

Budowanie systemu jakości w oparciu o wewnętrzne mierzenie jakości pracy szkoły

Ewa Dombrowska, Krystyna Wiącek

W Polsce mierzenie jakości zaczęło się w roku 1994 od programu doskonalenia kadr zarządzających oświatą TERMPHARE. Celem programu było przeszkolenie dyrektorów szkół, pracowników organów prowadzących i organów nadzorujących, przedstawicieli placówek doskonalenia w wyżej wymienionym zakresie. W czasie tworzenia programu eksperci z krajów UE ze specjalistami ze strony polskiej wybierali i opracowywali moduły szkoleń z materiałami przydatnymi do wprowadzenia zmiany w polskiej oświacie. W trakcie ustaleń powstały tematy szkoleń, które przede wszystkim obejmowały rozwój organizacyjny szkoły. Wśród różnych modułów powstał projekt opracowania nowych form sprawowania nadzoru pedagogicznego. Autorem terminu mierzenia jakości pracy szkoły jest dr Stefan Wlazło i współpracownicy: Irena Dzierzgowska, Maria Marion-Thomson, Annie-Marie Clarck. W zespole tym opracowano materiały szkoleniowe.

Procedura mierzenia jakości wzbudziła duże zainteresowanie, o czym świadczyć może uznanie jej za pełnoprawną, skuteczną i stosowaną formę nadzoru pedagogicznego. W sierpniu 1999 roku ukazało się rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym. Wprowadziło ono mierzenie jakości pracy w szkole jako podstawową formę nadzoru dyrektora w szkole,

a także kuratora nad szkołami. Kontynuując ten krótki rys historyczny dotyczący mierzenia jakości, 23 kwietnia 2004 roku ogłoszono nowe Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, wykazu stanowisk wymagających kwalifikacji pedagogicznych, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego a także kwalifikacji osób, którym można zlecać przeprowadzenie badań i opracowywanie ekspertyz (Dz. U. 2004 r., Nr 89, poz. 845), które na stałe wprowadziło mierzenie jakości do pracy szkoły jako działanie dyrektora i rady pedagogicznej.

Sformułowana w nowym rozporządzeniu definicja mierzenia jakości pracy szkoły koresponduje z art. 33 ust. 1 pkt. 1 i 2 ustawy o systemie oświaty, a definiuje *mierzenie jakości jako zespół zorganizowanych i systematycznych działań organów sprawujących nadzór pedagogiczny, służących ocenie stanu, warunków i efektów pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek, a także postępu w tym zakresie.*

Mierzenie jakości pracy szkoły ma na celu diagnozowanie osiągnięcia przez szkołę standardów jakości czyli dostarczenie samej szkole informacji o jakości jej pracy.

Prowadzone jest z uwzględnieniem opinii uczniów, nauczycieli i rodziców. Stanowi punkt wyjścia do poprawy jakości pracy szkoły, placówki. Jest to pewna filozofia w odniesieniu do jakości w edukacji. A oto jej podstawowe założenia:

- jakość w edukacji jest najważniejsza,
- definicję jakości tworzy klient,
- jakość oznacza zgodność z potrzebami, wymaganiami i standardami,
- jakość tworzy się wewnątrz systemu, dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników, uczniów i rodziców,
- jakość prowadzi do stałego rozwoju i zawsze można ją poprawić,
- jakość obejmuje wszystkie elementy organizacji.

Jakość można: kontrolować, mierzyć, zapewniać, zarządzać nią a także doskonalić. Zarządzanie jakością to podgląd na każdym etapie działania, sprawdzanie w celu doskonalenia.

Praca nad jakością wymaga upowszechnienia filozofii jakości, szkoleń, zdobycia nowych umiejętności przez dyrektorów szkół i wszystkich zarządzających oświatą.

Wymaga umiejętności wprowadzenia zmian, nastawienia na klienta.

Organy sprawujące nadzór pedagogiczny prowadzą mierzenie jakości z uwzględnieniem standardów oceny jakości pracy szkół i placówek oraz specyfiki poszczególnych typów i rodzajów szkół i placówek, tradycji regionu oraz regionalnej polityki oświatowej. Rozporządzenie wskazuje również następujące formy mierzenia jakości:

1. kontrolowanie realizacji przez szkołę wymagań określonych przepisami prawa
2. diagnozowanie i ocenianie stopnia spełniania standardów
3. diagnozowanie osiągnięć edukacyjnych uczniów
4. monitorowanie podejmowanych działań zmierzających do doskonalenia jakości pracy szkoły
5. prowadzenie hospitacji, w tym diagnozującej
6. dokonywanie ewaluacji.

Mierzenie jakości wymaga od dyrektora szkoły wielu zorganizowanych działań. Jak sprawnie zorganizować wewnętrzne mierzenie jakości pracy szkoły – to fundamentalne pytanie dla rad pedagogicznych. Zgodnie z § 5 ust. 1 pkt. 1 rozporządzenia dyrektor szkoły wraz z zespołem kierowniczym planuje, organizuje i przeprowadza wewnętrzne mierzenie jakości, w tym badanie osiągnięć edukacyjnych uczniów. Prace badawcze będą dobrze przeprowadzone, jeśli zostaną powołane przez dyrektora szkoły zespoły do spraw mierzenia, na czele z ich liderami. Wskazane jest, żeby w skład zespołu wchodziły nauczyciele nauczający różnych przedmiotów, mający doświadczenie w zakresie badań pedagogicznych, uczestniczący wcześniej w doskonaleniu dotyczącym tematyki mierzenia jakości.

Następnym etapem prac wewnątrz szkoły jest opracowanie planu mierzenia. Roczny plan mierzenia jest częścią planu pięcioletniego. Ważne jest, aby tworząc plan pięcioletni, wziąć pod uwagę wszystkie standardy kuratora i zaplanować je do mierzenia na pięć lat. Pięcioletni plan mierzenia powinien uwzględniać również metody i techniki mierzenia oraz przewidywany termin mierzenia i osoby odpowiedzialne za jego realizację.

Wybór obszarów i standardów przewidzianych do mierzenia w danym roku szkolnym powinien uwzględniać priorytety wynikające z programu rozwoju szkoły, wnioski wynikające z podsumowania nadzoru pedagogicznego za miniony rok szkolny, priorytety kuratora oświaty na dany rok szkolny.

Bardzo ważnym zadaniem dyrektora jest opracowanie, wspólnie z radą pedagogiczną, organizacji wewnętrznego mierzenia jakości pracy szkoły, placówki. Dokument ten powinien zawierać uregulowania wewnętrzne dotyczące mierzenia jakości w szkole, a więc:

- przedmiot mierzenia,
- cele mierzenia,
- zasady planowania mierzenia jakości pracy szkoły z uwzględnieniem zasady, że w cyklu 5-letnim zostaną zbadane wszystkie standardy,
- projektowanie i przeprowadzenie mierzenia jakości (procedury postępowania od podjęcia decyzji do prezentacji raportu),
- metody i techniki mierzenia oraz narzędzia badawcze stosowane w szkole,
- ocenę jakości na podstawie wyników mierzenia w odniesieniu do standardów i wskaźników,
- sposób wykorzystania wyników mierzenia, a więc zasady opracowania, wdrażania i ewaluacji programu rozwoju,
- sposób dokumentowania wyników i procesu mierzenia.

Proces mierzenia jakości wymaga zebrania informacji o jakości poprzez zastosowanie określonych narzędzi badawczych, zebrania opinii uczniów, rodziców i nauczycieli, właściwego doboru narzędzi, w zależności od mierzonych standardów, przeprowadzenia czynności związanych z obserwacją i oceną pracy nauczycieli oraz umiejętności uczniów, a więc zastosowania hospitacji, w tym diagnozującej, analizy wyników egzaminów i sprawdzianów, prowadzenia monitoringu czyli obserwowania zmian danego wskaźnika w czasie, a także przeprowadzenia ewaluacji.

Wewnętrzne mierzenie jakości przeprowadza się w zakresie zaplanowanym w każdym roku szkolnym (pięcioletni i roczny plan mierzenia jakości) oraz poprzez stały monitoring wybranych aspektów pracy szkoły.

W szkole powinien funkcjonować system monitorowania jakości. Pierwszym jego elementem jest wybór wskaźników i zaplanowanie ich monitorowania. Ustalenia wewnątrzszkolne powinny zawierać kluczowe aspekty monitoringu, takie jak: cele monitoringu, wskaźniki podlegające systematycznej obserwacji, osoby odpowiedzialne za gromadzenie danych ich przetwarzanie i prezentację, narzędzia monitoringu (np. opracowane własne karty monitoringu, tabele, wzory sprawozdań), źródła informacji, termin zbierania informacji, ustalenia związane z wykorzystaniem wyników monitorowania.

Monitorowaniu powinny podlegać te wskaźniki, w których jest zapis o systematycznym działaniu. Oto niektóre z nich:

- Systematycznie analizuje się stan zatrudnienia i potrzeby w tym zakresie,
- Systematycznie analizuje się działania podejmowane w celu rozwoju zawodowego nauczycieli,
- System wewnątrzszkolnego oceniania jest okresowo analizowany,
- Sposób realizowania poszczególnych programów nauczania jest systematycznie analizowany i na bieżąco modyfikowany,
- Szkoła systematycznie diagnozuje i ocenia poziom wiedzy i umiejętności uczniów,
- Działania opiekuńcze szkoły oraz ich skuteczność są systematycznie analizowane.

Osoby prowadzące monitorowanie powinny przekazać wyniki i wnioski zespołowi do spraw mierzenia, celem umieszczenia ich w raporcie.

Zgodnie z rozporządzeniem dyrektor szkoły decyduje o doborze technik i narzędzi diagnostycznych wykorzystywanych przy dokonywaniu wewnętrznego mierzenia jakości, tworzy je oraz może

współdziałać w ich tworzeniu z instytucjami wspomagającymi.

Zespół do spraw mierzenia w szkole opracowuje narzędzia służące do przeprowadzenia badań. Propozycje narzędzi konsultuje z dyrektorem i radą pedagogiczną przed ich zastosowaniem. Osoby przygotowujące narzędzia badawcze muszą znać różnorodność technik prowadzenia badań i możliwości zastosowania narzędzi do badania określonych zjawisk. Dokument „Organizacja i sposób sprawowania nadzoru pedagogicznego w województwie mazowieckim” zawiera wykaz metod, technik i narzędzi stosowanych w zewnętrznym mierzeniu jakości pracy szkół. Są to następujące metody i techniki:

- pomiar dydaktyczny
 - hospitacja
 - wywiad
 - ankietowanie
 - obserwacja
 - rozmowy informacyjno-wyjaśniające
 - analiza prac uczniowskich
 - analiza dokumentacji szkolnej
 - monitorowanie
 - ewaluacja
 - diagnoza
- oraz narzędzia badawcze:
- testy, sprawdziany
 - arkusze hospitacji
 - kwestionariusze wywiadu
 - kwestionariusze ankiet
 - arkusze obserwacji
 - karty monitorowania
 - arkusze diagnostyczne.

Podobne uregulowania może wprowadzić dyrektor szkoły, opracowując organizację mierzenia wewnętrznego.

Zespół do spraw mierzenia opracowuje również program mierzenia, który zawiera: cele, przedmiot mierzenia, pytania kluczowe, kryteria oceny wyników mierzenia, stosowane metody i techniki mierzenia, określa próbę badawczą, dokładny termin przeprowadzenia wszystkich czynności związanych z mierzeniem oraz kto je będzie realizował. Program dotyczy konkretnego, przydzielonego zespołowi do badań, standardu.

Przeprowadzenie badań zgodnie z planem jest kolejnym krokiem w działaniach związanych z mierzeniem jakości pracy szkoły. Zadaniem dyrektora jest czuwanie nad terminowym i prawidłowym przebiegiem prac badawczych.

Mierzenie jakości pracy szkoły w poszczególnych obszarach jest jednym z elementów nadzoru pedagogicznego, dlatego planując mierzenie, powinno się stosować różne jego formy.

Analiza i opracowanie wyników badań to dalsze bardzo ważne zadanie. Opracowując wyniki mierzenia, należy uwzględnić aspekt jakościowy i ilościowy. Dokładnie prowadzone analizy są materiałem do obiektywnej oceny pracy szkoły i są podstawą do opracowania raportu z wewnętrznego mierzenia jakości pracy szkoły.

Raport, zgodnie z rozporządzeniem, powinien być opracowany raz w roku i zaprezentowany radzie pedagogicznej, organowi nadzoru pedagogicznego, organowi prowadzącemu szkołę i radzie rodziców. Powinien zawierać opis jakości pracy szkoły w odniesieniu do standardów i wskaźników, a więc ocenę rozpoznanego stanu w odniesieniu do standardów i wskaźników objętych mierzeniem oraz oszacowanie ich wartości w świetle przyjętych kryteriów oceny ze wskazaniem na zmiany pozytywne i negatywne. Powinien wskazywać osiągnięcia ponadstandardowe oraz problemy i trudności związane z osiąganiem standardu, a także dostrzeżone tendencje rozwojowe i pożądane kierunki zmian.

Konsekwencją wewnętrznego mierzenia jakości powinno być opracowanie i wdrożenie rocznego programu rozwoju szkoły, który zawiera zadania służące doskonaleniu jakości pracy szkoły, z uwzględnieniem zadań wskazanych przez kuratora oświaty oraz wyników mierzenia jakości pracy szkoły przeprowadzonego w poprzednim roku szkolnym.

Realizacja zadań zawartych w rocznym programie rozwoju ma wpłynąć na podniesienie jakości pracy szkoły. Tak opracowane i wdrożone mierzenie ja-

kości pracy szkoły jest elementem funkcjonowania w szkole wewnątrzszkolnego systemu zapewnienia jakości.

W. Chyłek stwierdza: jeżeli samej szkole zależy na osiągnięciu wysokiej jakości pracy, zapewne stworzy mechanizmy wewnętrznego mierzenia tak, aby móc sprawdzić realizację własnych celów, sposobów funkcjonowania i osiągnąć wyniki, a przez to modyfikować swoją pracę, aby to skutkowało pożądanym, z punktu widzenia dobra dziecka, poziomem pracy pedagogicznej.

Z rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym wynika, że zadaniem nadzoru jest tworzenie wewnątrzszkolnych systemów zapewnienia jakości w celu doskonalenia systemu oświaty, wspomagania rozwoju uczniów oraz rozwoju zawodowego nauczycieli. Działania wspomagające szkoły są realizowane w szczególności przez udzielanie pomocy w projektowaniu i wdrażaniu programu rozwoju szkoły lub placówki oraz wewnątrzszkolnego systemu zapewnienia jakości. Dyrektor szkoły wspólnie z radą pedagogiczną zobowiązany jest do opracowania i wdrażania wewnątrzszkolnego systemu zapewnienia jakości czyli zapewnienia, że działania w szkole spełniają ustalone wymagania jakościowe, a więc standardy i wskaźniki, gdyż jakość w szkole została opisana standardami i wskaźnikami ich spełnienia.

Zgodnie z rozporządzeniem wewnątrzszkolny system zapewnienia jakości to zespół zorganizowanych działań podejmowanych przez dyrektora szkoły lub placówki, niezbędnych do zapewnienia wysokiej jakości pracy szkoły lub placówki, w szczególności działań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych.

Podstawą szkolnego systemu zarządzania jakością są cztery etapy cyklu Deminga:

- opisanie jakości – standardami i wskaźnikami,
- wdrażanie jakości – dokonanie analizy czy uregulowania przyjęte w szkole są bliskie standardom, jeśli nie, to spowodowanie pożądanego stanu,
- mierzenie jakości – zgodnie z przyjętą procedurą,

- doskonalenie jakości – budowanie programów rozwoju.

Jednym z elementów tego systemu jest wdrożenie rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym m.in. poprzez:

- analizę zapisów rozporządzenia,
- analizę standardów i wskaźników kuratora,
- opracowanie własnych wskaźników świadczących o osiągnięciach ponadstandardowych (pod warunkiem spełnienia wskaźników kuratorskich),
- wdrożenie standardów,
- opracowanie planu mierzenia,
- powołanie przez dyrektora szkoły zespołów do spraw mierzenia,
- przeprowadzenie mierzenia,
- opracowanie raportu,
- wykorzystanie wniosków z wewnętrznego mierzenia, opracowanie programu rozwoju.

Ten etap budowania wewnątrzszkolnych systemów zapewnienia jakości większość rad pedagogicznych ma już za sobą.

System zapewnienia jakości w szkole to, między innymi, właściwe planowanie pracy, właściwie prowadzona dokumentacja szkolna, opracowanie odpowiednich procedur, uporządkowane działania zgodne z procedurami, wdrożone standardy i wskaźniki ich spełniania, prowadzenie mierzenia jakości pracy szkoły, monitorowanie i ewaluacja działań przy zaangażowaniu całej rady pedagogicznej pod kierunkiem dyrektora. Podstawą jego jest sprawny system obiegu informacji, a także właściwa organizacja doskonalenia nauczycieli w tym zakresie, przy współpracy instytucji wspomagających, w tym ośrodków doskonalenia nauczycieli.

Na zakończenie wypowiedź M. Paszkowskiego i T. Szymańskiego z „Wszystko dla szkoły” nr 9/05: „Próby określenia jakości przypominają szukanie złota na końcu tęczy, możemy zmierzać w odpowiednim kierunku, ale nigdy tam prawdę nie dotrzemy. Jest to więc proces dążenia do odpowiednich wskaźników a nie idealny stan, w którym nasza szkoła znajdzie się w wyniku przeprowadzenia określonych procedur.

A wszystko to w celu wychwycenia błędów, eliminowania zjawisk niepożądanych, czyli korygowania i regulacji, dostarczania informacji – innymi słowy diagnozowania, wyzwalania większego zaangażowania (motywowania), wyciągania wniosków na przyszłość”¹ – za zgodą autorów z dn. 26 VI 2006 r. ■

¹ cytowane za zgodą autorów z dn. 26 VI 2006r.

Autorki są:

1. Ewa Dombrowska – kierownik Oddziału Nadzoru Pedagogicznego Delegatura w Siedlcach Kuratorium Oświaty w Warszawie, edukator

2. Krystyna Wiącek – konsultant ds. doskonalenia kadry kierowniczej i nadzoru pedagogicznego, z-ca kierownika Wydziału w Siedlcach MSCDN, edukator.

Wykaz akredytowanych jednostek certyfikujących wyroby

Wykaz akredytowanych jednostek certyfikujących wyroby, które nie mogą być nabywane przez szkoły i placówki, jeżeli dostawca nie przedstawi odpowiedniego certyfikatu - rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 21 maja 2002 r. (Dz. U. Nr 71, poz. 657), opracowany na podstawie pisma Polskiego Centrum Akredytacji (AC-3491/SS/02).

Dotyczy załącznika nr 1 do ww. rozporządzenia – certyfikacja zgodności z Polskimi Normami

PKWiU: 36.1 Meble

SWW: 1741; 1742; 1743 - meble szkolne wg norm PN-90/F-06009; PN-88/F- 6010/02; PN-ISO 5970

- PRZEDSIĘBIORSTWO BADAWCZO-WDROŻENIOWE CENTRALNY OŚRODEK BADAWCZO-ROZWOJOWY APARATURY BADAWCZEJ I DYDAKTYCZNEJ-BIURO BADAŃ I CERTYFIKACJI "COBRABID-BBC" Sp. z o.o., Zakład Certyfikacji "COBRABID-BBC"**
certyfikat akredytacji nr **AC 045**, tel.: (22) 654-16-60
ul. Łucka 13, 00-842 Warszawa
- INSTYTUT SPORTU, Zespół Certyfikacji,**
certyfikat akredytacji nr **AC 074**, tel.: (22) 834-10-01
ul. Trylogii 2/16, 01-982 Warszawa
- POLSKIE CENTRUM BADAŃ I CERTYFIKACJI, Biuro ds. Badań i Certyfikacji,**
certyfikat akredytacji nr **AC 013**, tel.: (22) 647-07-22,
ul. Kłobucka 23A, 02-699 Warszawa,
- INSTYTUT TECHNIKI BUDOWLANEJ, Zespół Certyfikacji Wyrobów Budowlanych,**
certyfikat akredytacji nr **AC 020**, tel.: (22) 825-52-29
ul. Filtrowa 1, 00-950 Warszawa