

Ewa Kędracka-Feldman

Ośrodek Edukacji Informatycznej i Zastosowań Komputerów w Warszawie

Diagnoza w pracy Szkolnego Organizatora Rozwoju Edukacji (między władzą, praktyką oświatową a wiedzą)

Wstęp

W udostępnionej w 2013 r. polskiemu czytelnikowi publikacji OECD [1] czytamy, że żyjemy [...] w świecie, w którym polityka i praktyka edukacyjna powinny coraz bardziej wynikać z rozważnego wykorzystania wyników badań [...].

Jak to wygląda w przypadku zmian w ważnym obszarze doskonalenia zawodowego nauczycieli, modyfikowanego w Polsce przy wykorzystaniu środków unijnych?

Jako wieloletni (od 1991 r.) pracownik systemu doskonalenia nauczycieli jestem przekonana o kluczowej roli nauczycieli w zapewnianiu jakości edukacji i ze szczególną uwagą śledzę zmiany dotyczące właśnie tego obszaru. Nauczyciel konsultant *ex definitione* funkcjonuje pomiędzy trzema światami: władzy, praktyki i wiedzy. Z tej potrójnej perspektywy obserwowałam w ostatnim czasie to, co dzieje się w tak ważnym dla procesu zapewniania jakości pracy szkoły etapie, jakim jest diagnoza poprzedzająca wszelkie zmiany w szkole, której zależy na rozwoju.

Czy te trzy światy są ze sobą powiązane? Czy w dostatecznym stopniu korzystają nawzajem ze swojego dorobku?

Świat WŁADZY

To świat władzy decyduje o sposobie wykorzystania ogromnych środków unijnych przeznaczonych na zmiany w polskiej edukacji.

Projekty na rzecz nowego systemu wspomagania pracy szkół to:

- Projekt systemowy MEN „Wzmocnienie systemu wspierania szkół ze szczególnym uwzględnieniem doskonalenia nauczycieli i doradztwa metodycznego”, w którym przeanalizowany został system doskonalenia nauczycieli (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet III Wysoka jakość systemu oświaty, poddziałanie 3.3.1 „Efektywny system kształcenia i doskonalenia nauczycieli”)
- Projekt systemowy ORE „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” (poddziałanie j.w.)
- Powiatowe projekty konkursowe, Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół Działanie 3.5, Priorytet III PO Kapitał Ludzki .[4]

W projektach tych określono i – niejako – „powołano do życia” nową funkcję w oświacie [2]:

Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji SORE

- to osoba, która pracuje na rzecz szkoły i wspiera ją w ramach realizowanego w powiecie projektu,
- jest odpowiedzialna za realizację rocznego planu wspomaganie,
- jest zewnętrznym konsultantem,
- wspiera szkołę i dyrektora, towarzysząc oraz służąc pomocą na kolejnych etapach realizacji planu wspomaganie.

Główne zadania SORE (animatora¹):

- pomoc dyrektorowi w diagnozowaniu potrzeb szkoły i formułowaniu celów wynikających z rozpoznanych potrzeb;
- wsparcie szkoły w przygotowaniu „szytego na miarę” rocznego planu wspomaganie, ściśle odpowiadającego na potrzeby szkoły i zbudowanego na bazie jednej z ofert doskonalenia dostępnych w ramach projektu;
- pomoc w definiowaniu ról osób korzystających ze wspomaganie, ustaleniu ich zadań, wsparcie przy zapewnianiu obiegu informacji;
- pozyskanie zewnętrznych ekspertów/specjalistów (jeśli zaistnieje taka potrzeba);
- monitorowanie przebiegu realizacji rocznego planu wspomaganie, reagowanie na pojawiające się trudności;
- zarządzanie relacją ze szkołą;
- dokumentowanie przebiegu projektu;
- przygotowanie sprawozdania z przebiegu realizacji rocznego planu wspomaganie.

Szkolny organizator rozwoju edukacji (animator) pełni w opisanym procesie wyłącznie rolę koordynatora działań, moderatora i doradcy. **Angażuje się w organizowanie działań mających na celu opracowanie diagnozy potrzeb rozwojowych: może m.in. dostarczać odpowiednich narzędzi, pomagać w zbieraniu i interpretacji danych o sytuacji w szkole, badać potrzeby i problemy różnych grup.** Jednak bazuje on przede wszystkim na informacjach przekazanych mu przez dyrektora w trakcie wywiadu oraz na wiedzy uzyskanej od nauczycieli. Następnie prowadzi warsztat diagnostyczno-rozwojowy dla powołanego w tym celu zespołu nauczycieli. Planowanym efektem warsztatu jest określenie priorytetowego w danym roku szkolnym obszaru do rozwoju i doprecyzowanie elementów rocznego planu wspomaganie. Warto podkreślić, że ostateczne decyzje dotyczące określenia priorytetów, wokół których będzie budowany roczny plan wspomaganie, należą do szkoły i jej dyrektora.

¹ „Animatorami” nazwano pracowników systemu doskonalenia nieuczestniczących w wymienionych projektach, ale przygotowujących do pełnienia funkcji SORE.

Świat PRAKTYKI

Praktyczne aspekty diagnostycznej działalności SORE można poznać z materiałów publikowanych na stronie projektu². To przede wszystkim „Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół ORE”, który powstał we Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego [3]. Jak piszą autorzy, raport *prezentuje rezultaty projektu badawczo-rozwojowego mającego na celu opracowanie fragmentu metodologii doradczej odpowiadającej postulatam [projektu]. Ze względu na kluczową rolę dopasowania wsparcia do specyfiki szkoły, projekt koncentrował się na diagnozie potrzeb rozwojowych.*

W trakcie jego trwania opracowano **procedurę diagnozy**, a następnie przetestowano ją w trzech wybranych szkołach.

Oto struktura opisu PROCEDURY DIAGNOZY POTRZEB z wstępnym komentarzem:

- *Przedstawiona poniżej procedura jest oparta na sposobie pracy wymagającym*
- *zaangażowania i aktywności ze strony szkoły oraz samodzielnych decyzji jej przedstawicieli*
- *dotyczących kierunku rozwoju placówki. Jest to spójne z podstawowymi założeniami*
- *działania nowego systemu wsparcia szkół (odpowiedzialność szkoły za własny rozwój,*
- *partnerstwo CRE w relacjach ze szkołą, wsparcie adresowane do szkoły jako organizacji,*
- *wsparcie blisko szkoły).*

1. Spotkanie z dyrektorem szkoły

Strukturę spotkania z dyrektorem zaplanowano następująco:

- Wyjaśnienie specyfiki pracy podczas realizacji diagnozy
- Określenie przedmiotu i rezultatów diagnozy
- Zdefiniowanie źródeł informacji koniecznych do przeprowadzenia diagnozy
- Wybór osób uczestniczących w procesie diagnozy
- Uzgodnienie organizacyjnych aspektów diagnozy.

2. Analiza wewnętrznych dokumentów szkoły

3. Zaproszenie dla osób uczestniczących w warsztacie rozwojowym

4. Warsztat rozwojowy, który obejmuje następujące etapy:

- Wprowadzenie
- Identyfikacja wyzwań rozwojowych
- Porządkowanie wyzwań rozwojowych
- Ocena trudności i konsekwencji zmiany
- Wybór priorytetowych obszarów do rozwoju
- Identyfikacja barier i zasobów we wskazanych obszarach – służąca po-

² http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=34&Itemid=1016 (dostęp: 20.08.2013).

szerzeniu i ujednoczeniu samoświadomości uczestników oraz przygotowaniu do wyznaczenia celów rozwojowych.

- Ewaluacja warsztatu – służąca doskonaleniu działań diagnostycznych.

5. Inne formy zbierania informacji

- Badania ankietowe różnych grup w szkole (uczniowie, nauczyciele, rodzice)
- Ustrukturyzowane wywiady indywidualne
- Spotkania z przedstawicielami różnych instytucji funkcjonujących w szkole (rada rodziców, samorząd uczniowski itp.)
- Różne warsztaty rozwojowe dla różnych grup – w sytuacji gdy kluczowe jest poznanie odmiennych perspektyw.

6. Raport, o którym autorzy piszą:

Podsumowanie procesu diagnozy zawierające cele i opis poszczególnych działań, prezentacje wyników, wnioski oraz rekomendacje rozwojowe dotyczące wdrażania projektów, których zarysy powstały w trakcie warsztatów. Raport powinien zostać przekazany dyrektorowi podczas indywidualnego spotkania podsumowującego cały proces diagnozy wraz z jego omówieniem oraz przedyskutowaniem dalszych działań.

Cytowane tu opracowanie [3] – poza zmodyfikowaną pod wpływem doświadczeń procedurą (jak wyżej) wraz z rekomendacjami dotyczącymi jej stosowania – zawiera: podsumowanie zrealizowanych działań oraz wyniki pilotażowych interwencji.

Inne elementy diagnozy przekazywane Szkolnym Organizatorom Rozwoju Edukacji na szkoleniach to tzw. „narzędzia diagnozy”³, takie jak (od lat dobrze znane w systemie doskonalenia nauczycieli):

Metaplan
 Rybi szkielet
 Analiza pola sił
 Analiza SOFT
 Procedura U

ZAGADNIENIA lub PYTANIA BADAWCZE	OCENA				TENDENCJA			ARGUMENTY
	++	+	-		↗	↔	↘	

Po etapie „proceduralno-narzędziowym” w projekcie, który m.in. przygotowuje SORE do dokonywania diagnozy potrzeb rozwojowych szkół i placówek, w ostatnim czasie większą uwagę zwraca się na tematykę tejże diagnozy,

³ Są narzędzia do zbierania danych (ilościowych i/lub jakościowych), są narzędzia do analizowania zebranych danych, są narzędzia pracy zespołowej, dyskusowania itp. Różne aspekty diagnozy mają różne narzędzia i tak jest z wymienionymi powyżej narzędziami – nie są w pełnym tego słowa znaczeniu „narzędziami diagnozy”, a raczej analizy danych.

⁴ Przedstawiony w powszechnie znanej publikacji MacBeatha J. i in. *Czy nasza szkoła jest dobra?*, WSiP, Warszawa 2003.

czyli problemy, z którymi szkoła ma dać sobie radę na swojej drodze rozwoju. Za podstawowe źródło uznaje się raport ewaluacyjny powstały w ramach sprawowania nadzoru pedagogicznego.

Koordynator projektu przypomina w swoim opracowaniu [2]:

Diagnoza pracy szkoły

W świetle założeń nowego systemu wspomagania szkół istotne jest połączenie systemu nadzoru pedagogicznego z nowoczesnym systemem wsparcia szkół i placówek. Dzięki działaniom realizowanym w ramach nadzoru (ewaluacje i kontrole) szkoły otrzymują rzetelne i wiarygodne informacje umożliwiające podejmowanie samodzielnych decyzji dotyczących własnego rozwoju.

Wspólna refleksja nad poziomem spełnienia przez szkołę wymagań jest impulsem do wprowadzania zmian. Zaproponowane przez Ośrodek Rozwoju Edukacji plany wspierania szkół odnoszą się do poszczególnych wymagań i wpisują w realizację koncepcji rozwoju szkół.

Równocześnie możliwe jest zewnętrzne zinstytucjonalizowane wspieranie szkół i placówek, zgodne z ich realnie zdiagnozowanymi potrzebami, a także doskonalenie całego systemu oświaty poprzez wykorzystanie pozyskanych informacji do prowadzenia polityki edukacyjnej w Polsce.

Kluczem do wspomagania pracy szkół jest wspólna analiza danych dotyczących nie tylko pojedynczych uczniów, ale przede wszystkim szkoły jako całości.

[...]

Ocena pracy szkoły jest najbardziej skuteczna, gdy odbywa się w miejscu pracy, i prowadzą ją osoby, które analizując informacje z różnych źródeł, jednocześnie dzielą się swoją wiedzą i refleksjami.

I choć dalej czytamy:

Do opracowywania planu doskonalenia nauczycieli mogą służyć wyniki ewaluacji zewnętrznej; koncepcje pracy szkoły (planu rozwoju szkoły), zalecenia lub polecenia MEN; wyniki ewaluacji wewnętrznej, czy dane z raportów „okołoświatowych”, które mają znaczenie dla funkcjonowania ludzi w szkole, np. dane socjologiczne i medyczne. Tych źródeł jest bardzo wiele⁵

to SORE zachęceni są – i słusznie – do analizy raportów ewaluacyjnych.

W oczywisty sposób uwaga diagnozujących potrzeby rozwojowe szkoły skupia się przede wszystkim na obszarze (czy – wymaganiach dotyczących) efektów kształcenia (*learning outcomes*), zgodnie z przykuwającą uwagę decydentów na całym świecie rozliczalnością (*accountability*) szkół. Ujmując to kolokwialnie – w końcu szkoły istnieją nie po to, żeby uczyły, ale żeby nauczyły...

Praktyka dokonywania „diagnozy potrzeb rozwojowych przez (czy raczej – przy pomocy) SORE wzbogaca się z każdym miesiącem. Ale już z dotychczasowych doświadczeń można wysnuć wnioski co do udziału trzeciego świata – świata wiedzy w tych działaniach.

⁵ patrz: M. Taraszkiewicz i K. Bednarek, *Mapa źródeł informacji do kompleksowej diagnozy potrzeb szkoły w zakresie doskonalenia nauczycieli* [w:] D. Czerwonka (red.), *Nowe formy wspomagania pracy szkół. System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół*, ORE, Warszawa 2013.

Świat WIEDZY

Właśnie korzystanie z wyników egzaminów zewnętrznych – plon pracy Zespołu prowadzącego *Badania dotyczące rozwoju metodologii szacowania wskaźnika edukacyjnej wartości dodanej*⁶ [6] – jest dobrym przykładem, gdy świat WIEDZY wspiera diagnozy SORE. Tematyka ta trafia właśnie na szkolenia SORE i spotyka się z dużym zainteresowaniem.

Okazuje się, że ciągle mamy do czynienia z ogromnym oporem społecznym wobec systemu egzaminów zewnętrznych, wynikającym głównie z niezrozumienia jego funkcji w systemie edukacji. Pytanie: „Czy egzaminy mogą pomóc szkole w rozwoju?” wymaga wiedzy o EWD [7], która – mimo bardzo intensywnej działalności szkoleniowej ww. Zespołu – ciągle nie jest dostateczna w środowisku edukacyjnym, także wśród osób przygotowujących się (a nawet już pełniących) funkcję Szkolnego Organizatora Edukacji.

Mimo tych pozytywnych doświadczeń trudno pozbyć się wrażenia, że „diagnoza potrzeb rozwojowych”, po którą w naturalny sposób sięgnięto w działaniach na rzecz rozwoju szkoły jako organizacji, nie ma szczególnie bogatej bazy teoretycznej tak zresztą jak cała tematyka zarządzania w oświacie. Choć hasła zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianą... wywołują reakcję „Wiemy, wiemy...”, to jednak... nie stosujemy!

Jak piszą badacze OECD [1]:

[...] decydującą rolę (w innowacji systemowej) odgrywa ulepszenie zarządzania wiedzą. Ten aspekt systemów edukacyjnych jest szczególnie słabo rozwinięty zarówno w samych systemach, jak i w konkretnych szkołach (OECD). Ten aspekt systemów edukacyjnych jest szczególnie słabo rozwinięty zarówno w samych systemach, jak i w konkretnych szkołach. I jedne, i drugie nie radzą sobie z wykorzystaniem czterech głównych źródeł innowacji:

wyników badań naukowych;

nawiązywania kontaktów;

restrukturyzacji modułowej (stopniowego wprowadzania zmian w poszczególnych segmentach, a nie od razu w całym systemie)

postępów technologicznych (OECD, 2004).

[...] rozwój zarządzania wiedzą oznacza w szczególności zapewnienie struktur, mechanizmów i bodźców, by poszczególni nauczyciele nie musieli niepotrzebnie robić tego, co już zostało zrobione, a za to by byli dobrze poinformowani na temat już wdrożonych innowacyjnych praktyk oraz ich mocnych i słabych stron.

To „dobre poinformowanie” chyba jeszcze przed nami.

Ale nie tylko. Wydaje się, że w dotychczasowej praktyce diagnostycznej działalności SORE brakuje podstawy naukowej, według której diagnoza to badanie praktyczne rozpoznające [5]:

⁶ Projekt jest realizowany w latach 2007-2013 w ramach działania 3.2. *Rozwój systemu egzaminów zewnętrznych* priorytetu III. *Wysoka jakość systemu oświaty* Programu Operacyjnego *Kapitał ludzki*. Celem głównym projektu jest rozwijanie metod wykorzystywania wyników egzaminów zewnętrznych do oceny efektywności nauczania.

Badanie to zbiór skoordynowanych czynności, które przynoszą nową wiedzę.

[...]

U podłoża każdego badania typu praktycznego leży praktyczna trudność domagająca się usunięcia. Jeśli ma charakter nierutynowy, nazywa się ją problemem.

Najważniejszym kryterium podziału [badań praktycznych] jest wkład, jaki wnosi badanie w rozwiązanie trudności, przed którą stoi odbiorca. W grę wchodzi dwie możliwości: badanie może dookreślać samą trudność i jej społeczne tło, albo sprawdzić skuteczność zastosowanych środków. Będziemy za tym mówić o badaniach rozpoznawczych i oceniających.

Pierwsze dostarczają odbiorcy informacji o rodzaju, zasięgu i głębokości praktycznej trudności (np. o niezaspokojonych potrzebach, wadach obecnego rozwiązania, zasobach, które można wykorzystać, przeszkodach, na które można natrafić). Drugie dostarczają wiedzy o zamierzonych i niezamierzonych następstwach programu działania.

Ciągłe jeszcze diagnoza potrzeb rozwojowych za mało czerpie z korzeni naukowych, z których przecież wyrasta.

Podsumowanie

Przyglądając się trzem światom i ich wkładowi w zmiany polskiej edukacji w zakresie doskonalenia zawodowego nauczycieli, trzeba się zgodzić z badaczami OECD, że i u nas: *nie istnieje ustalony sposób wcielania nowej wiedzy w instytucjonalną praktykę, tak by pozytywnie oddziaływała na doświadczenia zawodowe nauczycieli i osiągnięcia uczniów.*

I dalej:

[...] *powinno się poddać analizie i ocenie te struktury, które:*

- *ograniczają możliwość zmniejszenia tempa nauki w celu podniesienia jej efektywności*
- *powstrzymują praktykę interdyscyplinarną*
- *zniechęcają do stosowania koncepcji opartych na badaniu lub pracy na rzecz społeczności.*

W ostatnich latach podjęto wiele działań, aby zaradzić słabościom zarządzania wiedzą. Kwestia ta zwraca nas na powrót w stronę często słabych związków pomiędzy badaniami naukowymi a uczeniem się oraz między praktyką a polityką edukacyjną [...] Trzeba jeszcze wiele zrobić, aby te trzy sfery połączyć w jedną całość. [1]

- także w tym, co nazywamy diagnozą potrzeb rozwojowych szkoły/placówki, w której bierze udział Szkolny Organizator Rozwoju Edukacji.

Bibliografia

1. H. Dumont, D. Istance, F. Benavides (red.), *Istota uczenia się. Wykorzystanie wyników badań w praktyce*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013 (OECD, Paris 2010).
2. M. Hajdukiewicz, *Ewaluacja a wspomaganie pracy szkoły na podstawie doświadczeń projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół”*, Materiały konferencji „Jakość w ...”, <http://www.npseo.pl/data/documents/3/296/296.pdf>.
3. Raport z pilotażowej diagnozy potrzeb rozwojowych szkół ORE, Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego 31 III 2011 <http://www.npseo.pl/data/documents/3/259/259.pdf> (dostęp: 20.08.2013).
4. D. Czerwonka (red.), *Nowe formy wspomagania pracy szkół* 2013 http://www.ore.edu.pl/strona-ore/index.php?option=com_content&view=article&id=3194:materiay-pomocnicze-dla-dyrektorow-szko-sore-oraz-koordynatorow-sieci-&catid=191:szkolni-organizatorzy-rozwoju-edukacji-sore&Itemid=1697(dostęp: 20.08.2013).
5. K. Konarzewski, *Jak uprawiać badania oświatowe. Metodologia praktyczna*, WSiP, Warszawa 2000.
6. Strona www.ewd.edu.pl.
7. H. Szaleniec, R. Dolata, *Funkcje krajowych egzaminów w systemie edukacji* http://ewd.edu.pl/downloads/publikacje/politykasp/szaleniec_dolata_37.pdf (dostęp: 20.08.2013).
8. E. Stożek, *Czy egzaminy mogą pomóc szkole w rozwoju?* http://ewd.edu.pl/downloads/publikacje/politykasp/stozek_30.pdf (dostęp: 20.08.2013).