

CZY WYMAGANIA OKREŚLONE
W ROZPORZĄDZENIU O NADZORZE
PEDAGOGICZNYM MOGĄ ZMIENIĆ SZKOŁĘ?

Cezary Kocon
Warszawa, 25 września 2013 r.

Czy szkoła, która w najwyższym stopniu spełni
wszystkie formalne wymagania, może się nie
zmienić?

Czy można sprawić, by zewnętrzne wymagania
zwiększały motywację nauczycieli?

„Tak określone wymagania pozwolą przekazywać szkołom bardziej precyzyjną informację o pożądanym sposobie zarządzania, o kompetencjach i stylu pracy oczekiwanym od nauczycieli. Wymagania **uwrażliwią na zmianę** roli nauczyciela we współczesnej szkole, podkreślają znaczenie partycypacji oraz pracy zespołowej, wagę ciągłego doskonalenia się szkoły, jej relacji z otoczeniem, właściwego ustalania hierarchii celów nauczania.”

Uzasadnienie MEN

Nadzór pedagogiczny

Kontrola:

Czy wszystko idzie zgodnie z prawem?

Monitorowanie:

Czy wszystko idzie zgodnie z planem?

Ewaluacja:

Czy plan, który realizujemy ma sens?

Czy przynosi oczekiwane efekty?

Co i w jaki sposób możemy robić lepiej?

RODZAJE EWALUACJI
wg rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym

RODZAJ EWALUACJI	EWALUACJA ZEWNĘTRZNA	EWALUACJA WEWNĘTRZNA
ISTOTA	proces sprawdzania stopnia realizacji formalnie określonych standardów	uspołeczniony proces zmierzający do określenia wartości danego obiektu lub działania według przyjętych kryteriów w celu jego udoskonalenia, lepszego rozumienia i rozwoju
CEL	dokonanie oceny działalności szkoły w określonych obszarach według wymagań rozporządzenia	uczenie się, rozwój
PLANOWANIE	poza środowiskiem ewaluowanej szkoły	w środowisku ewaluowanej szkoły
PORÓWNYWANIE WYNIKÓW	pożądane	często brak możliwości dokonywania porównań, ze względu na indywidualny charakter ewaluacji
EFEKT KOŃCOWY	określenie oceny badanej szkoły w celu podejmowania decyzji	doświadczenie i kompetencje, przedstawienie informacji i rekomendacji

Etapy rozwoju szkoły jako organizacji

Założenia:

- Każda szkoła stanowi pewien organizm i jak każdy organizm rozwija się wedle pewnych określonych cykli,
- Pokonywanie kolejnych kryzysów jest warunkiem koniecznym, by przejść do następnego etapu wzrostu

„Badania pokazują, że większość firm nigdy nie wyciąga wniosków ze swych doświadczeń (lub nie robi tego na czas). W najlepszym przypadku wpadają one w swoistą pętlę czasu i nie są w stanie wyjść poza określony zakres działalności lub fazę rozwoju”

„...nie ma spokojnych przystani... wszystko co wiemy to to, że następny kryzys będzie się różnił od poprzedniego”

„W sposób nieunikniony, to co przynosiło efekty w przeszłości, nie przyniesie ich w przyszłości”

Etapy wzrostu organizacji

wg L. E. Greinera

Etap I – spontaniczny, żywiołowy rozwój

- Sercem szkoły jest jej dyrektor, jego wizja i styl przywództwa zajmują centralne miejsce
- Liczy się inicjatywa, kreatywność, własność (każdy pracuje na swój rachunek)
- W szkole tworzą się struktury nieformalne (formalności to przeszkody, strata czasu, zbędne czynności)
- Na wszelkie sygnały od rodziców reaguje się natychmiast

Etap I - c.d.

Mocne strony

- Ludzie mają frajdę z robienia czegoś od nowa

Słabe strony

- Kryzys przywództwa - często dyrektor nie nadaje się do zarządzania z powodu temperamentu
- dyrektor jest nadmiernie przeciążony

Etap II - rozwój przez wytyczne

Brak norm powoduje konieczność ich narzucenia - potrzebny jest silny dyrektor

- Dyrektywny styl kierowania
- Zapotrzebowanie na normy, standardy, proste reguły
- Ludzie chcą mieć więcej do powiedzenia
- Niektórzy podejmują walkę o władzę
- Szkoła zaczyna być nieprzystosowana do różnorodności, nie przyczynia się do rozwoju
- Hierarchiczność utrudnia życie

Etap II - c.d.

Mocne strony

- Efektywność

Słabe strony

- Ponieważ o wszystkim decyduje dyrektor to powoduje to kryzys autonomii

Etap III - rozwój przez delegowanie uprawnień

- Rozwiązaniem jest danie ludziom większej autonomii
- Tworzą się zespoły i deleguje się im uprawnienia
- Większa liczba ludzi uprawniona jest do podejmowania decyzji
- Wysłuchiwane są postulaty rodziców i uczniów
- Zapewnia to ludziom poczucie większego zaangażowania
- Dyrektor kieruje „wyjątkami”
- Nauczyciele i zespoły są w pełni autonomiczne

Etap III - c.d.

Mocna strona

- Wszyscy kierujący są silnie zmotywowani

Słaba strona

- Kryzys kontroli - dyrektor traci kontrolę, wolność ludzi i zespołów prowadzi do szerzenia się różnych poglądów (każdy chce narzucić własne). Łatwo wpaść w pułapkę i odebrać uprawnienia

Etap IV - rozwój przez koordynację

Lekarstwem na kryzys kontroli jest wykorzystanie tego co poprzednie 2 etapy mają najkorzystniejszego do zaoferowania, czyli:

Planowanie strategiczne - próba połączenia odgórnej i oddolnej metody planowania

Etap IV - c.d.

- Tworzone są systemy i procedury
- Komunikacja pełni nadrzędną rolę, co prowadzi do wykształcenia kultury organizacyjnej dającej ludziom lepszą orientację
- Nieprzerwana innowacyjność
- Głębokie zaufanie
- Odpowiedzialność zespołowa
- Funkcjonuje dobry nadzór

Etap IV - c.d.

Mocne strony

- Efektywne wykorzystanie możliwości ludzi
- Efektywne wykorzystanie środków

Słabe strony

- Podziały biurokratyczne między kierownictwem a ludźmi
- Następuje kryzys biurokracji

Etap V - rozwój przez współpracę

Sposobem na obejście biurokracji jest zaszczepienie postawy współpracy w całej szkole

- zorientowanie na pracę zespołową
- premiowanie umiejętności personalnych
- innowacyjność
- orientacja na uczenie się

Etap V - c.d.

Mocne strony

- większa spontaniczność
- elastyczność i podejście behawiorystyczne

Słabe strony

- nasycenie psychologiczne

Etap V - c.d.

Pytania:

- Jak kierować i wynagradzać wysiłki zespołów?
- Jak zarządzać informacją by zapewnić efektywną komunikację?
- Jak zapewnić ludziom „poziome” możliwości rozwoju?
- Jak tworzyć sieci obejmujące całą organizację
- KRYZYS -?

Czy jednolite standardy dla wszystkich szkół spełnią swoją rolę?

Ewaluacja:

Czy plan, który realizujemy ma sens?

Czy przynosi oczekiwane efekty?

Co i w jaki sposób możemy robić lepiej?

Czy sformułowane w rozporządzeniu wymagania pomagają nam w szukaniu odpowiedzi na te pytania?

Czy informacja zwrotna, którą dostaniemy pomoże nam przybliżyć się do odpowiedzi na te pytania?

Samo przekazywanie zwrotnych informacji nie zapewnia wielu korzyści. Skutki w odniesieniu do uczenia się mogą być jednak imponujące, gdy zwrotne informacje angażują ludzi w przemyślane działania.

Czy informacje, które otrzyma szkoła wspierają motywację nauczycieli?

By zmienić to, jak rozumiemy wykonywaną przez siebie pracę potrzebujemy wielu istotnych i regularnych informacji zwrotnych.

Takie informacje wspierają motywację

Istotne informacje dla nauczycieli

Nauczyciele potrzebują nie tylko właściwej **wiedzy pedagogicznej** o metodach nauczania i **właściwej wiedzy merytorycznej** o tematyce, której nauczają, lecz także **pedagogicznej wiedzy merytorycznej**, tj. świadomości tego, jak uczniowie konstruują wiedzę z danej dziedziny

Szulman, 1987

Tak, jak strategie oceniania mają ogromny wpływ na to, czego nauczamy i jak skutecznie to robimy, tak strategie zarządzania (nadzoru) mają ogromny wpływ na to, na czym koncentrujemy uwagę i energię ludzi.

Rozdźwięk pomiędzy tym, co dzieje się w klasie,
a priorytetami szkoły, w której ta klasa funkcjonuje,
nie pozwala wprowadzić zmian.

Dyrektor (nauczyciel) jest odpowiedzialny za
„aranżowanie” środowiska nauczania – uczenia się,
za jego projektowanie, tworzenie i funkcjonowanie.

Zmiana to tworzenie nowych kontekstów,
a nie przekazywanie uwag innym.

Dobre sterowniki zmieniają kulturę systemów szkolnych (wartości, normy, umiejętności, praktyki, relacje) - i dlatego są skuteczne

Złe sterowniki zmieniają strukturę, procedury i inne formalne atrybuty systemu, ale nie dotyczą istoty reform – i dlatego nie działają

Złe sterowniki demotywują ludzi, których energia potrzebna jest do osiągnięcia sukcesu.

Złe i dobre sterowniki

1. ***Rozliczanie odpowiedzialności:*** wykorzystywanie wyników testów i oceny nauczycieli w celu nagradzania lub karania nauczycieli versus ***budowanie potencjału***
2. ***Jakość pracy pojedynczych nauczycieli i pojedynczych liderów:*** promowanie poszczególnych jednostek versus ***rozwiązania dotyczące grup***
3. ***Technologia:*** inwestowanie w nowe technologie i zakładanie, że cuda cyfrowego świata rozwiążą wszystkie problemy, versus ***skoncentrowanie się na metodach nauczania***
4. ***Strategie fragmentaryczne*** versus ***strategie zintegrowane lub systemowe***