



Jarosław Kordziński

Zarządzanie rozwojem szkoły



ABC

a Wolters Kluwer business

W SERII UKAZAŁY SIĘ:

Praktyka ewaluacji w szkole. Poradnik dyrektora

Klemens Stróżyński

Ewaluacja w ramach nadzoru pedagogicznego w przedszkolu.

Poradnik dyrektora

Klemens Stróżyński

Samorząd uczniowski nie bibelot.

Ściągowka dyrektora gimnazjum

Lucyna Bojarska

Szkolne prawo pracy. Poradnik dyrektora szkoły

Teresa Konarska

Marketing szkoły

Jan Fazlagić

Potyczki prawne dyrektora szkoły.

Rola prawa w wybranych obszarach zarządzania szkołą

Krzysztof Gawroński

Kształcenie specjalne w systemie oświaty.

**Vademecum dla organu prowadzącego,
dyrektora szkoły, nauczycieli i rodziców**

Teresa Serafin

Jarosław Kordziński

Zarządzanie rozwojem szkoły



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2012

Wydawca serii
Elżbieta Piotrowska-Albin

Wydawca
Izabella Malecka

Redaktor prowadzący
Joanna Cybulska

Opracowanie redakcyjne
Dagmara Wachna

Łamanie
Wolters Kluwer Polska

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2012

ISBN: 978-83-264-1697-2

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Rozdział 1	
Wstęp, czyli o zarządzaniu przez rozwój	7
Rozdział 2	
Rozwój organizacyjny szkół	13
Rozdział 3	
Sposoby pozyskiwania osób uczestniczących w procesie rozwoju organizacji	34
Rozdział 4	
Cel i możliwości wykorzystania nowych podstaw programowych	44
Rozdział 5	
Od oceny rangującej do oceniania kształtującego	53
Rozdział 6	
Nadzór pedagogiczny i ewaluacja wewnętrzna jako jedne z podstaw efektywnego rozwoju szkoły	65
Rozdział 7	
Pomoc psychologiczno-pedagogiczna jako efektywna forma wspierania rozwoju szkoły	77
Rozdział 8	
Nowe technologie, nowa szkoła	89
Rozdział 9	
Korzyści z reorganizacji przestrzeni szkolnej	102
Rozdział 10	
Praca zespołowa, czyli o oczekiwanym efekcie synergii w szkole	106

Rozdział 11

Programowe i systemowe wsparcie szkół z zewnątrz 118

Bibliografia 128

Rozdział 1

WSTĘP, CZYLI O ZARZĄDZANIU PRZEZ ROZWÓJ

Świat, w którym żyjemy, dla większości z nas jest miejscem różnym do tego, w którym się urodziliśmy, czy nawet tego, w którym uczęszczaliśmy do szkoły. Inny świat, inne warunki życia, inna szkoła. Niemala grupa osób obserwujących funkcjonowanie szkoły jeszcze w końcówce XX w. zastanawiała się nad sensownością modelu, który powielał rozwiązania zaproponowane systemowi oświaty jeszcze w dziewiętnastowiecznej Europie. Wiele lat temu zaczęto dyskutować, w jaki sposób wyrwać się z okowów myślenia o nauczaniu, które odziedziczyliśmy po dziadkach. Dziś nie warto myśleć o przeszłości – nadszedł najwyższy czas na zmiany.

Szkoła jest, a już na pewno powinna być, jednym z najbardziej reprezentatywnych modeli organizacji uczącej się. Nawiązuje on do często wdrażanego na świecie modelu organizacji rozwijającej się (*organisation development*), poszerza go jednak o rozmaite elementy wzięte z innych pomysłów na skuteczne kierowanie, a w szczególności z zasady zarządzania poprzez jakość, głównie odnoszącej się do teorii oraz praktyki Total Quality Management.

To właśnie z filozofii jakości bierze się jedno z podstawowych założeń uczących się organizacji, jakim jest permanentne poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co utrudnia rozwój naszego funkcjonowania i jak można wspólnie usprawnić wadliwe mechanizmy działania zarówno poszczególnych członków organizacji, jak i całego zespołu.

Funkcjonowanie i rozwój organizacji uczących się, zgodnie z wykładnią daną przez znawcę zagadnienia, Petera Senge¹, bazuje na czterech zasadach:

- osobistego zaangażowania na rzecz doskonalenia swojej pracy,
- kształtowania w sobie i przestrzegania zasad myślenia pozytywnego i nastawionego na konkretne cele,
- projektowania i realizacji swoich działań zgodnie z zespołowo wypracowaną wizją przewidywanych efektów działania danej organizacji,
- permanentnego uczenia się, analizy jakości własnej pracy i doskonalenia jej efektów zarówno uzyskiwanych indywidualnie, jak i w efekcie pracy zespołowej.

Zasady powyższe bazują w swoim podstawowym wymiarze na założeniach indywidualnego zaangażowania w pracę zespołu, ukierunkowaną na zrealizowanie wspólnie przyjętych celów, modyfikowanych na bieżąco w wyniku stałej ewaluacji zakresu oraz stopnia osiągniętych rezultatów. Punktem wyjścia takiego działania jest bez wątpienia dobre zarządzanie zespołem, umiejętność wspólnego wypracowywania niezbędnych i możliwych do osiągnięcia efektów, a także taki sposób motywowania wszystkich członków organizacji, by na bieżąco odnosili efekty swojego działania zarówno do własnych zadań, jak i do wspólnych celów, jakie przed sobą dana organizacja.

Ważnym elementem działania organizacji uczącej się jest zasada osobistego mistrzostwa, polegająca na koncentrowaniu się na zadaniach i celach wymagających osobistego zaangażowania, przy jednoczesnym uwzględnieniu możliwości ich indywidualnej realizacji. Istotna jest w tym wypadku również umiejętność dokonywania optymalnych wyborów, związana z kolejną zasadą, głoszącą konieczność myślenia ukierunkowanego na pozytywne rozwiązywanie konkretnych sytuacji oraz skuteczne osiąganie wyznaczonych celów. Pokrótce oznacza to, że wszyscy członkowie organizacji uczącej się muszą myśleć przede wszystkim o możliwości i sposobach rozwiązania każdej sprawy, a nie o przeszkodach stojących na drodze do jej pozytywnego zakończenia. W odniesieniu do zarządzania wiąże się to po części z teorią Douglasa McGregora, który głosił, że wiara w możliwości i chęć pracy naszych podwładnych wzbudza w nich większą chęć osobistego zaangażowania w działanie na korzyść wspólnej pracy w ramach danej organizacji. Myślenie natomiast o podwładnych jak o osobach

¹ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998.

leniwych i pragnących nas oszukać implikuje zachowania, które – najogólniej mówiąc – określamy jako mało skuteczne, i to zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zbiorowym. Z reguły bowiem jest tak, że ludzie, którzy wiedzą, że w nich wierzymy, robią to, czego od nich oczekujemy, ci zaś, którzy żyją w przekonaniu, że uważamy ich za darmozjadów, będą się zachowywać tak, jakby nasze cele były tym, co powinni zwalczać, a nie realizować.

Dla wzmocnienia pozytywnego zaangażowania zespołu ważne jest zadbanie o wspólne wykreowanie wizji działania kolektywnego. Wspólna wizja nie powinna jednak być jedynie hasłem, które – co jest dla hasel znamienne – z reguły sformułowane jest na bardzo dużym poziomie uogólnienia. Dobrze sformułowana wizja to głęboko tkwiące w każdym członku danej organizacji przekonanie o sensie, treści oraz celowości przyjętych założeń. Głębokie i osobiste zrozumienie wizji pozwala na jej personalną operacjonalizację, a co za tym idzie ustalenie przez każdego pracownika celów jednostkowych, najbliższych możliwościom poszczególnych realizatorów wspólnie podjętych działań. Wizja zespołowa daje także poczucie wspólnoty i współodpowiedzialności, a ponadto pomaga uzyskać zgodę na udzielanie oraz otrzymywanie informacji zwrotnych określających w sposób obiektywny działania czy postawy reprezentowane przez poszczególne osoby.

Informacja zwrotna musi określać formę zaangażowania poszczególnych członków organizacji w odniesieniu do wspólnych celów i założeń. Nie może oceniać. Nie powinna też zawierać elementu rangowania – porównywania ludzi. Musi być projektowana i przyjmowana jako część wspólnego uczenia się. Zespołowe uczenie się to bardzo ważny element funkcjonowania organizacji uczącej się. Dyrektor zarządzający taką organizacją musi być świadomy, że jego ludzie nie wiedzą wszystkiego i że zmieniające się uwarunkowania mogą wymagać konieczności szkolenia całego zespołu, poszczególnych grup czy nawet pojedynczych osób. Wszyscy oni powinni traktować uczenie się jako szansę na rozwój, a kierownictwo musi tak zarządzać organizacją szkoleń, aby zajmowały one jak najmniej czasu, były jak najbardziej efektywne i przynosiły bardzo konkretne rezultaty, postrzegane przez podwładnych jako forma ułatwienia, usprawniania i zwiększania efektywności ich działania. Warto zadbać również i o to, by szkolenie nie było tylko dodatkowym obowiązkiem, ale miało charakter po części relaksacyjny i integrujący.

W wypadku szkoły wprowadzanie modelu organizacji uczącej się powinno się rozpocząć od zespołowej analizy warunków i sensu funkcjonowania danej placówki oraz od określenia oczekiwanych efektów pracy nauczycieli. Warto

wspólnie zastanowić się, dla kogo pracujemy i co chcemy w wyniku naszej pracy osiągnąć. Ważne jest, by wszyscy przyjęli do świadomości, iż szkoła nie jest tylko miejscem, w którym uczeń otrzymuje kolejne porcje wiedzy i jest rozliczany jedynie ze stopnia jej opanowania. Szkoła, jako organizacja rozwijająca się, musi być nastawiona na permanentnie modyfikowaną pracę na rzecz rozwoju młodego człowieka (ucznia), który będzie sprawdzał swoje umiejętności nie tylko na egzaminie, ale również po zakończeniu szkoły, kiedy zacznie podejmować samodzielne decyzje dotyczące sposobu i jakości własnego życia, w warunkach, których nie możemy dziś przewidzieć. Nauczyciele modelując w taki sposób sylwetkę swojego absolwenta – obywatela absolutnie nowego i nieznanego świata – powinni się zastanowić, jaka część tego, co mogą dziś zaproponować swoim uczniom, będzie im przydatna w przyszłości. Co spowoduje, że ich życie będzie możliwie jak najbardziej udane. Tę refleksję dobrze byłoby przeprowadzić w grupie, jako że docelowo absolwent naszej szkoły nie będzie żył osobno jako ktoś, kto uczył się matematyki, i osobno jako ktoś, kto uczył się jakiegokolwiek innego przedmiotu. Uczeń w trakcie pobytu w szkole rozwija się jako człowiek i kolejne nabywane w trakcie poszczególnych lekcji kompetencje powinny go przygotowywać do spełniania wymagań, jakie będzie stawiać przed nim świat, który wszak nie jest podzielony zgodnie z zakresem treści i wymagań wpisanych w konkretne szkolne programy.

Świadomość wspólnej wizji powinna być przekuta w plan działania, w którym rozpoczynając od formułowania celów ogólnych, poprzez analizę posiadanych zasobów oraz potrzeb i możliwości, dojdziemy do definiowania konkretnych efektów – i to zarówno na poziomie całości zespołu, jak i poszczególnych grup zadaniowych czy indywidualnych działań każdego członka danej organizacji. Istotne jest równoczesne wypracowanie optymalnych narzędzi monitorowania i ewaluacji podejmowanych posunięć oraz takiego systemu informacji wewnętrznej, który pozwoli każdemu uczestnikowi procesu świadomie w nim uczestniczyć. Obieg informacji nie może dotyczyć jedynie informacji zwrotnych, ale musi obejmować również odniesienie do całości wiedzy na temat tego, co dzieje się również na obrzeżach – w tym również do informacji o wszystkim, co może mieć wpływ na funkcjonowanie naszej szkoły. W grę wchodzi zarówno informacje na temat budżetu szkoły, jak i dane dotyczące zmian w prawie oświatowym czy wiedza z zakresu pedagogiki, psychologii, nowych technologii, a nawet poszczególnych dydaktyk szczegółowych. Poszerzaniu wiedzy służyć powinny również szkolenia, mające przede wszystkim pomóc nauczycielom

w wyznaczaniu optymalnych celów oraz form ich osiągania i to zarówno na poziomie indywidualnego rozwoju, jak i uczestnictwa w procesie pracy zespołu czy całej organizacji.

Dla pełnej realizacji powyższych założeń ważne są przede wszystkim styl kierowania oraz kultura organizacyjna funkcjonująca w szkole. Dyrektor, a może szerzej – wszystkie osoby sprawujące funkcje kierownicze (także szefowie małych grup zadaniowych), powinni w mniejszym stopniu skupiać się na uzgadnianiu i egzekwowaniu zadań przewidzianych do wykonania przez poszczególnych pracowników, a w większym na zarządzaniu poprzez przywództwo. Na słuchaniu, umożliwianiu, inspirowaniu, prowokowaniu refleksji i dostrzeganiu pozytywnych efektów działania.

Bardzo ważnym elementem takiego modelu zarządzania jest praca na rzecz budowania w szkole wspólnego systemu wartości, implikujących ogół oczekiwanych zachowań zarówno nauczycieli, jak i innych pracowników szkoły, a także uczniów oraz – pośrednio – ich rodziców. Wspólny system wartości, świadomość celów, praca zespołowa oraz przywództwo to podstawy każdej dobrze funkcjonującej organizacji. Dokonywana na bieżąco refleksja na temat tego, co się dzieje w naszej szkole, i otwarty dyskurs na ten temat wzmocniony wolą uczestniczenia w permanentnej pozytywnej zmianie to bezsprzeczne walory organizacji uczącej się, w wypadku szkoły – placówki dostrzegającej zmieniające się uwarunkowania i potrzeby rozwojowe uczniów i dostosowującej do tych zmian ofertę edukacyjną oraz postawy i metody pracy nauczycieli.

Jeannette Vos, Kanadyjka holenderskiego pochodzenia specjalizująca się w opracowywaniu najefektywniejszych metod szybkiego uczenia się, współautorka światowego bestselleru proponującego zaskakująco trafne rozwiązania dotyczące procesu kształcenia *Rewolucja w uczeniu*², wskazuje osiem kroków mających zmienić naszą placówkę w organizację uczącą się:

1. Stwórz ogólny obraz tego, co może nastąpić. Uwzględnij potencjalny wymiar zmian, jakie mogą nastąpić w przyszłości.
2. Przeanalizuj i oceń bieżącą rzeczywistość. Uwzględnij zarówno aspekty pozytywne, jak i potencjalne słabe strony.
3. Ustal, co warto zmienić, co przydałoby się jeszcze zrobić... To czas na projekcję marzeń i tworzenie wizji.

² G. Dryden, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, Poznań 2000.

4. Zastanów się nad posiadanymi lub dostępnymi zasobami. Staraj się dostosowywać swoje postawy i zachowania do celów, a nie do uwarunkowań, które na pierwszy rzut mogą nas bardzo ograniczać.
5. Zrób to! Zaczynj od możliwie wnikliwego i szerokiego określenia korzyści, jakie przyniesie to działanie, stwórz osobisty plan działania i osiągania kolejnych celów.
6. Współdziałaj z innymi. Pracuj na rzecz stworzenia środowiska wspólnych celów, współpracy i wsparcia.
7. Śledź dokonania i ciesz się z sukcesów. Stwórz system monitorowania, bieżącego oglądu osiągania kolejnych celów. Rozmawiaj o wynikach, dziękuj sobie i innym za uzyskane rezultaty. Jeśli to konieczne, zmieniaj, modyfikuj, usprawniaj.
8. Nie zatrzymuj się, kiedy zrealizujesz zamierzone cele, natychmiast formułuj nowe i podejmuj działania na rzecz ich osiągnięcia.

Przed nami wycieczka w głąb XXI w. Wielu z nas wciąż nie zdaje sobie sprawy, że tkwimy w nim aż po uszy. Jeszcze więcej z nas ma kłopot z uświadomieniem sobie, że kolejne pokolenia absolwentów będą coraz bliżej wejścia w wiek XXII. Musimy zmienić perspektywę myślenia o uczeniu naszych uczniów, a może nawet stworzyć warunki, w których uczniowie będą się uczyć sami.

Rozdział 2

ROZWÓJ ORGANIZACYJNY SZKÓŁ

Szkoła żyje, reagując na rzeczywiste i wciąż zmieniające się potrzeby środowiska. Jest to możliwe dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zasobów placówki oraz kompetencji zatrudnionych w niej osób. Warto pamiętać, że popyt na konkretne propozycje oferowane przez szkołę nigdy nie jest stały. Przykładem tego mogą być różnorodne kierunki kształcenia czy nawet typy szkół tworzone w ciągu ostatnich lat przez podmioty zajmujące się edukacją. Oblegane jednego roku, w kolejnym mogą pracować tylko dzięki temu, że część uczniów uznała, iż właśnie tu uzyska świadectwo łatwiej, taniej i bez konieczności większego zaangażowania. Z drugiej strony, o czym też warto pamiętać, szkoła nie zawsze jest w pełni przygotowana do zaspokojenia określonych potrzeb konkretnych uczniów, ich rodziców czy środowisk. Przykładem mogą być zmieniające się oczekiwania dotyczące nauki języków obcych bądź coraz szybciej starzejący się sprzęt komputerowy czy oprogramowanie, uniemożliwiające uczenie tego, co w danym momencie jest rzeczywiście potrzebne. Wskazana tutaj niestabilność przyczynia się do konieczności modyfikacji postaw i zmian postępowania uczących, a także organizacji szkoły. Nauczyciele są zmuszeni do weryfikowania swoich postaw w stosunku do oczekiwanej od nich wiedzy i umiejętności. Muszą się dostosowywać oraz wychodzić naprzeciw potrzebom uczniów czy wręcz rzeczywistości. Powinni systematycznie rozwijać swoje kompetencje oraz budować otwartość na zmiany, m.in. poprzez właściwe dostosowywanie do zmieniających się oczekiwań. Jest to nieustanny problem, można jednak na opisany stan rzeczy spojrzeć również w inny sposób. Niestabilność otoczenia powoduje pewien chaos, którego źródłem jest zmiana potrzeb świata zewnętrznego, jak