

PROGRAM WZMOCNIENIA EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU NADZORU PEDAGOGICZNEGO I OCENY JAKOŚCI PRACY SZKOŁY ETAP II

Projekt realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1 współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego

Na mocy umowy partnerskiej Ośrodek Rozwoju Edukacji i Uniwersytet Jagielloński realizują Projekt „Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły etap II”, którego celem jest podniesienie jakości systemu oświaty poprzez wdrożenie zmodernizowanego systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły.

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. Zdecydowano więc, że państwo sformułuje wymagania wobec szkół i placówek. Wymagania te wyznaczają pożądany stan w systemie oświaty pokazując jego, uznane za kluczowe, cele i zadania, nie obejmując jednak wszystkich możliwych zagadnień związanych z różnymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Wskazują natomiast strategiczne i priorytetowe kierunki działań, które wiążą się z wyzwaniem stojącymi przed współczesnymi społeczeństwami.

Próbując upowszechniać wartości i filozofie edukacyjne zdefiniowane w wymaganiach, poprosiliśmy ekspertów w danych dziedzinach o wyrażenie opinii na ich temat. Poniżej prezentujemy tekst dr Danuty Elsner na temat wymagania „**Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy**”.

dr Danuta Elsner

1. Koncepcja pracy szkoły – rozumienie pojęcia

Zrozumienie pojęcia koncepcja pracy szkoły wymaga wyjaśnienia każdego z trzech składających się nań terminów. Najmniej budzącym wątpliwości jest szkoła, ponieważ w rozporządzeniu MEN z dnia 7 października 2009 w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. 09.168.1324) prawodawca podał jego definicję ustawową. § 2, pkt. 2 stanowi, że ilekroć jest mowa o *szkole* – *należy przez to rozumieć publiczne i niepubliczne przedszkola, inne formy wychowania przedszkolnego oraz szkoły*. Z tak sformułowanego zapisu należy wnioskować, że chodzi o wszystkie typy szkół. Pozostałe terminy – koncepcja i praca – wymagają doprecyzowania.

Koncepcja jest ogólnym planem działania,¹ czyli takim, który nie zawiera szczegółów, ale generalnie określa kierunki pracy lub rozwoju (wizję, priorytety) oraz powiązane z nimi cele i zadania. To z pozoru proste pojęcie, z chwilą wejścia w życie rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym zaczęło nastroczać trudności interpretacyjnej, czego konsekwencją było wydanie przez MEN następującego wyjaśnienia:

Wymaganie 2.1 nakazuje szkole mieć przyjętą koncepcję swojej pracy, jednocześnie 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 w drodze konkursu, oznacza to, że zaproponowana przez niego koncepcja zyskała uznanie w oczach organów -

¹ Szymczak M. (red.) *Słownik języka polskiego*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, tom 1, s. 921.

PROGRAM WZMOCNIENIA EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU NADZORU PEDAGOGICZNEGO I OCENY JAKOŚCI PRACY SZKOŁY ETAP II

Projekt realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1 współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego

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 2.1.²

Wyjaśnienie to nie tylko doprecyzowuje znaczenie pojęcia „koncepcja pracy”, ale też zawiera istotne wskazania odnośnie do:

- Swobody w kwestii nazwy, formy i czasokresu tego dokumentu.
- Możliwości, czy wręcz nawet konieczności skorzystania z dotychczasowych doświadczeń w zakresie planowania rozwoju szkoły.
- Powiązania koncepcji pracy z dokumentem o podobnej nazwie, a mianowicie, koncepcją funkcjonowania i rozwoju szkoły, którą przygotowuje kandydat na dyrektora stając do konkursu.

Natomiast termin praca odnosi się do obszarów działania szkoły, które powinny być uwzględnione w koncepcji. Możliwe są w tym względzie różne rozwiązania, np.:

- Podział na obszary zgodny z rozporządzeniem o nadzorze (efekty, proces, środowisko, zarządzanie).
- Skoncentrowanie się na procesach podstawowych (kształcenie, wychowanie, opieka), regulacyjnych (zarządzanie, doskonalenie nauczycieli) i pomocniczych (organizacja pracy szkoły, modernizacja bazy).
- Rozbicie na sprawy rozwoju (przyszłości) i funkcjonowania (bieżące).
- Oddzielne potraktowanie poszczególnych etapów edukacji (w szkole podstawowej, zespole szkół).

Dodatkowego wyjaśnienia wymaga ogólny zapis zamieszczony w załączniku do rozporządzenia nad wymaganiami w części „procesy”, w którym stwierdza się, że *procesy zachodzące w szkole lub placówce służą realizacji przyjętej w szkole lub placówce koncepcji pracy*. Wynikają z niego dwa istotne wnioski:

- Zapis, że procesy zachodzące w szkole służą realizacji koncepcji sprawia, że ma ona charakter podstawowy i zarazem wyjściowy do opracowywania innych szkolnych dokumentów, zwłaszcza szczegółowych planów pracy nauczycieli i organów szkoły. Odzwierciedlenie jej ogólnych zapisów w innych dokumentach szkolnych zapewnia spójność wszystkich opracowywanych w szkole, a w konsekwencji harmonizuje różnorodne działania członków społeczności szkolnej i szkoły jako całość. Dla zaakcentowania takiego podejścia do sprawy można by w przyszłości rozważyć zmianę zapisu na *koncepcja pracy służy realizacji zachodzących w szkole procesów*.
- Natomiast zapis, że koncepcja ma być „przyjęta w szkole” oznacza, że nie może być narzucona przez inne organy. Autonomia szkoły w tworzeniu własnej koncepcji pracy nabiera tutaj istotnego znaczenia.

² WWW.nadzorpedagogiczny.edu.pl

PROGRAM WZMOCNIENIA EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU NADZORU PEDAGOGICZNEGO I OCENY JAKOŚCI PRACY SZKOŁY ETAP II

Projekt realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1 współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego

2. Uzasadnienie dla posiadania przez szkołę koncepcji pracy

Posiadanie koncepcji, czyli ogólnego planu działania jest jednym z warunków jego skuteczności i to bez znaczenia czy chodzi o osobę czy instytucję, a także charakter przedsięwzięcia (edukacyjny, gospodarczy, polityczny itp.). Skuteczność ta wynika z wyobrażenia sobie tego, co zamierzamy wykonać i uporządkowania (zapisania) w myśl obranych kryteriów, zanim cokolwiek zaczniemy robić. Dzięki temu unika się organizacyjnego chaosu i marnotrawstwa zasobów. Nic dziwnego zatem, że prawodawca wymaga od szkoły koncepcji pracy, za posiadaniem której, poza ogólnym wskazaniem skuteczności przemawia jeszcze kilka innych, szczegółowych argumentów.

Po pierwsze – koncepcja pracy szkoły jest dokumentem „organizującym” przyszłość. Są w niej wytyczone – bez znaczenia o nazwany i zakres horyzontu czasu – wizja, główne kierunki działania/rozwoju, priorytety, cele ogólne. Koncepcja odgrywa więc rolę drogowskazu – wszystkim członkom społeczności szkolnej wytycza ten sam kierunek działania.

Po drugie – koncepcja pracy umożliwia koncentrację na tym, co najważniejsze. Sprawia, że członkowie społeczności szkolnej „nie rozmieniają się na drobne”.

Po trzecie – koncepcja pracy umożliwia równomiernie rozłożenie zadań na osi czasu. Dzięki temu można uniknąć nadmiernego nagromadzenia ich w jednym okresie.

Po czwarte – koncepcja pracy ułatwia racjonalne gospodarowanie zasobami (ludzkimi, materialnymi, finansowymi, czasem), których niedostatek zazwyczaj bywa odczuwany.

Po piąte – jeśli koncepcja będzie opracowana zespołowo, można założyć, że wpłynie to pozytywnie na realizację zapisanych w niej zadań. Uczestniczący w procesie przygotowania koncepcji będą się bowiem z nią identyfikować, np. mówić to „nasza koncepcja”.

Po szóste – pomyślna realizacja koncepcji wzbudza poczucie sukcesu. Wykonanie zaplanowanych zadań nastawia pozytywnie, co z czasem staje się dodatkową motywacją do podejmowania kolejnych przedsięwzięć.

3. Sposób opracowania koncepcji pracy szkoły

Na sposób opracowania koncepcji rzutują dwie sprawy. Po pierwsze, konieczność kreowania przyszłości; po drugie, niemożność jej dokładnego przewidzenia. To sprawia, że przygotowując koncepcję należy zrobić użytek z takich metod planowania, które pozwalają uczynić ten dokument na tyle szczegółowym, by wspierał realizację zadań (bieżących i rozwojowych), a jednocześnie na tyle ogólnym, by można go było zmieniać w miarę pojawiania się wobec szkoły nowych wyzwań. Metodą planowania, która pozwala pogodzić te dwie, z pozoru sprzeczne tendencje jest planowanie kroczące.

Planowanie kroczące ma charakter wieloletni (np. trzyletni, pięcioletni). Polega na systematycznym przesuwaniu horyzontu czasu planu poprzez dodawanie priorytetów i zadań na taki okres, jaki uległ zakończeniu, np. rok szkolny. Dzięki temu plan „kroczy” i tym samym nie kończy się, jak to bywa przy tradycyjnym planie z datą realizacji ostatniego zadania.

Planowanie kroczące ma kilka zalet:

PROGRAM WZMOCNIENIA EFEKTYWNOŚCI SYSTEMU NADZORU PEDAGOGICZNEGO I OCENY JAKOŚCI PRACY SZKOŁY ETAP II

Projekt realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1 współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego

- Wymusza systematyczną aktualizację (przynajmniej raz w roku szkolnym, gdy trzeba dopisać priorytety i zadania na kolejny).
- Zapewnia płynność planowaniu. Przestaje być ono traktowane jako proces okazjonalny.
- Wiąże planowanie bieżące (na dany rok szkolny) z planowaniem rozwoju (na dalszy okres).
- Inspiruje do ciągłego myślenia o przyszłości (wizji).

Rys. 1 Schemat planu kroczącego

				2014/16	Wizja Priorytety
		2014/15	Wizja Priorytety	2014/15	
2013/14	Wizja Priorytety	2013/14		2013/14	Szczegółowy plan działania
2012/13		2012/13	Szczegółowy plan działania		
2011/12	Szczegółowy plan działania				

Bliższa analiza podanego schematu prowadzi do wniosku, że koncepcja pracy przygotowana z zastosowaniem metody planowania kroczącego staje się nie tylko dokumentem wymaganym przepisami prawa, ale także wymuszającym rozwój szkoły.