EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE

Tom 9

Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej

redakcja naukowa
Piotr Urbanek i Ewa Walińska

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.16

Rozdział 3

Badanie kompetencji kadry dydaktycznej w ramach nadzoru pedagogicznego czynnikiem wpływającym na rozwój szkoły – propozycja narzędzia badawczego[1]

Streszczenie

Badanie kompetencji pracowników w organizacjach odgrywa istotną rolę, ponieważ od kapitału ludzkiego w dużej mierze zależy sukces organizacji. Szkoła jest szczególną organizacją, ponieważ kompetencje jej pracowników w sposób pośredni przekładają się na kompetencje absolwentów.

W szkole z powodzeniem można wykorzystywać coaching i controlling personalny w celu polepszenia efektywności działania. Dziś szkoły mają opracowane misje i wizje, a wspomniane narzędzia są przydatne w ich realizacji.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono propozycję badania, jakie może być prowadzone w szkołach w ramach realizowanego przez dyrektora nadzoru pedagogicznego. Wyniki badania mogą być cennym źródłem informacji, które pomoże podnieść jakość kształcenia w szkołach. Wnioski z badań mogą być podstawą do dyskusji i wymiany wzajemnych doświadczeń nauczycieli. Szkoła, tak jak wszystkie organizacje działające na rynku, musi być organizacją uczącą się.

1 Damian Piotr Paprocki – doktorant Wydział Zarządzania UŁ, nauczyciel kształcenia zawodowego ZSP nr 5 w Łodzi.

3.1. Wprowadzenie

Światowa gospodarka podlega nieustannym zmianom, które wymagają odpowiedniego dostosowania zarządzania. Wiedza stanowi obecnie źródło przewagi konkurencyjnej, ponieważ w oparciu o nią zachodzą procesy decyzyjne. Należy stwierdzić, że w dłuższej perspektywie sukces każdej organizacji zależy od innowacyjności i kreatywności pracowników, ich zdolności do ciągłego uczenia się, a także dzielenia się wiedzą. Pracowników na rynek pracy wypuszczają corocznie szkoły ponadgimnazjalne (głównie technika oraz zasadnicze szkoły zawodowe), szkoły policealne oraz uczelnie wyższe. W każdej dziedzinie gospodarki należy badać kompetencje pracowników. Zasada ta powinna być stosowana również w edukacji, ponieważ jest to szczególny rodzaj działalności, którego efektem jest nabywanie nowej wiedzy i umiejętności przez uczestników procesu edukacji. Krótko mówiąc, od kompetencji kadry dydaktycznej zależą kształtowane w procesie dydaktycznym kompetencje pracowników wypuszczanych na rynek pracy.

Uczestnikami procesu kształcenia są nauczyciel/wykładowca oraz uczeń/student. Badaczem powinien być dyrektor szkoły lub osoba odpowiedzialna za kierowanie procesem dydaktycznym podmiotu trudniącego się edukacją. Zadaniem szkoły jest kształcenie, czyli wychowywanie połączone z kształtowaniem nowych umiejętności teoretycznych i praktycznych przez uczestników procesu edukacji. Kształcenie zawodowe ma za zadanie przygotować absolwenta do wykonywania określonych czynności zawodowych.

3.2. Zasoby ludzkie w edukacji

Pracowników każdej organizacji należy traktować obecnie jako jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Szkoły i uczelnie konkurują dziś na rynku edukacyjnym o ucznia i studenta. Podczas wyboru oceniane są przez pryzmat prestiżu, renomy i pozycji na rynku edukacyjnym. Szkoły ponadgimnazjalne oceniane są przez absolwentów gimnazjów, ale również ich rodziców przez pryzmat wielu czynników. Należą do nich[2]:

2 Na podstawie obserwacji zawodowych, oraz danych zamieszczanych przez poszczególne kuratoria.

- wyniki egzaminów zewnętrznych (matury i egzaminy potwierdzające kwalifikacje w zawodzie),
- bezpieczeństwo,
- opinia w środowisku lokalnym,
- baza materialno-dydaktyczna,
- osiągnięcia szkoły,
- dodatkowa oferta edukacyjna,
- kadra pedagogiczna (opinia pozyskiwana od absolwentów, znajomych, lub z informacji na stronie szkoły),
- wydarzenia z życia szkoły (konkursy, uroczystości, wydarzenia sportowe itd.).

Warto zauważyć, że powyższe czynniki zależą głównie od personelu szkoły a w szczególności od kadry pedagogicznej. Nauczyciele, przekazując wiedzę i pomagając w kształtowaniu umiejętności uczniów, mają wpływ na wyniki egzaminów zewnętrznych. Oczywiście zależne jest to od samego podmiotu procesu kształcenia – ucznia, jak tę wiedzę wykorzysta i przyswoi oraz w jakim stopniu podda się procesowi kształtowania umiejętności zawodowych.

Najważniejszymi składnikami zasobów ludzkich są wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja [Oczkowska R., Bukowska U., 2014, s. 12]. Szkoła powinna rozwijać posiadane zasoby ludzkie, czyli potencjał kadry pedagogicznej. Od nich bowiem zależy, jak będą wykorzystane zasoby intelektualne uczniów.

Rozwój zasobów ludzkich obejmuje celowo dobrane konfiguracje działań związanych ze wzbogacaniem wiedzy, rozwijaniem zdolności, kształtowaniem wartości, postaw, motywacji i umiejętności a także dbaniem o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę. Działania te podnoszą efektywność pracy oraz wzrost wartości rynkowej zasobów ludzkich [Pocztowski A. 2008, s. 274].

Rozwój kapitału ludzkiego to zespół działań skierowanych na wzbogacanie wiedzy, rozwijanie zdolności i umiejętności, kształtowanie motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które winny spowodować wzrost indywidualnego kapitału ludzkiego oraz jego wartości w organizacji [Król H., Ludwiczyński A. 2006, s. 432]. W tym miejscu można by przytaczać wiele definicji rozwoju kapitału ludzkiego, jednak w każdej z nich znajdują się elementy wspólne, takie jak wzbogacanie wiedzy, doskonalenie umiejętności i zdolności, czy chociażby utrzymanie zdrowia fizycznego i psychicznego. Korzyści dla szkoły oraz kadry pedagogicznej wynikające z doskonalenia posiadanych zasobów ludzkich przedstawiono w tabeli 1.

Rozwój zasobów ludzkich może następować na wiele sposobów. Działania w zakresie rozwoju mogą być podejmowane doraźnie, może być

prowadzona celowa polityka ukierunkowana na tworzenie ustalonego zasobu umiejętności i wiedzy, można również stosować selektywne działania, albo pozyskiwać nowe zasoby ludzkie z zewnątrz.

Tabela 1. Korzyści rozwoju personelu dla szkoły i kadry dydaktycznej

Korzyści dla szkoły	Korzyści dla kadry dydaktycznej
– wykwalifikowana kadra pedagogiczna w długim okresie, – cała kadra utrzymuje i podnosi kwalifikacje, – rozwój karier zawodowych, – zacieśnienie więzi pracowniczych, – komunikacja i współpraca polepsza się, – wzrost motywacji do realizacji zadań, – wizerunek szkoły w dłuższej perspektywie umacnia się i ulega poprawie, – podniesienie jakości pracy szkoły, – wdrażanie nowych metod i technik kształcenia, – wykorzystanie nowoczesnych technologii w pracy dydaktycznej, – kreowanie wizerunku nowoczesnej szkoły,	– wykorzystanie ukrytego potencjału i talentów, – wykształcenie nawyku samodoskonalenia, – podejmowanie nowych, wymagających zadań, – szeroko rozumiany rozwój osobisty, – modyfikacja ścieżki rozwoju, – podniesienie samooceny nauczyciela, – wdrażanie nowych metod i technik kształcenia, – wzrost autorytetu nauczyciela, – doskonalenie warsztatu pracy,

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczenia zawodowego.

Kadra pedagogiczna może dokształcać się tylko wówczas, gdy występuje konkretne zapotrzebowanie na dane kwalifikacje, umiejętności i wiedzę. Jest to zatem doraźne rozwiązanie chwilowych trudności.

Prowadzenie celowej praktyki w zakresie szkoleń umożliwia kreowanie w przedsiębiorstwie pożądanego zasobu wiedzy i umiejętności, ponieważ stanowią one ważny czynnik strategiczny dla placówki oświatowej. Realizując celową politykę do pracy przyjmuje się młodych pracowników o wysokim potencjale rozwoju, następnie poddaje się ich celowej polityce rozwijającej ten potencjał [Oczkowska R., Bukowska U. 2014 s. 14]. Doskonalenie zawodowe nauczycieli powinno być procesem celowym, planowanym, ciągłym i monitorowanym. Daje to gwarancję stałej aktualizacji oferty edukacyjnej szkoły, dostosowanej do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Pracodawcy wymagają od absolwentów szkół konkretnych umiejętności a nie tylko wiedzy teoretycznej. Umiejętności te powinni posiadać nauczyciele, a branża powinna ich w nie wyposażyć. Kompetencje zawodowe nauczycieli etatowych szkoły powinny być motorem napędowym wdrażania innowacji w szkole zawsze we współpracy z przedstawicielami

branży, w której szkoła prowadzi kształcenie. Tylko mocno związani ze szkołą nauczyciele (z powołaniem i identyfikujący się ze szkołą jako organizacją) rozumieją sens kształcenia, w szczególności zawodowego i potrafią wyposażyć młodego człowieka w pakiet wiadomości i umiejętności niezbędnych do potwierdzenia kwalifikacji oraz wykonywania pracy w przyszłości.

Innym wspomnianym wyżej rozwiązaniem jest zatrudnianie pracowników o pewnym doświadczeniu i umiejętnościach zawodowych (dydaktycznych) a następnie sprawdzeniu tych umiejętności i odpowiednim szkoleniu w zakresie braków.

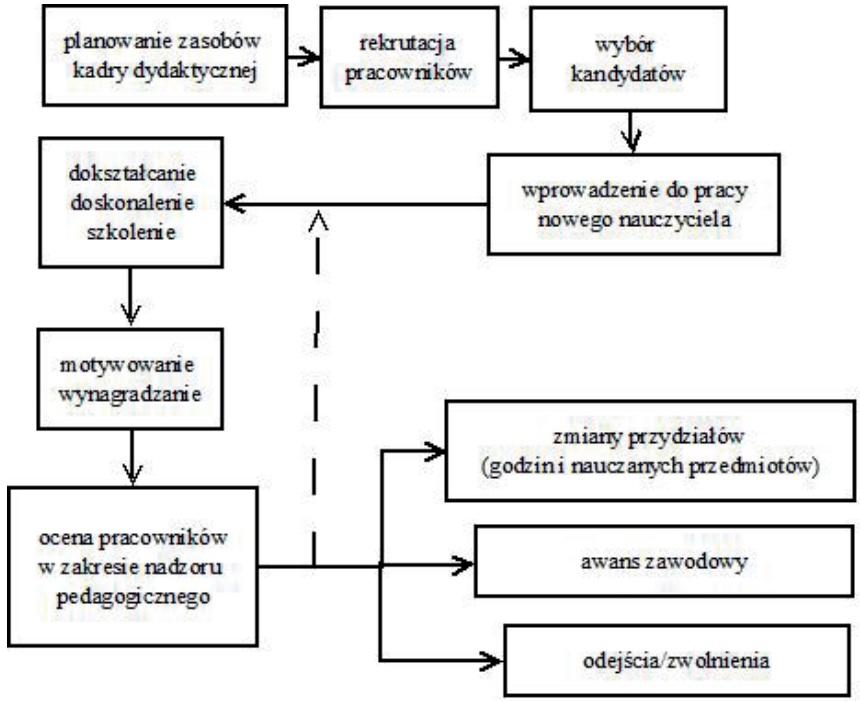
Czwarte rozwiązanie polega na pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach z zewnątrz. W pewnych wypadkach stosowane jest w systemie edukacji ponadgimnazjalnej, jednak z punktu widzenia wychowania i kształcenia młodzieży nie jest możliwe wykorzystanie tylko tego rozwiązania (szkoła nie może funkcjonować tylko w oparciu o pracowników tymczasowych, najemnych oraz przedstawicieli rynku pracy). Praca z młodzieżą opiera się głównie na długich relacjach (np. wychowawcy klas) i nie można w tym wypadku powierzać tych zadań pracownikom tymczasowym. W tym wypadku osobowość jest jednym z istotnych elementów kapitału ludzkiego.

3.3. Determinanty rozwoju zasobów ludzkich kadry pedagogicznej

Rozwój kadry pedagogicznej w szkole ponadgimnazjalnej może dotyczyć całej szkoły jako organizacji o specyficznych potrzebach. Działania skierowane na rozwój przeznaczone są dla wszystkich nauczycieli aktualnie zatrudnionych w szkole, o różnych stopniach awansu zawodowego, niezależnie od odbywanych staży.

Programem doskonalenia zawodowego mogą być objęte również różne zespoły pracownicze (w tym wypadku zespoły nauczycieli np. przedmiotów humanistycznych, języków obcych, kształcenia zawodowego itd.).

Ostatnim poziomem rozwoju zasobów ludzkich jest poziom indywidualny, na którym dąży się do realizacji indywidualnych potrzeb każdego z pracowników.



Rysunek 1. Obszary zarządzania kadrą pedagogiczną
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Żukowski P. (2000), *Zagadnienia nowoczesnego zarządzania,* Wyższa Szkoła Morska w Szczecinie, Szczecin, s. 41.

W szkole zarządza się kadrą pedagogiczną w wielu obszarach. Schematycznie zaprezentowano to na rys. 1. Dyrektor szkoły planuje roczne zatrudnienie w oparciu o przewidywany nabór do nowych oddziałów, klasyfikację roczną i inne czynniki. Na tej podstawie podejmuje się decyzję o ewentualnej rekrutacji nowych pracowników lub zmniejszeniu liczby nauczycieli zatrudnionych czy wymiarów etatów. Rekrutacja nowych pracowników nie zawsze jest potrzebna. Na bieżąco jednak pracownicy muszą się dokształcać, doskonalić i szkolić. Dyrektor motywuje i wynagradza personel na bieżąco. Nauczyciele są również poddawani okresowej ocenie na podstawie obserwacji zajęć. W niniejszym opracowaniu zaproponowano sposób przeprowadzania takiego badania w szkole ponadgimnazjalnej.

Sam rozwój zasobów kadry pedagogicznej zależy od szeregu czynników, których można poszukiwać w mikro- i makrootoczeniu szkoły. Ciągłe zmiany otoczenia wymagają elastyczności, zdolności uczenia się, wysokich kompetencji pracowników oraz szybkości działania. Nauczyciele, zwłaszcza uczący zawodu, muszą przygotować absolwentów

do zmieniającego się rynku oraz wykształcić w nich odruch ciągłego doskonalenia i dokształcania się. Powoduje to zatem konieczność ciągłego rozwoju i badania kompetencji kadry pedagogicznej.

W kształceniu podstawowym dobrem jest wiedza i sposób jej przekazywania. Tutaj istotna jest wiedza formalna (powszechnie znana i możliwa do wyrażenia za pomocą słów, liczb, symboli, znaków), którą nauczyciele przekazują podczas zajęć dydaktycznych lub sobie wzajemnie, ale równie ważna jest wiedza cicha (istnieje ona w podświadomości ludzi, wykorzystywana i trudna do sformalizowania). Szkoła musi być zatem organizacją uczącą się, jednak w wielu wypadkach kadra nie kładzie na to dostatecznego nacisku.

W szkolnictwie kompetencje pracowników dydaktycznych są niezwykle istotne i są one kluczowe dla szkoły. Pamiętać należy, że kultura organizacyjna szkoły jest również bardzo ważna. Stanowią ją wszystkie wartości, symbole, dążenia, przekonania i postawy jakie występują. Obecnie wiele szkół wyraża je poprzez misję i wizję. Na ich podstawie budują się relacje między pracownikami szkoły.

Dyrektorzy szkół stają się *coachami*. I to właśnie z edukacji wywodzi się pojęcie *coach* rozumiany jako przywódca/trener, ponieważ to studenci w XIX wieku na jednym z angielskich uniwersytetów zaczęli slangowo nazywać nauczycieli posiadających wyjątkowe umiejętności dydaktyczne. To dzięki tym nauczycielom czuli się łatwo i wygodnie przez nich „prowadzeni" w trakcie kilkuletniego okresu edukacji [Wilson C. 2007, s. 96]. Tak, jakby byli powożeni powozami prowadzonymi przez *coachów*[3].

Dziś coaching to odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej działań i osiągnięć. Jest on raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem [Whitmore J. 2011, s. 8]. Inna definicja coachingu: forma indywidualnego rozwoju, w której coach pomaga realizować potencjał poprzez wspieranie, zachęcanie, przekazywanie odpowiedzialności za własny rozwój bezpośrednio osobie, która korzysta z coachingu [Dembkowski S., Eldridge F., Hunter I. 2010, s. 23]. Czy w świetle tej definicji dyrektor szkoły jak i nauczyciele nie pełnią roli coacha?

W coachingu ważna jest seria rozmów z daną osobą. Coach odpowiedzialny jest za ukształtowanie przebiegu rozmowy. Rozmowa ta musi przynieść korzyści drugiej osobie (podopiecznemu). Dialog ten nawiązuje do procesów rozwoju i uczenia się. O coachingowym charakterze

3 Słowo coach określało powóz produkowany na Węgrzech w miejscowości Kocs, miał on resory. Pojazd zaprzęgnięty w dwa lub cztery konie zapewniał komfortową jak na owe czasy jazdę. Z biegiem czasu woźnica tego powozu nazywany był coachem, który zapewnia komfortowy przejazd do celu podróży.

rozmowy decyduje, czy rozmowa była skoncentrowana na rozmówcy i jego sytuacji, czy wywarła wpływ na jego myślenie, działanie i proces uczenia się, oraz czy te korzyści byłby osiągnięte bez niej [Starr J. 2005, s. 10]. Reasumując powyższe informacje, można stwierdzić, że coaching jest ukierunkowany na rozwój pracowników posiadających określony potencjał, ma charakter dobrowolny, powinien mieć określone cele i należy do nich dążyć. Coach natomiast musi stymulować podopiecznego do poszukiwania rozwiązań najkorzystniejszych dla niego.

W odniesieniu do zarządzania personelem dydaktycznym warto wspomnieć również o controllingu personalnym. Zarządzanie zasobami ludzkimi w szkole można oprzeć o kilka odpowiednio zmodyfikowanych założeń [Pocztowski A. 2008 s. 6]:

- najcenniejszy zasób organizacji i źródło jej sukcesu to ludzie,
- zarządzanie kadrą pedagogiczną ma na celu dostosowanie jej do misji i celów szkoły, również w odniesieniu do „zarządzania" uczniami przez nauczycieli,
- kultura szkoły jest podłożem do kształtowania polityki zasobów ludzkich.

Controlling personalny to system wczesnego ostrzegania. Jego zadaniem jest odpowiednio wczesne dostrzeganie i identyfikowanie zjawisk wewnątrz firmy, w tym wypadku wewnątrz szkoły. Narzędzie to może przybierać różne formy, do szkoły najbardziej pasuje controlling jako system mierników obrazujących związki przyczynowo-skutkowe, połączone z celami ekonomicznymi (w przypadku szkoły celem takim będą wyniki egzaminów zewnętrznych), częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne. Controlling personalny obejmuje działania w zakresie stanu i struktury zatrudnienia, warunków i stosunków w pracy, kosztów pracy, wykorzystania czasu pracy oraz przemieszczeń pracowników (rotacji).

Celem controllingu w szkole może być tworzenie struktury zatrudnienia, zarządzanie efektywnością pracy kadry pedagogicznej, rozwijanie kapitału ludzkiego w szkole (nauczyciele, uczniowie) oraz administrowanie sprawami personalnymi.

W celu realizacji tych zadań dyrektor szkoły dokonywać musi oceny kompetencji kadry pedagogicznej. W tym celu może stosować różne metody, takie jak ankiety, kwestionariusze samooceny, rozmowy z pracownikami. Sformalizowaną formą oceny są obserwacje zajęć, prowadzone w ramach planu nadzoru pedagogicznego. Obserwacje te mają charakter planowy lub doraźny. Odpowiednio zgromadzone wyniki obserwacji oraz wnioski z nich mogą stanowić doskonały materiał do badania kompetencji kadry pedagogicznej oraz określenia słabych i mocnych stron zespołu nauczycieli w danej szkole.

3.4. Cel i metoda badania kompetencji kadry pedagogicznej

Celem badania jest określenie kompetencji poszczególnych nauczycieli w zakresie realizowania zadań edukacyjnych szkoły. Badanie prowadzone może być w oparciu o zadania realizowane w zakresie nadzoru pedagogicznego realizowanego przez dyrektora szkoły[4]. Punktem odniesienia dla przeprowadzonego badania jest realizowanie podstawy programowej oraz zadań statutowych szkoły. Badanie to musi mieć charakter ciągły i powtarzalny, co oznacza, że badaniom kompetencyjnym będą poddawani co roku nauczyciele prowadzący zajęcia w danej szkole (najczęściej są to pracownicy dydaktyczni w trakcie stażu w ramach awansu zawodowego), dobierani przez dyrektora szkoły każdego roku. Dyrektor szkoły tworzy na początku roku szkolnego plan nadzoru pedagogicznego i umieszcza w nim harmonogram obserwacji.

Badanie kompetencji ma charakter ogólny. Wyniki badania będą miały charakter anonimowy (na koniec roku przedstawione zostaną ogólne wnioski dotyczące danego roku szkolnego). Do wniosków dołączona będzie analiza ilościowa i jakościowa wyników badania oraz ich porównanie z poprzednimi okresami.

Jak wspomniano na wstępie, badanie kompetencji kadry pedagogicznej będzie wchodziło w zakres nadzoru pedagogicznego dyrektora szkoły, zatem nie spowoduje ono dodatkowych utrudnień ani obciążeń Obserwacje zajęć i arkusze, które dotychczas podczas nich wykorzystywano, zostały odpowiednio zmodyfikowane, aby uzyskać użyteczne informacje i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Kompetencje kadry pedagogicznej badane będą metodą obserwacji (uczestniczącej), tzn. dyrektor lub wicedyrektor będzie obserwował zajęcia, z wykorzystaniem zaproponowanego arkusza obserwacji (załącznik 1). Nauczyciel po zakończonej obserwacji dokona samooceny, z wykorzystaniem arkusza przeznaczonego dla niego (załącznik 2). Na koniec obserwacji nastąpi rozmowa obserwatora i nauczyciela, w celu porównania i podsumowania spostrzeżeń dotyczących zajęć. W celu podniesienia kompetencji (umiejętności) powinno wydać się zalecenia dla podniesienia jakości kształcenia. Arkusz samooceny oraz obserwacji wprowadzić należy do utworzonej do bazy danych wniosków, aby dokonać ogólnej analizy zbiorczej dla całego roku szkolnego i lat kolejnych.

---

4 Realizowany jest on na mocy Ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (t.j. Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zmianami) i Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. Nr 168, poz. 1324) z późniejszymi zmianami.

3.5. Przebieg badania i problemy poruszane podczas jego trwania

Badanie składa się z trzech części a odpowiedzialny jest za nie obserwator (dyrektor lub wicedyrektor szkoły, albo inna osoba w tym celu wyznaczona, zajmująca kierownicze stanowisko w szkole), nauczyciel oraz administrator danych (wyznaczony przez dyrektora do stworzenia analizy rocznej i porównania).

Pierwsza część polega na przeprowadzeniu obserwacji zajęć prowadzonych przez nauczyciela, której dokona dyrektor szkoły. Najlepiej, aby część obserwacji miała charakter doraźny, niezapowiedziany. Wykorzystać należy proponowany arkusz obserwacji (załącznik 1). Dyrektor, lub inna osoba odpowiedzialna za nadzór, powinna zwrócić szczególną uwagę na:

- określenie celu (celów) zajęć – cel ogólny i cele szczegółowe,
- prawidłowa realizacja ustalonych celów,
- powiązanie zajęć ze standardami wymagań egzaminacyjnych (maturalnymi, lub egzaminów potwierdzających kwalifikacje w zawodzie),
- metody pracy wykorzystane przez nauczyciela.
- środki wykorzystane na zajęciach do realizacji założonych celów.

Badanie kompetencji kadry pedagogicznej ma za zadanie wskazać mocne i słabe strony prowadzonych zajęć. Końcoworoczne podsumowanie pozwoli wyciągnąć wnioski wszystkim nauczycielom, ponieważ można przedstawić najczęściej powtarzające się uchybienia, ale wskazać również dobre praktyki, które są chętnie powielane. Obserwator w ramach badania powinien odnieść się do ogólnych założeń badania poprzez[5]:

- porównanie tematu zajęć z planem pracy nauczyciela,
- analizę trafności tematu zajęć i celów,
- ocenę doboru i zastosowanie środków dydaktycznych,
- analizę realizacji założeń (celów ogólnego i szczegółowych),
- ocenę aktywności uczniów na zajęciach (bardzo trudne dla obserwatora),
- analizę sprawności przebiegu zajęć (dopasowanie do potrzeb dydaktycznych uczestników),
- określenie sposobu motywowania uczniów do pracy,
- odnotowanie innych uwag ad rem, które są cenne w uznaniu obserwatora.

5 Propozycja na podstawie doświadczenia zawodowego. Kuratoria, ale również rodzice i młodzież dokonują oceny szkoły poprzez wyniki egzaminów zewnętrznych, ale i relacje nauczyciel-uczeń, które w szkole panują. Powyższe założenia badania pozwalają doskonalić szkołę (kadrę) w tym zakresie.

Dodatkowo należy wskazać słabe i mocne strony nauczyciela w zakresie np. planowania lekcji, umiejętności interpersonalnych, doboru i stosowania metod pracy oraz wykorzystania nowoczesnych technik wspomagających proces kształcenia. Należy zrównoważyć nacisk na pozytywne i negatywne strony obserwowanych zajęć.

Drugi etap jest przeprowadzony przez obserwowanego, który musi wypełnić podobny arkusz samooceny. Po jego wypełnieniu należy porównać spostrzeżenia obserwatora i obserwowanego. Omówić należy różnice i ustalić zalecenia w ramach rozmowy, która z zachowaniem wcześniej omówionych zasad może mieć charakter coachingowy.

Końcowym etapem jest usystematyzowanie zebranych danych w ramach pojedynczych obserwacji, poprzez wprowadzanie ich do bazy danych. Na koniec roku winno dokonać się ich analizy. Po jej przeprowadzeniu, zebraniu wszystkich wniosków i wyników z danego roku szkolnego, dyrektor w porozumieniu z radą pedagogiczną, powinien wprowadzić zalecenia. Jakiekolwiek badanie jest pełnowartościowe tylko wtedy, gdy w oparciu o wysnute dzięki niemu wnioski wprowadza się odpowiednie zmiany i zalecenia. Badania nie powinny służyć do produkcji papieru oraz generować zbędnej pracy pracownikom (a niewykorzystane badanie temu właśnie służy).

3.6. Synteza założeń do badania

Efekty kształcenia głównie zależą od kompetencji nauczyciela, jakie osiągają uczniowie lub studenci, a więc przyszli uczestnicy rynku pracy. Oczywiście nie jest to jedyny i najważniejszy czynnik, ponieważ uczniowie lub studenci muszą chcieć zostać partnerami w procesie edukacji, co oznacza, że muszą spożytkować wiedzę i umiejętności, jakie w nich będzie kształtował nauczyciel/wykładowca. Szczególne znaczenie ma to w przypadku kształcenia zawodowego, ponieważ rynek pracy oczekuje dziś konkretnych umiejętności a nie tylko wiedzy teoretycznej. W chwili obecnej w kształceniu zawodowym na poziomie technikum oraz zasadniczej szkoły zawodowej funkcjonuje podstawa programowa, która jednocześnie określa wymagania egzaminacyjne. Właściwa realizacja podczas zajęć umiejętności wyodrębnionych w ramach kwalifikacji zawartych w podstawie programowej umożliwia powodzenie ucznia na egzaminie potwierdzającym kwalifikacje w zawodzie (oczywiście o ile uczeń przyswoi przekazaną wiedzę i ukształtowane umiejętności).

W arkuszu można również wskazać umiejętności realizowane w ramach kształcenia ogólnego.

Celem badania jest więc sprawdzenie umiejętności nauczyciela w zakresie przygotowania do zajęć z uczniami oraz umiejętności przekazania wiedzy z danego zakresu materiału w oparciu o Arkusz Obserwacji Zajęć Dydaktycznych (załącznik 1) składający się z trzech części.

Pierwsza część (wypełniana przez obserwatora) obejmuje:

- dane osobowe nauczyciela, którego zajęcia będą obserwowane (tylko do wiadomości dyrektora),
- sytuację w jakiej będzie obserwowany,
- zajęcia (nazwę), które dany nauczyciel prowadzi,
- klasę, w której prowadzone są obserwowane zajęcia,
- temat obserwowanych zajęć,
- metody pracy i wykorzystane środki dydaktyczne.

Obserwator zobowiązany będzie również do wskazania celu ogólnego prowadzonych zajęć oraz celów szczegółowych, jakie uczeń powinien przyswoić z danego tematu oraz umiejętności kształtowanych w ramach realizacji podstawy programowej (na podstawie konspektu zajęć dostarczonego przez obserwowanego nauczyciela).

W drugiej części kwestionariusza obserwator będzie musiał:

- wskazać cel obserwacji (jeśli jest inny, niż analiza kompetencji zespołu),
- ocenić zgodność tematu zajęć z planem pracy dydaktycznej,
- ocenić zgodność realizowanych treści z podstawą programową, ocenić dobór wybranych przez nauczyciela metod,
- ocenić zastosowanie i dobór środków dydaktycznych,
- ocenić sprawność wykonania zaplanowanych czynności,
- a także ocenić reakcje uczniów na wyżej wymienione elementy.

W tym celu wyodrębnione zostaną obszary aktywności nauczyciela. Osoba obserwująca będzie musiała wskazać mocne i słabe strony prowadzącego zajęcia z uczniami pogrupowane w kilka kategorii:

- Planowanie zajęć – Obserwator w tym punkcie oceni wkład, jaki nauczyciel włożył w ułożenie zajęć (określi, czy zajęcia są zaplanowane zgodnie z planem pracy dydaktycznej).
- Sformułowanie celów operacyjnych zajęć – Oceniane będzie tu sprecyzowanie celów danej lekcji (Czy są postawione w sposób zrozumiały dla uczniów? Czy nie ma niedomówień co do celu głównego jak i celów szczegółowych zajęć? Czy jasno określone są też wymagania wobec ucznia? Czy cele obejmują umiejętności realizowane w ramach podstawy programowej?).
- Umiejętności interpersonalne – Oceniana tu będzie umiejętność przekazywania wiedzy uczniom, sposób wypowiedzi, a także

praca indywidualna z uczniem podczas zajęć i właściwe podejście do uczniów. Oceniana również będzie umiejętność zainteresowania uczniów tematem zajęć a także ich atrakcyjność dla ucznia.

- Stosowanie przedmiotowego i wewnątrzszkolnego systemu oceniania – nie zawsze występuje ten element podczas zajęć (kompetencje to również umiejętność przekazania informacji zwrotnej, w oparciu o wcześniejsze ustalenia),
- Dobór metod pracy i wykorzystanie pomocy dydaktycznych oraz realizacja celów lekcji – Oceniane będą tu metody jakimi nauczyciel przekazuje wiedzę, czy wykorzystuje różne pomoce naukowe dla ułatwienia przyswojenia wiedzy lub zobrazowania problemu. Oceniana będzie również przez osobę hospitującą realizacja określonych wcześniej celów oraz czy nauczyciel wyczerpał tematykę zajęć oraz uwzględnił wszystkie zagadnienia wymagane od uczniów.
- Wykorzystanie technologii informacyjnej/zachowanie zasad bezpieczeństwa – Ocenie podlegać będzie umiejętność wykorzystania technologii w celu poprawy efektu nauczania. Hospitujący musi również zwrócić uwagę na zachowanie przez nauczyciela zasad bezpieczeństwa podczas używania urządzeń elektrycznych oraz umiejętności nadzoru nad uczniami ich używającymi.

Trzecia część Arkusza Obserwacji Zajęć Dydaktycznych będzie miała na celu:

- usystematyzowanie obserwacji,
- sporządzenie wniosków z obserwacji,
- wskazanie typowych uchybień i dobrych praktyk.

Ujęte tu będą w formie opisowej wszelkie uwagi i spostrzeżenia zarówno osób hospitujących, jak i obserwowanych nauczycieli zebrane podczas hospitacji oraz rozmowy pohospitacyjnej. W tej części obserwator zajęć będzie musiał wskazać również obszary wymagające doskonalenia, jakie zostały zaobserwowane podczas hospitalizacji oraz zalecenia, nauczyciel natomiast może zamieścić adnotacje odnośnie realizacji powyższych zaleceń.

Podobnie skonstruowany będzie arkusz samooceny (zał. 2), który przed rozmową coachingową, czyli po przeprowadzeniu zajęć wypełni obserwowany nauczyciel. Propozycje arkuszy znajdują się w załącznikach. Arkusze opracowano na podstawie własnych doświadczeń oraz materiałów wykorzystywanych do tej pory w ZSP nr 5 w Łodzi[6].

6 Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 5 im. Króla Bolesława Chrobrego w Łodzi, ul. Drewnowska 88, 91–008 Łódź.

Załącznik 1.

ARKUSZ OBSERWACJI ZAJĘĆ POD KĄTEM KOMPETENCJI

1. Imię i nazwisko nauczyciela: .....
2. Rodzaj zajęć: ..... Grupa/klasa: .....
3. Temat zajęć: .....
4. Cel obserwacji (dodatkowy): .....
5. Data obserwacji: .....
6. Spostrzeżenia obserwatora podczas lekcji

Obszary aktywności nauczyciela	Mocne strony	Słabe strony
Planowanie zajęć		
Cele zajęć i ich realizacja		
Umiejętności interpersonalne (kompetencje miękkie)		
Stosowanie przedmiotowego i wewnątrzszkolnego systemu oceniania (informacja zwrotna dla ucznia nt. jego postępów)		
Dobór metod pracy i wykorzystanie pomocy dydaktycznych		
Nowoczesne formy kształcenia (technologia informacyjna) oraz zasady BHP na zajęciach		

ROZMOWA PO ZAJĘCIACH (po porównaniu z kartą samooceny nauczyciela)

7. Uwagi i spostrzeżenia nauczyciela: .....

   .....

8. Uwagi i spostrzeżenia obserwatora: .....

   .....

9. Obszary wymagające doskonalenia (wnioski w zakresie różnic w spostrzeżeniach):

   .....

   .....

Załącznik 2.

ARKUSZ SAMOOCENY PO OBSERWACJI ZAJĘĆ

Część I (wypełnia obserwowany przed zajęciami)

1. Imię i nazwisko nauczyciela: .....
2. Zajęcia: ..... klasa: .....
3. Data obserwacji: .....
4. Temat zajęć: .....

   .....
5. Cel ogólny: .....

   .....
6. Umiejętności realizowane w ramach podstawy programowej: .....

   .....

   .....
7. Cele szczegółowe: .....

   .....

   .....

   .....
8. Planowane metody pracy: .....

   .....

   .....

   .....
9. Wykorzystane środki dydaktyczne: .....

   .....

   .....

   .....

Część II (wypełniana po zajęciach – opisać słabe i mocne strony)

10. Cel obserwacji (realizacja w trakcie zajęć): .....

.....

11. Zgodność tematu zajęć z planem pracy dydaktycznej i podstawą programową

(z założeniami): .....

.....

13. Zastosowane metody pracy: .....

.....

14. Wykorzystanie środków dydaktycznych: .....

.....

15. Realizacja celów zajęć (krótki opis słabych i mocnych stron – co udało się zrealizować, czego nie) .....

.....

16. Samoocena sprawności wykonywania zaplanowanych czynności: .....

.....

17. Ocena uczniów: .....

.....

18. Zachowanie i czynności uczniów: .....

.....

19. Uwagi i wnioski: .....

.....

.....

.....

.....

.....

Examination of the competence of the faculty members as part of pedagogical monitoring factor on the development of school – proposal research tool

Abstract

The study concerning the competence of all employees in companies plays a key role because the human capital helps create welfare in schools as organizations and gives potential to prosperity. The school is an exceptional organization in a sense that competence of all workers has a partial influence on graduates' knowledge and practice.

In organizations such as schools there is a tendency to use coaching and personal controlling in order to become more efficient in conducting school. Moreover, schools today have their own mission, vision and values; two introduced instruments, that is personal controlling and coaching, are useful in the execution of school mission and vision idea.

In this research paper a certain examination has been introduced. It could be conducted in schools by a principal as a part of pedagogical monitoring.

The results and conclusions of this study might be a significant source of information both for head teachers – managers and for teachers. The results and conclusions can lead to the improvement of the quality of education in schools. The school ought to be a learning organization and should also remain competitive in the business environment.

Bibliografia

Literatura

Dembkowski S., Eldridge F., Hunter I. (2010), *Coaching kadry kierowniczej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Starr J. (2005), *Coaching. Procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa.

Oczkowska R., Bukowska U. (2014), *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Difin, Warszawa.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody* PWE, Warszawa.

Wilson C. (2007), *Coaching jako nowoczesna metoda doskonalenia kadr kierowniczych i specjalistycznych*, [w:] Czekaj J. (red.) *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

Whitmore J. (2011), *Coaching. Trening efektywnośc*i, Gruenehr+Jahr Polska, Warszawa.

Król H., Ludwiczyński A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Akty prawne

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572 ze zmianami).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. Nr 168, poz. 1324 ze zmianami).

Książka dostępna również jako e-book

ISBN 978-83-8088-203-4

9 788380 882034

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62