zamieszczonych na stronie www.seo2.npseo.pl.

Badanie pokazało, że nauczyciele / konsultanci oraz dyrektorzy placówki są zgodni co do tego, w jaki sposób planuje się procesy edukacyjne. Otóż najczęściej wskazywali oni na diagnozę potrzeb swoich klientów (nauczycieli, dyrektorów), następnie pracę zespołów (pracowni) w poszczególnych placówkach, a więc wspólne ustalanie planu pracy placówki, tematyki i programu szkolenia. Respondenci niemal jednogłośnie stwierdzili, że planowanie procesów edukacyjnych odbywa się w ramach procedur formalnych, takich jak status placówki, księgi jakości, system zarządzania jakością ISO 9001. Działania prowadzone przez placówki są też zgodne z polityką oświatową, oczekiwaniami Ministerstwa Edukacji Narodowej czy Kuratorium Oświaty. Z kolei reali-

zowanie procesów edukacyjnych związane jest z ich charakterem czasowym. Zarówno nauczyciele / konsultanci, jak i dyrektorzy, byli zgodni co do aspektu czasowego planowania procesów. Najwięcej wskazań stanowiły tzw. roczne oraz miesięczne plany pracy placówki, w tym te zawierające indywidualne plany rozwoju.

Z punktu widzenia efektywnego uczenia się cele procesu uczenia się nie ograniczają się tylko do przekazywania określonej wiedzy i umiejętności. Wiele z tych celów wykracza poza standardy nauczania danej PDN. Zmiany, na które mieli wpływ nauczyciele / konsultanci i które zostały wprowadzone do ewaluowanych PDN, dotyczyły w przeważającej większości dwóch aspektów: tematyki szkoleń i sposobu organizacji szkoleń. Przeglądając się raz jeszcze zamieszczonemu powyżej wykresowi (patrz schemat 1), dochodzimy do wniosku, że wymienione rodzaje zmian są związane tylko z potrzebami interesariuszy / klientów, być może środowiska. Co ciekawe, potrzeby te nie wykraczają poza ramy prawa, polityki oświatowej czy innych procedur formalnych. W związku z tym nasuwa się następujące pytanie – czy mamy tak sprawną politykę oświatową i prawo oświatowe niewymagające zmiany? Czy może placówki doskonalenia nauczycieli są na tyle zniewolone przez te ramy, że nie są w stanie / nie potrafią poza nie wykroczyć? Jest to na pewno temat warty szerszego zbadania.

Konkludując, wpływ na decyzje podejmowane w PDN mają wszyscy pracownicy, jednak wpływ ten ogranicza się tylko do zmian bezpośrednio związanych np. z programem szkoleń. Procesy edukacyjne w zdecydowanej większości są planowane w sposób proceduralny / formalny, uwzględniający czas trwania i wprowadzania zmiany (miesiąc, rok, kilka lat) oraz w sposób zgodny z polityką oświatową państwa.

Zakończenie

Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy już jesteśmy, czy dopiero stajemy się społeczeństwem wiedzy. Nietrudno jednak zauważyć, że wiedza stała się niezbędnym zasobem potrzebnym do funkcjonowania tego społeczeństwa. Zasób ten rośnie w bardzo szybkim tempie. Ilość informacji, jaka na co dzień do nas dociera, jest ogromna, a dostęp do nich niemal nieograniczony. Większość z tych informacji bardzo szybko się dezaktualizuje, ich miejsce zajmują nowe. Ma to bezpośredni wpływ na proces uczenia się uczniów i nauczycieli. Anthony Townsend uważa, że aby dostrzec ogrom zmian w procesie edukowania nauczycieli, należy zadać proste pytanie: „Co może robić i z czego korzystać dzisiejszy nastolatek, a co było niemożliwe, gdy my byliśmy w jego wieku?” Ewolucja czy wręcz rewolucja, jaka dokonała się od tamtej pory, jest dowodem na to, iż zmiany dotyczą wszystkich dziedzin naszego życia, a nie tylko na przykład

technologii [por. Townsend 2012, s. 113]. Można zaryzykować tezę, iż kończący studia nauczyciele opuszczają mury uczelni z nieaktualną wiedzą i szybko muszą uzupełniać braki i doskonalić warsztat swojej pracy. Przed placówkami doskonalenia nauczycieli stoi niełatwe zadanie, które muszą oni bardzo często modyfikować i dostosowywać do potrzeb swoich klientów. Ewaluacja oświaty, w tym ewaluacja PDN, jest jednym z narzędzi, które może wspomóc proces doskonalenia nauczycieli tak, aby byli oni jak najlepiej przygotowani nie tylko do uczenia uczniów, ale również do uczenia siebie samych.

Rekomendacje dla zarządzania edukacyjnego XXI wieku

Aby zarządzanie edukacyjne było jeszcze bardziej skuteczne, należy poddawać analizie przede wszystkim te struktury czy systemy, które wyraźnie ograniczają procesy uczenia się. Dotyczy to w szczególności środowisk edukacyjnych, które mają bezpośredni wpływ na efektywność systemu edukacji. Aby system doskonalenia nauczycieli w Polsce spełniał swoje cele należałoby: zwiększyć rolę pozaformalnych sposobów planowania procesów edukacyjnych, wykorzystać potencjał różnych instytucji z otoczenia szkoły, zwiększyć rolę kształcenia pozaszkolnego (idea *service learning*, uczenie poprzez pracę na rzecz społeczności). Należałoby również przekroczyć ramy formalno-proceduralne, które mogą ograniczać rozwój nauczycieli. Tempo zmian zachodzących w edukacji jest zdecydowanie szybsze niż zmiana polityki oświatowej państwa i zmiany legislacyjne. Aby polskie społeczeństwo stało się naprawdę społeczeństwem wiedzy, należałoby mieć nie tylko świadomość, ale bezpośredni wpływ na kreowanie zarówno polityki oświatowej, jak i prawa oświatowego.

Bibliografia

Dumont H., Instance D., Benavides F. (red.) (2013), *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.

Łuczynski J. (2011), *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, WUJ, Kraków.

Marzano R.J. (2012), *Sztuka i teoria skutecznego nauczania*, Civitas, Warszawa.

Townsend A. (2012), *Nauczyciele jako przewodnicy w uczeniu się* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, WUJ, Kraków.

Ośrodek Rozwoju Edukacji (2013), *Wspieranie szkół i nauczycieli. Informacje o projekcie* [online], protokół dostępu:

http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=394&Itemid=1015 [11.08.13].

Statystyki platformy seo2 [online], protokół dostępu rejestrowanego: <http://www.seo2.npseo.pl/>, [14.02.13].