

Henryk SZALENIEC
Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Krakowie

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SYSTEMIE EGZAMINÓW ZEWNĘTRZNYCH — SZKIC DO AUTODIAGNOZY

WSTĘP

W bieżącym roku szkolnym do rodziny egzaminów zewnętrznych dołączył egzamin potwierdzający kwalifikacje zawodowe. Za rok będziemy mieli taki sam egzamin dla zawodów trzyletnich i nową maturę. Pojawiają się więc nowe problemy, których bardzo młody polski system egzaminów zewnętrznych jeszcze nie doświadczał.

Należą do nich:

1. Porównywanie wyników poszczególnych egzaminów poprzez kolejne lata.
2. Zapewnienie porównywalności oceniania w obszarach działania różnych komisji.
3. Porównywanie trudności arkuszy egzaminacyjnych stosowanych na etapie pisemnym egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe.
4. Tworzenie zadań egzaminacyjnych i kalibrowanie ich parametrów do banków zadań.
5. Ewaluacja standardów egzaminacyjnych, które erodują wobec czasu i zmian związanych z przechodzeniem od społeczeństwa industrialnego do społeczeństwa informacyjnego a dokładniej do społeczeństwa wiedzy.
6. Radzenie sobie z szybko rosnącymi zasobami informacji związanych z organizacją i przeprowadzaniem egzaminów oraz z ich rezultatami.

Oczywiście to tylko niektóre z problemów, których rozwiązanie nie może być odkładane na dalsze lata. Jednym ze zwiastunów takich problemów była gorączka medialna na temat poziomu osiągnięć szóstoklasistów oszacowanego na podstawie wyników sprawdzianu 2004.

W tym roku po raz pierwszy opinia publiczna zareagowała na znacznie niższe wyniki surowe ze sprawdzianu w porównaniu z rokiem 2002 i 2003. Zanim Profesor Niemierko wykazał w ekwicyntylowym zrównaniu wyników sprawdzianów 2003 i 2004 roku, że niższe wyniki punktowe są rezultatem jedynie wzrostu trudności narzędzia a nie gwałtownego spadku umiejętności całej populacji, to zdążyło się ukazać kilka wypowiedzi znaczących osób odpowiedzialnych za kreowanie polityki oświatowej na poziomie województw o zanotowanym spadku umiejętności. W raporcie opracowanym dla CKE Profesor podkreśla, że nie tylko nie nastąpił spadek poziomu osią-

gnięć szóstoklasistów w stosunku do 2003 roku, a nawet należy przypuszczać, że obserwujemy ich nieznaczny wzrost.

W tym samym kontekście rodzi się kolejne pytanie dotyczące pierwszej części etapu pisemnego potwierdzającego kwalifikacje zawodowe w zawodach dwuletnich. Można się poważnie zastanawiać, czy kucharze małej gastronomii rzeczywiście uzyskali w tej części egzaminu niższy wynik od sprzedawców, czy też przygotowane dla nich narzędzie było trudniejsze. Konieczne jest więc zastosowanie procedur zrównywania trudności arkuszy egzaminacyjnych przed ich zastosowaniem czyli na etapie standaryzacji narzędzi. Ma to szczególne znaczenie w kontekście zadekretowanych w rozporządzeniu progów zaliczenia.

Wspomniany powyżej problem nabiera kardynalnego znaczenia w przypadku egzaminów maturalnych, które są jednocześnie egzaminami wstępnymi na uczelnie wyższe. W 2006 roku musimy umieć udzielić odpowiedzi na pytanie, czy 40 procent punktów uzyskane na egzaminie maturalnym w 2005 roku znaczy to samo, co 40 procent punktów w arkuszu egzaminacyjnym 2006. Przecież już dzisiaj jesteśmy pewni, że uczniowie z obydwu lat mogą się spotkać, rywalizując ze sobą o przyjęcie na tę samą uczelnię i ten sam kierunek studiów.

Porównywanie wyników poprzez kolejne lata wymaga łatwego dostępu do informacji i wiedzy gromadzonej przez komisje po każdej sesji egzaminacyjnej. Już w tym roku po raz pierwszy pojawiła się grupa uczniów, którzy w swojej szkolnej karierze edukacyjnej zdawali dwa zewnętrzne egzaminy. Powstaje pytanie, czy potrafimy wykorzystać rezultaty tych uczniów zarejestrowane dwukrotnie w trakcie ich edukacji do diagnozowania na samym początku niektórych aspektów funkcjonowania systemu egzaminów zewnętrznych.

Teoretycznie zadanie wydaje się niezbyt złożone zarówno z punktu widzenia metodologii pomiaru dydaktycznego jak i organizacji badań. W Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej są przecież archiwizowane dane z poszczególnych egzaminów. Próba podjęcia tego typu analizy, zresztą z pozytywnym skutkiem, uświadomiła nam, że ten obszar badań wymaga zarządzania wiedzą akumulowaną w komisjach egzaminacyjnych, tak aby mogła być ona wykorzystywana i rozwijana a nie tracona np. z odejściem z pracy kolejnych pracowników, awarią systemu komputerowego itp.

Wydaje się więc zasadnym wykorzystanie całego potencjału, również badawczego, okręgowych komisji egzaminacyjnych, środowiska ośrodków akademickich oraz CKE w celu diagnozowania, rozwijania i doskonalenia narzędzi pomiaru stosowanych w egzaminach. Drugi obszar to doskonalenie punktowania zadań otwartych przez zewnętrznych egzaminatorów. I wreszcie trzeci obszar wiążący się z wykorzystaniem rezultatów egzaminów do badań podłużnych przydatnych do monitorowaniem systemu edukacji w dużych interwałach czasowych. Wszystkie trzy obszary wymagają profesjonalnego zarządzania wiedzą w instytucjach zajmujących się egzaminami zewnętrznymi. Uznanie wiedzy za podstawowy rodzaj zasobów w placówkach organizujących egzaminy otwiera nowe możliwości w zarządzaniu i dążeniu do zapewnienia sukcesu oceniania zewnętrznego.

Aby się doskonalić musimy wiedzieć, czym dysponujemy

Zabrzmi to być może paradoksalnie, ale w instytucjach, które zajmują się ocenianiem poziomu wiedzy uczniów, w których pracownicy skazani są na ciągłe doskonalenie się — zarządzanie wiedzą najczęściej jest tylko teoretycznym stwierdzeniem dalekim od praktycznych zastosowań. Dzisiaj wiedzę traktuje się w podobnych kategoriach jak inne zasoby, które wymagają zarządzania nimi. Trudno się nie zgodzić ze stwierdzeniem autorów książki *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, że:

Wiedza jest specyficznym rodzajem zasobów — w przeciwieństwie do wszystkich innych przybrywa jej w miarę używania.¹

Aby wiedza mogła być używana musi być do niej dostęp a przecież wiedza jest nierozzerwalnie związana z ludźmi, dlatego nie może powstawać i być rozwijana bez ich udziału. W ciągu pięciu lat instytucjonalnego działania komisji egzaminacyjnych a wcześniej programu-nowa Matura i SMART powstały znaczne zasoby wiedzy. Zawsze z upływem czasu część zasobów intelektualnych ulega rozproszaniu. Warto zadbać aby te straty były jak najmniejsze.

Jeżeli chcemy na trwałe wdrożyć zarządzanie wiedzą w instytucjach zajmujących się egzaminami zewnętrznymi, to musimy poczynić parę ustaleń terminologicznych, gdyż w tej dziedzinie nie mamy jeszcze dostatecznej jednoznaczności rozumienia wielu pojęć.

W tekście tym przyjmiemy za autorami książki *Zarządzanie wiedzą w organizacji* następujące ustalenia terminologiczne:

- Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą. Zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swych działaniach.
- Możliwości rozwiązywania problemów przez organizację są uzależnione od kwalifikacji jej wyspecjalizowanych pracowników i od zbiorowych kompetencji.
- Struktura i zakres zasobów wiedzy organizacji zmieniają się pod wpływem organizacyjnego procesu uczenia się.

Zasoby wiedzy, którymi dysponuje system egzaminów zewnętrznych, tak jak i inne zasoby wiedzy rosną na przestrzeni lat zgodnie z przebiegiem funkcji wykładniczej. Pierwsze półrocze tego roku przyniosło znaczny wzrost opracowań, biuletynów raportów, prezentacji, wystąpień na spotkaniach z egzaminatorami i nauczycielami. Wzrost ten znacznie przekracza zasoby zgromadzone przez komisję w ciągu minionych 5 lat. Bez racjonalnego zarządzania tymi zasobami szybko mogą się one stać niedostępne, czy też wręcz bezużyteczne wtedy, gdy najbardziej będą potrzebne.

¹ Probst G., Raub S., Romhardt K.; *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Aby kolejne lata funkcjonowania systemu egzaminów zewnętrznych mogły nam się kojarzyć ze wzrostem profesjonalizmu instytucji prowadzących egzaminy, to zarządzanie danymi, informacjami i wiedzą powinno być skoordynowane. Nie możemy zmierzyć się z tym zadaniem, jeżeli nie jesteśmy w pełni świadomi, czym już okręgowe komisje egzaminacyjne i CKE dysponują. Czym dysponują jako pojedyncze instytucje a czym jako system. Jeżeli chcemy włączyć zarządzanie wiedzą do celów strategicznych komisji egzaminacyjnych to, powinniśmy przede wszystkim dokładnie określić zasoby wiedzy już posiadanej. Wiedzy zgromadzonej podczas pięciu lat funkcjonowania. Niewątpliwie musimy także zdawać sobie sprawę, jakie mamy możliwości jej pozyskiwania i wykorzystywania. Jest to warunek konieczny, aby można było przygotować odpowiednią strategię wykorzystania kompetencji posiadanych przez cały system egzaminów zewnętrznych.

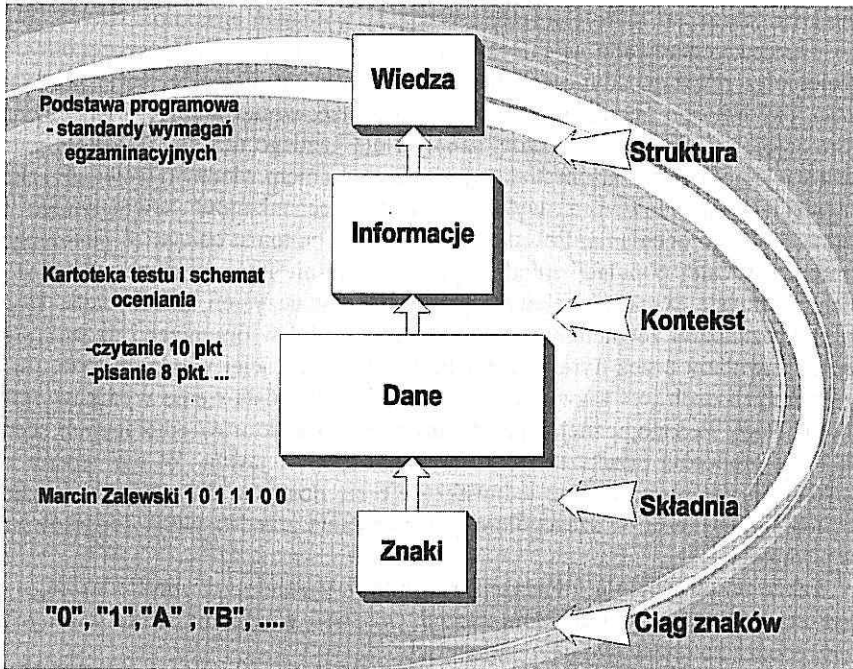
OD CZEGO MOŻEMY ZACZAĆ MYŚLENIE O ZARZĄDZANIU WIEDZĄ W SYSTEMIE EGZAMINÓW ZEWNĘTRZNYCH

Aby poznać zasoby wiedzy jakimi już dziś dysponują instytucje egzaminacyjne w Polsce musimy zadać sobie kilka ważnych pytań.

Po pierwsze, czy zdajemy sobie sprawę, czy mamy świadomość, w jakim stopniu decyzje osób, które mają wpływ na rozwój systemu oceniania zewnętrznego mogą w długim okresie determinować zasoby wiedzy indywidualnej i zbiorowej w dziedzinie oceniania?

Po drugie, czy rozróżniamy wiedzę jawną i wiedzę ukrytą w kapitale ludzkim centralnej i okręgowych komisji?

Po trzecie, czy rozróżniamy w naszych instytucjach wiedzę indywidualną i wiedzę zbiorową? Do działań, które mogą ułatwić odpowiedzi na tak postawione pytania potrzebujemy przejrzystego języka. W dotychczasowej praktyce wiele określeń terminologicznych funkcjonuje w znaczeniu potocznym albo inaczej w każdym z egzaminów. Posługiwanie się jednoznaczną terminologią jest warunkiem koniecznym włączenia zasobów wiedzy w proces zarządzania całą instytucją, czy nawet całym systemem egzaminów zewnętrznych. Bardzo często nie jest łatwo nawet rozróżnić dane, informacje i wiedzę, którymi dysponuje instytucja zajmująca się egzaminami zewnętrznymi. Zastanówmy się teraz nad pojęciem zasobów wiedzy instytucji zajmującej się egzaminami analizując jego główne składniki i relacje między nimi. Rysunek 1. przedstawia relacje w hierarchii takich pojęć jak znaki, dane, informacje i wiedza na przykładzie procesu przetwarzania wyników egzaminacyjnych.



Rysunek 1. Relacje w hierarchii pojęć. (Adaptacja na podstawie źródła: J.Rehäuser i H. Kremer. *Wissensmanagement im Unternehmen*)

Najniżej w hierarchii są znaki. Znaki zestawione zgodnie z regułami określonej składni tworzą dane. Są to dane o szkołach, uczniach zgłoszonych przez szkoły do sesji egzaminacyjnej, wyniki punktowania zadań zaznaczone na kartach do czytnika optycznego. Są one zapisane zgodnie z przyjętą składnią za pomocą stosownych znaków. Dane zinterpretowane w konkretnym kontekście dostarczają informacji. Kontekst pozwala zinterpretować dane. W tym przypadku jest to kartoteka arkusza egzaminacyjnego pozwalająca przypisać danym znaczenie opanowania lub nie konkretnych umiejętności lub całych standardów wymagań egzaminacyjnych przez poszczególnych uczniów czy też przez całe zespoły uczniowskie. Natomiast informacje, którym nadana zostanie struktura w umyśle podmiotu poznającego podczas operacji na tych informacjach, zyskują miano wiedzy, która może być wykorzystana do określonych działań. Np. wiedza na temat osiągnięć gimnazjalistów w zakresie tworzenia własnego tekstu.

Głównym zadaniem pracowników OKE jest przygotowanie arkuszy egzaminacyjnych, a potem punktowanie wypracowań uczniów, zapis na nośniku elektronicznym ogromnej liczby danych i zinterpretowanie ich jako wyników egzaminu.

Do systemu elektronicznego wchodzi odczytane przez skanery znaki, zaznaczenie pola lub nie. Znaki te są zamieniane zgodnie ze składnią przygotowaną dla danego egzaminu na wyniki, które stanowią dane z danego egzaminu. Konkretnie są to ogromne tablice składające się z rekordów zawierających dane personalne ucznia i dane o wyniku uzyskanym za każde zadanie. Dane te są interpretowane z wykorzystaniem

kontekstu, jakim jest kartoteka testu i standardy wymagań egzaminacyjnych. W czasie tego procesu generowane są informacje na temat opanowania poszczególnych grup umiejętności przez pojedynczych uczniów, zespoły uczniowskie, takie jak klasa lub szkoła, czy też cała populacja uczniów w powiecie, województwie a nawet kraju. Te informacje przesyłane są do każdej szkoły i dla każdego ucznia. W szkole natomiast nadawana jest tym informacjom struktura z wykorzystaniem wiedzy o wewnątrzszkolnych osiągnięciach uczniów i z wykorzystaniem mechanizmów zewnętrznego i wewnątrzszkolnego oceniania. Powstaje więc wiedza na temat osiągnięć poszczególnych uczniów czy całej populacji młodzieży, która właśnie kończy szkołę. Wiedza ta powstaje w umyśle dyrektora szkoły, wychowawcy, nauczycieli, nauczyciela, który brał udział w ocenianiu zewnętrznym czy też uczestniczył w organizacji egzaminów jako ekspert powołany przez dyrektora OKE. Jest to najczęściej wiedza ukryta, do której dostęp innych osób jest zazwyczaj bardzo trudny. Przedstawienie wyników egzaminu podczas Rady Pedagogicznej z perspektywy różnych aktorów edukacyjnej sceny jest jednym z procesów przekształcania wiedzy ukrytej w jawną. W ten sposób wiedza posiadana przez poszczególne jednostki staje się dostępna dla wszystkich członków szkolnej społeczności — szczególnie, jeżeli zostanie przedstawiona dodatkowo w formie pisemnej.

Także po otrzymaniu informacji o wynikach egzaminu w umyśle każdego ucznia ulega modyfikacji struktura, którą możemy nazwać wiedzą na temat własnych osiągnięć, wiedzą na temat swoich umiejętności.

Podobnie w instytucji, która przeprowadzała egzaminy, w wyniku analizy informacji z danej sesji egzaminacyjnej z wykorzystaniem mechanizmów zewnętrznego systemu oceniania tworzona może być wiedza o funkcjonowaniu egzaminów, czy też o poziomie osiągnięć uczniów całej populacji czy też wyróżnionych warstw.

Może być tworzona nie oznacza, że z pewnością jest. Napisanie biuletynów i raportów na temat analiz statystycznych i jakościowych, wyników egzaminów w danej sesji jest warunkiem koniecznym ale nie wystarczającym wygenerowania wiedzy o poziomie osiągnięć na podstawie rezultatów egzaminów zewnętrznych. Do tego zagadnienia wrócimy jeszcze na dalszych stronach tego artykułu.

Znajomość różnic między danymi egzaminacyjnymi, informacjami o wynikach i wiedzą o osiągnięciach na podstawie wyników egzaminacyjnych oraz świadomość zależności między nimi umożliwia wgląd w wiedzę generowaną w instytucji, jaką jest szkoła czy okręgowa komisja egzaminacyjna. Jeżeli w instytucji nie przykładają się właściwej wagi do tego problemu, to kolejne zasoby wiedzy są od siebie zupełnie odizolowane. Mogą to być na przykład pokłady wiedzy z kolejnych lat przeprowadzenia egzaminu. Albo pokłady wiedzy funkcjonujące niezależnie w poszczególnych komórkach organizacyjnych instytucji. Niewiele jest pożytku z perfekcyjnego zarządzania bazami danych o szkołach i uczniach, jeżeli pracownikom innych komórek organizacyjnych brak informacji, czyli nie mają oni dostępu do tych informacji. A może i brak im umiejętności wykorzystania informacji do wprowadzenia innowacji, które mogłyby być przydatne w rozwiązywaniu ich zadań, takich jak np. sprawniejsze przeprowadzenie oceniania, czy skuteczniejsze szkolenie kandydatów na egzaminatorów, sprawniejsze zaplanowanie badań itp. Informacje powinny być dostępne wszystkim, którzy ich potrzebują do podejmowania decyzji w instytucji.

Najkorzystniejsza sytuacja jest taka, gdy zarządzanie skupia się zarówno na ogólnej wiedzy w instytucji, jak i na jej elementach składowych. Dlatego też najwłaściwszym podejściem do wiedzy w organizacji zajmującej się egzaminami jest podejście obejmujące wszystkie jej poziomy, wiedzę indywidualną i zbiorową pracowników, jawną i ukrytą, która w pewnym stopniu może być przekształcana w jawną. Musimy pamiętać, że dane nie przechodzą skokowo w informacje czy też wiedzę. Przejście to ma charakter ciągły, a granice pomiędzy danymi i informacjami oraz informacjami i wiedzą nie są ostre. Instytucje zajmujące się egzaminami (CKE, OKE, szkoły) różnią się znacznie dynamiką procesu, podczas którego nieuporządkowane, wyizolowane oraz niezależne od kontekstu dane przekształcane są w informacje, aby potem mogła powstać uporządkowana, złożona, zależna od kontekstu i osoby wykorzystującej ją w instytucji wiedza. Transformacja od danych do wiedzy najszybciej może przebiegać w szkole na poziomie konkretnego ucznia. Również na poziomie szkoły, ten proces może przebiegać bardzo dynamicznie, ponieważ szkoła może dysponować najszerszymi informacjami kontekstowymi, które są konieczne do wygenerowania wiedzy o poziomie osiągnięć uczniów z wykorzystaniem rezultatów egzaminu jako jednego z istotnych wskaźników.

Ponieważ przejście od danych do informacji a potem do wiedzy następuje w sposób ciągły, to czasem możemy mieć wątpliwości, czy to są jeszcze dane czy już informacje? Czy to jeszcze są informacje czy już wiedza? Czy wiedza jawna w instytucji stanowi znaczną część wiedzy jej pracowników, czy tylko przysłowiowy wierzchołek góry lodowej?

Są to pytania trudne, ale będziemy musieli poszukać na nie odpowiedzi, jeżeli chcemy zarządzać wiedzą w naszej instytucji.

ZASOBY WIEDZY A INDYWIDUALNE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW

Zdolność indywidualnych pracowników do przekształcenia danych w wiedzę i zdolność do wykorzystania jej z korzyścią dla swojej placówki jest podstawowym elementem zasobów wiedzy każdej komisji egzaminacyjnej.

Musimy jednak pamiętać, że w wielu procesach kluczowych dla działalności centralnej i okręgowych komisji egzaminacyjnych równie lub nawet bardziej istotna jest wiedza zbiorowa — wiedza wygenerowana w zespołowym rozwiązywaniu żywothnych dla egzaminów zewnętrznych problemów. W tym zakresie daje się odczuwać widoczny niedosyt i mamy zapewne wiele do zrobienia tworząc więcej możliwości do pracy zespołowej z wykorzystaniem zasobów kadrowych całego systemu.

Kompetencje OKE jako organizacji

O sukcesie zespołu decydują nie tylko umiejętności poszczególnych członków zespołu, ale przede wszystkim umiejętność współpracy i wzajemne zrozumienie. Jeżeli w trakcie opracowywania projektu lub programu a także w trakcie jego realizacji będą współpracowali przedstawiciele różnych wydziałów i kadry kierowniczej współdziałając jako zespół, to instytucja wzbogaci się o nowy rodzaj kompetencji, czyli o nowy dodatkowy element zasobów wiedzy — wiedzę zbiorową. Jeżeli ta współpraca dotyczy

głównych egzaminatorów sprawdzianu i wszystkich komisji egzaminacyjnych w Polsce, to cały system egzaminacyjny bogaci się podczas tego działania w wygenerowaną wiedzę zbiorową. Przykładem takiej sytuacji może być nasza X konferencja czy seminaryjne spotkanie w Spale przedstawicieli wszystkich komisji egzaminacyjnych we wrześniu 2003 poświęcone trafności i użyteczności standardów wymagań egzaminacyjnych.

Jak już wcześniej wspominaliśmy, w umysłach pracowników zawarta jest znaczna część zasobów wiedzy instytucji. Im większa jest rola wiedzy w procesie tworzenia wartości, tym większe jest znaczenie intelektualnej aktywności wysoko wykwalifikowanych pracowników. Musimy sobie jasno zdać sprawę, że, pracownicy centralnej i okręgowych komisji są twórcami i właścicielami aktywów niematerialnych — majątku intelektualnego instytucji odpowiedzialnych za zewnętrzne egzaminy w naszym kraju.

Centralna i okręgowe komisje są bogate wiedzą i umiejętnościami swoich pracowników. Zdarza się i to nierzadko, że większość wiedzy, jaką dysponuje cała instytucja, to wiedza, jaką posiada garstka kluczowych pracowników. W takich przypadkach odejście jednego lub kilku pracowników powoduje lukę trudną do wypełnienia. Utrata zasobów wiedzy w wyniku odejścia z organizacji kluczowych pracowników jest zagrożeniem nie tylko dla branż uznawanych tradycyjnie za twórcze, takich jak szkoły, wyższe uczelnie ale także dla komisji egzaminacyjnych.

W bieżącym roku OKE w Krakowie utraciła dwóch informatyków, którzy znaleźli lepiej płatną pracę. Ich odejście to jednocześnie znaczna utrata zasobów wiedzy i doświadczenia, którą ci pracownicy posiadali, wiedzy, którą zdobyli dzięki pracy własnej i we współdziałaniu w zespole.

Takie przypadki uzmysławiają nam konieczność identyfikacji i oceny najważniejszych kompetencji naszych instytucji i aktywów intelektualnych decydujących o powodzeniu okręgowych komisji egzaminacyjnych a więc i o powodzeniu egzaminów. Musimy jednak pamiętać, że choć prawidłowe funkcjonowanie instytucji zależy znacznie od umiejętności pojedynczych pracowników np. głównych egzaminatorów zatrudnionych w OKE, to niebagatelne znaczenie ma to, czy potrafią oni pracować ze sobą i w pełni wykorzystywać zasoby intelektualne całej swojej instytucji. Ze względu na synergię wiedza zbiorowa jest znacznie większym potencjałem niż suma wiedzy poszczególnych pracowników. Prawdopodobieństwo przetrwania instytucji w długim przedziale czasowym i jej zdolność do rozwiązywania problemów w znacznym stopniu zależy od stopnia rozwoju potencjału wiedzy zbiorowej. To właśnie podczas wspólnego rozwiązywania problemów udaje się wykorzystać nieznane wszem i wobec umiejętności naszych pracowników, a przy tym także poprawia się skuteczność działań rutynowych i rodzi się nowa kompetencja — umiejętność pracy w zespole.

KLUCZOWE PROCESY W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ

Cytowani już wcześniej Probst G., Raub S., Romhardt K. w zarządzaniu wiedzą wyróżniają sześć kluczowych procesów takich jak: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy i zachowywanie wiedzy. Każdy z tych procesów można dookreślić stawiając pytanie o osiągnięcie celu w danym obszarze. Lokalizując wymienione procesy w sektorze instytucji edukacyjnych musimy zastanowić się nad przedstawionymi poniżej problemami.

1. W jaki sposób osiągnąć przejrzystość zasobów wiedzy posiadanych przez poszczególne komisje egzaminacyjne jak i cały system egzaminów zewnętrznych? (lokalizowanie wiedzy).
2. Jakie zasoby wiedzy i gdzie pozyskiwać w zewnętrznym środowisku systemu egzaminów zewnętrznych? (pozyskiwanie wiedzy).
3. W jaki sposób tworzyć specjalistyczną wiedzę konieczną do funkcjonowania i rozwoju systemu egzaminów zewnętrznych? (rozwijanie wiedzy).
4. W jaki sposób udostępniać zasoby wiedzy wewnątrz i na zewnątrz systemu egzaminacyjnego? (dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej).
5. Jak sprawić, by posiadana wiedza była odpowiednio wykorzystywana w poszczególnych komisjach i całym systemie egzaminów zewnętrznych? (wykorzystywanie wiedzy).
6. Jak nie utracić majątku intelektualnego, jakim już dysponuje system egzaminów zewnętrznych i każda komisja z osobna? W jaki sposób przekształcać wiedzę ukrytą w umysłach pracowników w wiedzę jawną? W jaki sposób przekształcić wiedzę indywidualną w wiedzę zbiorową? (zachowywanie wiedzy).

Wymienione powyżej procesy nie zachodzą niezależnie od siebie, a wręcz przeciwnie są powiązane szeregiem relacji mocniej lub słabiej w zależności od specyfiki danej komisji egzaminacyjnej i poziomu zarządzania wiedzą.

LOKALIZOWANIE ZASOBÓW WIEDZY W INSTYTUCJACH ZWIĄZANYCH Z EGZAMINAMI ZEWNĘTRZNYMI

Na początku ubiegłego stulecia w polskiej szkole można było znaleźć nauczycieli, którzy na temat nauczania, wychowywania, egzaminowania wiedzieli prawie wszystko, co było możliwe. Nauczyciele kształceni do szkół podstawowych w seminariach nauczycielskich czy potem w liceach pedagogicznych przygotowywani byli do nauczania wszystkich przedmiotów. Gwałtowny rozwój nauki w minionym stuleciu i coraz większy stopień specjalizacji spowodował, że dzisiaj już absolutnie nie można być specjalistą od wszystkiego w dziedzinie nauczania i wychowania i egzaminowania. Jeżeli nie jest możliwe ogarnięcie całej potrzebnej wiedzy do rozwiązywania problemów dnia codziennego naszej instytucji, to musimy wiedzieć gdzie i u kogo we własnej placówce lub poza nią możemy znaleźć potrzebną wiedzę. Mamy tu na myśli wiedzę potrzebną

do realizacji statutowych zadań komisji egzaminacyjnych w taki sposób, aby egzaminy były najbardziej trafne i najbardziej rzetelne, jak to tylko jest możliwe. Dlatego też zlokalizowanie wiedzy koniecznej do działania instytucji stało się jednym z najważniejszych procesów w zarządzaniu wiedzą.

Lokalizowanie wiedzy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej można przeprowadzić poprzez opis i analizę instytucji i jej organizacyjnego otoczenia w zakresie dotyczącym wiedzy. Jak można się spodziewać, łatwiejsze będzie opisanie wiedzy jawnej dostępnej w postaci raportów, sprawozdań, opracowań wyników badań, biuletynów informacyjnych o wynikach egzaminów, prezentacji wewnątrz instytucji czy też na zewnątrz np. dokumentacji egzaminacyjnej w szkole, materiałów dostępnych na stronach internetowych innych OKE, CKE, na stronach internetowych podobnych instytucji za granicą. O wiele trudniej dokonać opisu kluczowych kompetencji pracowników, czyli wiedzy niejawnej zawartej w doświadczeniach pracowników OKE, w sztuce tworzenia narzędzi egzaminacyjnych, sztuce punktowania zadań otwartych, szacowania parametrów zadań w roli sędziów kompetentnych, pisania trafnych recenzji, w sztuce programowania, zdolnościach innowacyjnych, organizacyjnych, wychowawczych zdolnościach prezentacji, pisarskich itp.

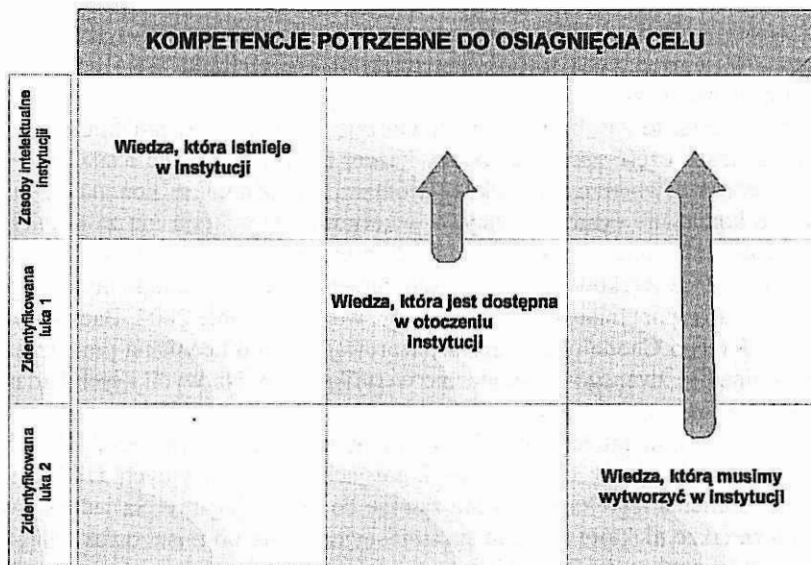
Nie jest łatwo uzyskać klarowny obraz danych, informacji i umiejętności, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych względem instytucji. Brak przejrzystości w tym względzie prowadzi do tego, że wartościowe zasoby wiedzy pozostają niezauważane a co za tym idzie niewykorzystywane w różnych zakresach działalności. Prowadzi to między innymi do niepotrzebnego powielania działań np. w zakresie zbierania danych lub korzystania z obcych źródeł podczas gdy posiadamy stosowne informacje we własnych zasobach. Dlatego też jednym z priorytetowych zadań zarządzania wiedzą w komisjach egzaminacyjnych jest doprowadzenie do przejrzystości wewnętrznych i zewnętrznych zasobów wiedzy. Ważne jest także, aby nie tylko kierownictwo, ale poszczególni pracownicy mieli możliwość lokalizowania tych zasobów i wiedzieli, jakie przedsięwzięcia realizowane są w ich instytucji.

Do zlokalizowania zasobów wiedzy w możemy wykorzystać różne metody takie jak np.:

- książki adresowe ekspertów, wykładowców, recenzentów, autorów z których korzysta OKE, CKE,
- mapy zasobów wiedzy,
- macierze wiedzy.

Metody te są szerzej opisane w cytowanej książce (Probst... , 2003).

Inwentaryzacja wiedzy posiadanej przez instytucję i stworzenie przejrzystych archiwów pozwala na porównanie tego, czym dysponujemy w zasobach intelektualnych z potrzebami wynikającymi z celów zarządzania wiedzą. Cele te uwidocznione są zazwyczaj w planach strategicznych placówki. Tego typu analizy porównawcze pozwalają uświadomić sobie luki w wiedzy koniecznej do realizacji zarówno statutowych, jak i strategicznych zadań instytucji zajmującej się egzaminami zewnętrznymi.



Rysunek 2. Wynik analizy potrzebnych i posiadanych kompetencji koniecznych do osiągnięcia celu (Adaptacja na podstawie źródła: Probst G., Ramb S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*)

Rozważmy teraz przykład kompetencji potrzebnych do analiz trendów w zmianach osiągnięć uczniów w kolejnych latach trwania egzaminów zewnętrznych. Zasoby intelektualne komisji egzaminacyjnych pozwalają na dokonywanie porównań terytorialnych z zastosowaniem skali staninowej wyników. Zidentyfikowana luka (rysunek 2. — luka 1.) to kompetencje potrzebne do zrównywania wyników poszczególnych egzaminów w kolejnych sesjach. Ta wiedza jest jednak dostępna w kraju poza egzaminacyjnymi komisjami. W tym roku, jak już wspomniano we wstępie, Profesor Niemierko dokonał zrównania wyników sprawdzianu 2004 i 2003, o czym możemy przeczytać w artykule zamieszczonym w niniejszym tomie. (Niemierko, 2004). Jednak wiedza potrzebna do systematycznego zrównywania wyników na każdym poziomie egzaminów, także z wykorzystaniem modeli IRT (Item Response Theory) i systematycznie poprzez kolejne lata musi zostać dopiero wygenerowana (rysunek 2. — luka 2). Planowane na tej konferencji ćwiczenia w kalibrowaniu testów można uznać za zainicjowanie prac w kierunku zniwelowania tej luki.

POZYSKIWANIE WIEDZY

Wiele zasobów wiedzy koniecznych do przygotowania i prowadzenia egzaminów pochodzi ze źródeł wewnętrznych, które w jakimś stopniu uda nam się zlokalizować. Stanowią one, poza wiedzą jawną, kapitał ludzki obejmujący doświadczenia i wiedzę znajdującą się w umysłach pracowników, uczniów czy też współpracowników z innych instytucji, z którymi OKE się kontaktuje. Należy tutaj także kapitał organizacyjny uzewnętrzniający się poprzez systemy informacyjne, zarządzania, kadrowe, finansowe czy też upowszechniania informacji jak np. w przypadku OKE w Krakowie system

SIEMA, system MOODLE dla egzaminatorów zewnętrznych, system zgłaszania szkół do egzaminów zewnętrznych za pośrednictwem programu HERMES i odpowiednich protokołów internetowych.

Rzadko jednak te zasoby bywają wystarczające do skutecznego funkcjonowania instytucji. Znaczna część zasobów wiedzy każdej instytucji, a więc i oświatowej pochodzi ze źródeł zewnętrznych. Takimi źródłami są różnorakie kontakty z innymi okręgowymi komisjami egzaminacyjnymi, szkoły wyższe w kraju lub za granicą, placówki doskonalenia nauczycieli itp. Przykładem gromadzenia tego typu kapitału intelektualnego w OKE Kraków może być współpraca z Jerzym Chodnickim w zakresie kodowania błędów popełnianych przez uczniów w sprawdzianie 2004. Badania prowadzone przez Jerzego Chodnickiego zostały wprowadzone do oceniania prac przez drugiego egzaminatora zwanego też potocznie weryfikatorem. Na wyniki tych badań musimy jednak jeszcze trochę poczekać.

Tę część zasobów intelektualnych nazywamy także kapitałem relacji. Z doświadczeń jednak wiemy, że w okręgowych komisjach egzaminacyjnych rzadko mamy świadomość istnienia tego kapitału i nie zawsze do niego sięgamy. Są jednak instytucje, być może także niektóre komisje egzaminacyjne, które po mistrzowsku sięgają do kapitału relacji we własnym środowisku.

Innym sposobem pozyskiwania wiedzy z zewnątrz jest jej zakupienie, rozumiane jako zatrudnianie zewnętrznych ekspertów. Ten rodzaj pozyskiwania majątku intelektualnego stosują zarówno centralna, jak i okręgowe komisje egzaminacyjne. Metoda ta jest powszechnie stosowana w biznesie, gdzie niejednokrotnie dochodzi do przejmowania całych firm, najczęściej takich, które wykazują się dużym potencjałem innowacyjnym. W zarządzaniu wiedzą powinniśmy uwzględnić wszystkie wymienione powyżej możliwości.

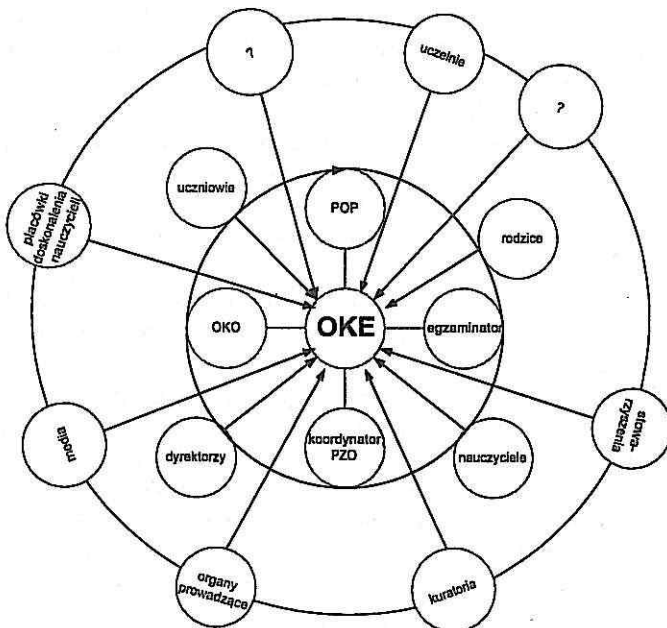
INWESTOWANIE W DOBRA INTELEKTUALNE INSTYTUCJI

Jednym z najważniejszych zadań Wydziału Badań i Analiz OKE powinno być śledzenie w kraju i zagranicą rozwoju wiedzy z zakresu egzaminowania zewnętrznego i importowanie jej na użytek Komisji. Poszukując wiedzy w otoczeniu zewnętrznym OKE warto zwrócić uwagę na dwie perspektywy. Perspektywa bliższa, związana jest z poszukiwaniem wiedzy do natychmiastowego zastosowania do rozwiązania nurtujących OKE problemów np. do tworzenia banków zadań dla przyszłych arkuszy egzaminacyjnych. Perspektywa dalsza, związana często ze strategią instytucji dotyczy zwykle przyszłości. Przykładem może być tutaj poszukiwanie rozwiązań do zwiększenia trafności i rzetelności tworzonych narzędzi egzaminacyjnych z wykorzystaniem teorii odpowiedzi na zadanie (IRT — *Item Response Theory*). Pozyskanie nowej wiedzy, nowych technologii nie zawsze prowadzi do znacznego wzrostu zasobów intelektualnych instytucji. Bariery bywa umiejętność wykorzystania tej nowej wiedzy. Kohen i Levinthal nazywają tę umiejętność „zdolnością absorpcyjną instytucji”. Na przykład teoria IRT, powszechnie wykorzystywana w systemach egzaminacyjnych innych krajów w polskim systemie egzaminacyjnym nie znalazła jeszcze powszechnego zastoso-

wania chociaż na obecnej konferencji możemy odnotować już dwa wystąpienia związane z tą tematyką.

Probst, Raub i Romhardt proponują firmom pozyskiwanie i zarządzanie wiedzą pochodzącą od różnych uczestników rynku takich jak udziałowcy, dostawcy, klienci, pracownicy oraz reprezentujące ich organizacje, politycy, środki masowego przekazu, społeczeństwo i rynki finansowe. W podobny sposób możemy spojrzeć na zarządzanie wiedzą pochodzącą od różnych uczestników edukacyjnej sceny. Przeanalizujmy ten problem na przykładzie OKE w Krakowie. Z roku na rok rośnie liczba partnerów, z którymi OKE wchodzi w różne interakcje. Wymienimy ich tutaj starając się nie tworzyć żadnej hierarchii.

- uczniowie,
- rodzice,
- nauczyciele,
- dyrektorzy szkół,
- nauczyciele zatrudnieni jako zewnętrzni egzaminatorzy,
- koordynatorzy i przewodniczący zespołów oceniających (PZO),
- dyrektorzy szkół, w których OKE organizuje punkty odbioru prac (POP) i ośrodki koordynacji oceniania (OKO),
- pracownicy placówek doskonalenia nauczycieli,
- stowarzyszenia nauczycielskie,
- organy prowadzące szkoły,
- uczelnie,
- media.



Rysunek 3. Trzy kręgi zewnętrznych źródeł pozyskiwania wiedzy na zewnątrz OKE. Puste koła oznaczają niezidentyfikowane źródła wiedzy (POP — punkt odbioru prac, OKO — ośrodek koordynacji oceniania, PZO — przewodniczący zespołu oceniającego)

ROZWIJANIE WIEDZY

Rozwijanie wiedzy obejmuje zdobywanie nowych umiejętności, projektowanie nowych rozwiązań w zakresie np. budowania arkuszy egzaminacyjnych, stanowienia standardów egzaminacyjnych i monitorowania ich funkcjonowania, zrównywania wyników egzaminowania poprzez kolejne lata i w ramach różnych sesji tego samego egzaminu (pierwszy i drugi termin sprawdzianu i egzaminu gimnazjalnego) itp. To generowanie i promowanie innowacji oraz usprawnianie procesów już wdrożonych. Działania te wiążą się często także z prowadzeniem badań oraz z przedsięwzięciami mającymi na celu rozwój systemu egzaminów zewnętrznych. Rozwój ukierunkowany stosownie do jej statutowych zadań i przyjętej misji a zmierzający do wytworzenia możliwości, które dotychczas nie były dla instytucji dostępne.

Ten etap zarządzania wiedzą wymaga poznania stosunku dyrekcji i pracowników OKE do nowych pomysłów i sposobu, w jaki jest w niej wykorzystywana kreatywność zarówno pojedynczych pracowników, jak i całych zespołów. Warto poznać, czy w naszych instytucjach dominuje kreatywność pojedynczych pracowników czy też całych zespołów? Co sprzyja, a co jest główną przeszkodą kreatywności? Czy wszystkie pomysły innowacji są traktowane z takim samym zainteresowaniem, a o ich wdrożeniu decyduje ich wartość merytoryczna i przydatność dla instytucji? Czy też być może istnieją w placówce grupy uprzywilejowane, których pomysły mają pierwszeństwo, a inne nigdy nie stają się przedmiotem analiz? Im więcej pracowników pozyskamy do rozwijania wiedzy w instytucji, tym większa szansa na zwiększenie dynamiki placówki w pomnażaniu jej zasobów intelektualnych.

Myśląc o kreatywności komisji egzaminacyjnych trudno pominąć pytanie, czy możemy planować innowacje? Odpowiadając na tak postawione pytanie możemy powiedzieć, że tylko w bardzo ograniczonym zakresie. Nie ma żadnego rozwiązania, które spowoduje, że nagle w głowach pracowników Wydziału Badań i Analiz, dyrekcji czy innych pracowników zrodzi się nagle genialny pomysł. Proces, podczas którego powstaje nowa wiedza nie jest łatwy do opisanania ani też do zastosowania. Jest to w dużym stopniu proces samorzutny bardzo słabo poddający się kontroli i sterowaniu. Każdy z nas może przypomnieć sobie sytuację olśnienia i wygenerowania nowego pomysłu, choć pewnie nie pamiętamy, w jaki sposób i w jakich okolicznościach do tego doszło. Pomysł zorganizowania w OKE Krakowie praktyk dla kandydatów na egzaminatorów podczas etapu praktycznego egzaminów zawodowych zrodził się w samochodzie podczas podróży na konferencję z dyrektorami szkół zawodowych na początku czerwca. Dwa tygodnie później, 19 czerwca prawie 500 kandydatów na egzaminatorów zostało powołanych na ekspertów do obserwacji egzaminów z jednoczesnym skierowaniem na praktykę. W tym samym dniu przeszli kilkugodzinne szkolenie zgodne z programem kursu dla kandydatów na egzaminatorów. Obecnie mają za sobą już część szkolenia w realnej sytuacji egzaminacyjnej. Nie możemy jednak od wszystkich pracowników wymagać kreatywności. Jest to ogromnie ważna cecha mająca dominujący wpływ na powstawanie w instytucji nowej wiedzy, ale nie wszyscy pracownicy są nią obdarzeni. Ci, których los obdarzył taką cechą nie w każdych warunkach będą tę kreatywność wykazywali.

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ I ROZPOWSZECHNIANIE JEJ

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie to bardzo ważne procesy, dzięki którym pojedyncze, wyizolowane informacje lub kompetencje mogą zostać przekształcone w wiedzę, która może służyć całej okręgowej komisji czy nawet całemu systemowi egzaminów zewnętrznych. Aby mogło mieć miejsce dzielenie się wiedzą, to przede wszystkim ta wiedza musi istnieć i być zlokalizowana w OKE. Nie można przecież upowszechniać czegoś, czego nie ma. Nie można też ograniczyć pojęcia dzielenia się wiedzą wyłącznie do elektronicznego umieszczania zasobów w sieci przez jakiś ośrodek decyzyjny placówki. Wiedza należy do tego typu zasobów, których przeniesienie, w niektórych przypadkach, jest tylko możliwe przez osobisty kontakt. Aby w placówce dzielenie się wiedzą było zjawiskiem powszechnym, często musimy pokonać wiele barier. Jedną z najczęstszych przeszkód w dzieleniu się wiedzą jest poczucie zagrożenia utraty pracy. Pracownicy mający poczucie zagrożenia starają się, aby byli postrzegani w instytucji jako niezastąpieni fachowcy, bez których nie może placówka dobrze funkcjonować. Potrzeba dzielenia się wiedzą nie oznacza oczywiście, że w danej placówce wszyscy pracownicy muszą wszystko wiedzieć na każdy temat w obszarze jej działalności.

1. W przypadku okręgowej komisji egzaminacyjnej działającej w rozległym terytorialnie obszarze konieczna jest odpowiedź na szereg fundamentalnych pytań:
2. Kto powinien wiedzieć, kto powinien mieć dostęp do danych zasobów wiedzy?
3. Na jaki temat może mieć dana osoba dostęp do zasobów wiedzy?
4. Jak dużo, jak szczegółowo muszą mieć dostęp do zasobów wiedzy poszczególni pracownicy czy też współpracownicy?
5. Co ma zrobić osoba, która pozyskała informację lub wiedzę?
6. W jakim zakresie może wykorzystać tę wiedzę?
7. W jaki sposób usprawnić proces rozpowszechniania wiedzy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji?
8. Jakie zasoby mogą być upowszechniane elektronicznie a jakie poprzez osobisty kontakt?

Egzemplifikacją rozwiązań sygnalizowanych w pierwszych pięciu pytaniach mogą być serwisy informacyjne centralnej i okręgowych komisji egzaminacyjnych, czy też Serwis Informacyjny o Egzaminach Masowych (SIEMA) Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Krakowie.

Serwis ten ma 4 poziomy o różnym zakresie szczegółowości i zakresu informacji:

SIEMA dla uczniów,

SIEMA dla dyrektorów szkół,

SIEMA dla organów prowadzących szkoły,

SIEMA dla organów nadzorujących szkoły.

Informacje dedykowane w systemie doskonalenia egzaminatorów MOODLE.

Seminaria wewnętrzne instytucji i wreszcie bogata strona www dostępna dla każdego zarówno wewnątrz instytucji, jak i w jej zewnętrznym środowisku.

Odpowiedzi na szóste i siódme pytanie zapewne są wciąż poszukiwane nie tylko w OKE, ale w większości placówek oświatowych.

Nie wszyscy pracownicy instytucji zajmującej się egzaminami muszą w takim stopniu orientować się w całym zakresie spraw, które są przedmiotem jej funkcjonowania. Wręcz przeciwnie, zasada podziału pracy nakazuje określić zakres wiedzy odpowiadający poszczególnym stanowiskom. Zresztą już dzisiaj w piątym roku funkcjonowania okręgowych komisji egzaminacyjnych ogarnięcie całej ogromnej wiedzy wytworzonej w organizacji jest dla jednego człowieka wręcz niemożliwe.

Najważniejsze na tym etapie zarządzania wiedzą jest zbadanie, aby wiedza indywidualnych pracowników stawała się jawą wiedzą grupową, wiedzą całej organizacji. Pewnie też w znacznym stopniu wiedzą całego systemu egzaminów zewnętrznych.

Dzielenie się wiedzą jest podstawą dwóch najbardziej obecnie rozpowszechnionych koncepcji zarządzania a mianowicie: kompleksowe zarządzanie jakością (TQM — total quality management) i zarządzanie czasem (time — based management). Pisze o tym szerzej John Jay Bostingl².

WYKORZYSTYWANIE WIEDZY

Istotą zarządzania wiedzą jest jej produktywne wykorzystanie do jak najlepszego spełnienia zadań statutowych CKE, OKE i dalszego rozwoju tych instytucji. W praktyce okazuje się, że znaczna część wiedzy, którą posiada instytucja pozostaje niewykorzystana. Niektóre z przyczyn takiego stanu rzeczy już omówiliśmy przy poprzednich procesach zarządzania wiedzą. Jedną z częstych przyczyn niewykorzystywania wiedzy jest jej niedostosowanie do potrzeb jej użytkowników. Sprawozdania i raporty zwykle bywają zbyt długie a ich wartość merytoryczna nie zawsze jest na najwyższym poziomie. Nawet jeżeli są dostępne w formie elektronicznej, to brak kompatybilności oprogramowania może być dużą przeszkodą w korzystaniu pełnej informacji. Niezgodność przyjętych formatów zapisu może być też dużym utrudnieniem. Np. autorzy tekstu korzystają z rzadkich typów czcionek, co może powodować zmniejszenie czytelności tekstu.

Musimy więc mieć na uwadze fakt, że nawet pomyślny przebieg etapów lokalizowania i udostępniania wiedzy, nawet gdy dotyczy to wiedzy o istotnym znaczeniu, nie gwarantuje optymalnego wykorzystania jej w placówce. Jak można łatwo się przekonać, wiele barier stoi na przeszkodzie w korzystaniu z zewnętrznych zasobów wiedzy. Coraz więcej źródeł informacji w Internecie jest dostępnych na zasadach komercyjnych. Udział w seminariach i warsztatach wiąże się z odpłatnością, na którą nie zawsze stać placówkę. Dlatego też tak ważne jest pełne wykorzystywanie zasobów intelektualnych własnej placówki, takich jak na przykład wyniki badań własnych, doświadczenia z wdrożenia każdej z innowacji, licencje itp. Nie można zapomnieć o wykorzystaniu zasobów powstających podczas udziału kadry w kursach, seminariach czy konferencjach zewnętrznych. Często w trakcie realizacji projektu innowacyjnego poszczególni pracownicy zyskują ogromną wiedzę. Podobnie wygląda sytuacja, gdy pracownicy uczestniczą w projekcie koordynowanym przez inne instytucje oświatowe czy poza oświatowe. Zyskują tam konkretną wiedzę, która często pozostaje tylko ich własnością jako wiedza niejawna, do której instytucja nie ma żadnego dostępu. Im

² John Jay Bostingl, *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*. Wydawnictwo CODN, Warszawa 1995.

dłużej pracujemy wypełniając konkretne role, tym trudniej nam dostrzec, że w codziennej działalności można by było wprowadzić jakieś zmiany. Nie widzimy potrzeby wymiany informacji z współpracownikami poprzez np. dzielenie się pomysłami na rozwiązanie problemów, obserwację wzajemnie prowadzonych szkoleń kandydatów na egzaminatorów, nie widzimy potrzeby szkoleń wewnętrznych, gdyż wydaje nam się, że nie spowoduje to poprawy skuteczności naszych działań. Tkwimy więc w przekonaniu, że sami wiemy najlepiej.

ZACHOWYWANIE WIEDZY

Pozyskanie wiedzy nie oznacza oczywiście, że będzie ona dostępna w przyszłości przez cały czas. Często zdarza się, że zgromadzona wiedza ginie w trakcie procesu reorganizacji instytucji czy też restrukturyzacji. Aby zachować świadomie wybrane informacje, dokumenty czy doświadczenia, należy przygotować i uruchomić odpowiednie procesy zarządzania wiedzą. Najważniejsze z nich to selekcja, archiwizowanie i aktualizowanie danych i informacji, które mogą być przydatne w przyszłości. Ważne jest, aby w tym procesie nie zapomnieć o przekształcaniu wiedzy ukrytej a więc zakodowanej w umysłach i doświadczeniu pracowników w wiedzę jawną. Bez tych podstawowych działań narażamy instytucje zajmujące się egzaminami na utratę cennych zasobów. Również niepożądanym zjawiskiem związanym z brakiem zachowywania wiedzy jest przysłowiowe „permanentne odkrywanie Ameryki”. Zdarza się, i to wcale nierzadko, że staramy się odkryć coś na nowo, co już zostało w naszej instytucji opracowane przez innych pracowników i pokryte kurzem niepamięci. Takie zjawisko oprócz oczywiście strat w zakresie zasobów intelektualnych ma także ujemny wpływ na kulturę organizacyjną instytucji. Równie istotna jest techniczna strona podejmowanych w tym celu działań, czyli właściwe wykorzystanie rozmaitych nośników danych i urządzeń służących do rejestrowania informacji.

PODSUMOWANIE

Zadania stojące przed komisjami egzaminacyjnymi w najbliższym i następnym roku prawdopodobnie znacznie przekraczają możliwości OKE. Nie wystarczy już praca dalece przekraczająca kodeksowy czas. Tuż przed zakończeniem roku szkolnego zwróciłem się do jednego z pracowników; zatrzymaj się, pomyśl czy rozwiązanie, które proponujesz jest na pewno optymalne. W odpowiedzi usłyszałem. *W naszej instytucji jest tak wiele niecierpiących zwłoki zadań, że nie ma czasu na myślenie.* Wtedy przypomniała mi się przeczytana ostatnio w pociągu książka norweskiego antropologa Eriksena *Tyrania chwili*. Eriksen wyróżnia dwa rodzaje czasu. Czas szybki i czas powolny. Nasza cywilizacja coraz częściej cierpi na doświadczanie czasu szybkiego. A myśleniu sprzyja czas powolny. Wdrożenie zarządzania wiedzą może oszczędzić instytucji szmat czasu szybkiego robiąc miejsce dla czasu powolnego. Czasu potrzebnego na myślenie. Czasu tak bardzo potrzebnego na rozwiązanie sześciu problemów sformułowanych we wstępie artykułu.

LITERATURA

- Bostingl J. J., (1995), Szkoły jakości. *Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*. Wydawnictwo CODN, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Niemierko B. *Zrównywanie wyników sprawdzianu 2003 do wyników sprawdzianu 2004*. Raport dla CKE.
- Eriksen T.H., (2003), *Tyrania chwili*. PIW, Warszawa.