



System Ewaluacji Oświaty

Nadzór pedagogiczny

John M. Fischer, Jeff Taylor

TWORZENIE ZESPOŁÓW NAUCZYCIELI I PODEJMOWANIE  
DECYZJI W OPARCIU O DANE

## Wprowadzenie

Gdybyśmy wpisali w wyszukiwarce Google hasło *school improvement* (doskonalenie szkoły), uzyskalibyśmy 58 200 000 wyników. Wpisując *data-driven decision making* (podejmowanie decyzji w oparciu o dane) – 6 870 000. z kolei przy frazie *effective school leadership* (skuteczne przywództwo w szkole) pojawiłoby się 8 940 000 rezultatów. Kluczem do podnoszenia poziomu szkoły jest kombinacja powyższych trzech zagadnień. Wymaga to odpowiedniego wykorzystania danych, współpracy między nauczycielami i skutecznego przywództwa. z kolei rozwój umiejętności niezbędnych do realizacji tego typu zadań wymaga wiedzy i przemyśleń. Kluczową rolę w tworzeniu zespołów działających na rzecz doskonalenia szkoły odgrywają dyrektorzy placówek.

Od pewnego czasu uznaje się nauczycieli za niezbędnych uczestników, a nawet liderów procesu reformowania szkoły<sup>1</sup>. Zachęca się dyrektorów, aby angażowali swoich pracowników w „przewodzenie szkole”<sup>2</sup>. W ten sposób odpowiedzialność za podejmowanie decyzji rozkłada się na wszystkie osoby mające wpływ na atmosferę w placówce i osiągnięcia uczniów. Budowanie struktur demokratycznych w szkole sprzyja podnoszeniu jej poziomu, nie jest to jednak łatwe.

W punkcie 4.1 polskiego raportu ewaluacyjnego szkoła ma wykazać, że „nauczyciele współpracują w ramach zespołów” oraz że zespoły te skutecznie przygotowują uczniów do matury, analizują współpracę z lokalną społecznością i propagują wśród uczniów pozytywne zachowania pozbawione agresji. Jak jednak wygląda sytuacja po złożeniu raportu? Czy zespoły nauczycieli nadal funkcjonują? Czy dyrektorzy uważają, że są one niezbędne do skutecznego zarządzania placówką? Nabycie umiejętności korzystania z danych i skutecznego przywództwa oraz umacnianie współpracy między nauczycielami wymaga czasu i wysiłku, a także odwagi i otwartości, wspólnego dążenia w tym samym kierunku, wspólnej wizji i wspólnego celu. Są to niektóre z aspektów motywacyjnych, organizacyjnych i szkoleniowych procesu doskonalenia szkoły.

## Tworzenie zespołów nauczycieli

Pierwszym i zasadniczym krokiem w procesie angażowania nauczycieli w doskonalenie szkoły jest tworzenie grup pracowników mających wpływ na decyzje dotyczące placówki. Nauczyciele w ten sposób czują się odpowiedzialni oraz okazują

<sup>1</sup> Nauczyciele i inni pracownicy szkoły odgrywają istotną rolę we wprowadzaniu koniecznych zmian i usprawnień w jej funkcjonowaniu. Do poprawy warunków w placówce niezbędne jest zaangażowanie osób ją stanowiących. Więcej na ten temat w: J. Spring, *Conflict of interest: The politics of American education*, 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York 2002 oraz M. Mohr, C. Rogers, B. Sanford, M. Nocerino, M. MacLean, S. Clawson, *Teacher research for better schools*, Teachers College Press, New York 2004.

<sup>2</sup> Więcej o koncepcji przewodnictwa (ang. *critical leadership*) w: P.T. Webb, M.D. Neumann, L.C. Jones, *Politics, school improvement and social justice: a pluralistic view of teacher leadership and teacher power*, „The Educational Forum”, 68(3)/2004, s. 254–262.

zainteresowanie sprawami i decyzjami dotyczącymi szkoły<sup>3</sup>. Zespoły te mogą przybierać różne formy. Można na przykład podzielić wszystkich nauczycieli na grupy odpowiedzialne za dany aspekt funkcjonowania placówki. Każdy nauczyciel i pracownik szkoły jest przydzielany do jednego zespołu stawiającego sobie za cel analizowanie i rozwiązywanie określonych problemów.

Innym sposobem na tworzenie zespołów nauczycieli jest dokonanie wyboru – przez głosowanie lub spośród osób zgłaszających się na ochotnika – przedstawicieli różnych grup interesariuszy w danej placówce. Tak utworzone zespoły powinny reprezentować każdy rocznik uczniów i najważniejsze obszary funkcjonowania szkoły.

Wreszcie zespoły można podzielić według tematyki lub obszarów programu nauczania. i tak nauczyciele na przykład przedmiotów humanistycznych mogą spotykać się w celu planowania, omawiania wyników, analizowania danych dotyczących matury lub dla własnego rozwoju zawodowego.

Kiedy pedagodzy zostaną już podzieleni na zespoły, należy poświęcić nieco czasu na ustalenie zasad działania. Zespół powinien odpowiedzieć na kilka pytań, między innymi:

- Kiedy będziemy się spotykać?
- Jak będziemy określać program spotkania?
- Kto będzie prowadzić spotkania? Protokołować je? Pilnować czasu?
- Jaki jest nasz cel?
- Jakie dane mogą nam pomóc w podejmowaniu decyzji?

Uczestnicy powinni wracać do tych pytań i zwracać szczególną uwagę na działanie grupy podczas pierwszych kilku spotkań. Zespoły funkcjonują najlepiej, jeśli mają określony cel pracy. Innymi słowy członkowie grupy muszą być świadomi, że mają do zrealizowania pewne zadania. Należy też dać im do zrozumienia, że inni czekają na wyniki ich pracy i efekty decyzji. Przedstawienie sprawozdania z prac zespołu na spotkaniu wszystkich pracowników placówki spowoduje, że wysiłki jego członków nie będą anonimowe. Co najważniejsze, zespół musi skupiać się na sprawach istotnych i analizować dane dotyczące kluczowych problemów (na przykład jak poprawić wyniki uczniów w zakresie korzystania z technologii informatycznych). Zespoły powinny poświęcać większość czasu sprawom, które są najważniejsze, i dokładać starań, by pomniejsze kwestie (na przykład jak często podaje się pizzę w stołówce) nie zabierały zbyt dużo czasu i uwagi.

<sup>3</sup> Newmann, Rutter i Smith (*Organizational factors that affect school sense of efficacy, community, and expectations*, „Sociology of Education” 62(4)/1989, s. 221–238) odkryli, że najlepszym sposobem na zwalczanie wyalienowania nauczycieli w szkole jest angażowanie ich we wzajemne wspieranie się poprzez uczestnictwo w zespołach dyskusyjnych. Ayers, Klonsky i Lyon (*A simple justice: The challenge of small schools*, Teachers College Press, New York – London 2000) twierdzą, że członkowie takich zespołów wyrabiają w sobie poczucie odpowiedzialności za swoje słowa (to, co mówią), i czyny (to, co robią).

Efektywne zespoły mają poczucie, że dyrektor zaangażował je w realną pracę i w rozwiązywanie realnych problemów oraz że wywierają wpływ na proces decyzyjny. Odbывают one regularne spotkania, mają opracowany program działań oraz przywiązują wagę do postępów w realizacji zadań. Ich praca polega na identyfikowaniu problemów, szukaniu źródeł danych, a następnie analizie informacji i przedstawieniu propozycji rozwiązań.

## Dane

Podjęcie decyzji służących podnoszeniu poziomu szkoły na podstawie danych jest metodą stosowaną od dawna. Wielu z nas pamięta z czasów szkoły podstawowej, że uczeń, który dostał słabą ocenę ze sprawdzianu, zostawał w klasie podczas przerwy i razem z nauczycielem przygotowywał się do jego poprawienia. Nauczyciel sprawdzał, czy uczeń opanował daną partię materiału – a jeśli tak, przechodził do następnej. w przeciwnym wypadku pedagog pracował z uczniem dodatkowo lub prosił o pomoc rodzica bądź ochotnika. Był to rodzaj „interwencji” (mimo że nie stosowano tej nazwy) i próba pomocy dziecku w osiągnięciu lepszych wyników. Podstawę stanowił rezultat sprawdzianu, więc takie postępowanie można uznać za początek procesu podejmowania decyzji w szkołach w oparciu o dane.

W dzisiejszych czasach szkoły są zalewane danymi. Mamy sprawdziany kompetencji, ocenianie kształtujące (ang. *formative assessment*), sprawdziany próbne, prace klasowe przygotowane przez nauczyciela oraz sprawdziany na koniec rozdziału w podręczniku. Wydawać by się mogło, że bez przerwy sprawdzamy i oceniamy stan wiedzy uczniów. Kluczem do wszystkich tych danych jest umiejętność ich wykorzystania do oceny skuteczności tego, co robimy, oraz identyfikowania uczniów wymagających interwencji. Ta ostatnia polega na analizowaniu potrzeb uczniów i na dostosowaniu do nich sposobu nauczania. Nauczyciel w klasie modyfikuje metodę nauczania dzieci mających problemy w nauce w nadziei, że poprawią wyniki, zanim braki staną się nie do nadrobienia.

Proces podejmowania decyzji w oparciu o dane składa się z kilku etapów:

- stworzenie zespołu,
- zgromadzenie danych,
- analiza i interpretacja danych,
- planowanie i realizacja działań,
- ocena podjętych działań.

W procesie podejmowania decyzji w oparciu o dane bardzo duże znaczenie odgrywa zespół, który będzie je analizował. Co decyduje o jego sukcesie? z edukacyjnego punktu widzenia zespół to grupa ludzi charakteryzująca się pewnymi cechami. Składa się ona z czterech–sześciu osób w równym stopniu zaangażowanych w realizowanie



wspólnego celu, dysponujących uzupełniającymi się umiejętnościami i poczuwających się do odpowiedzialności za osiągnięte wyniki.

## Studium przypadku

W River Schools<sup>4</sup> w okręgu River w amerykańskim stanie Ohio w każdej placówce działa zespół liderów zmian (ang. *Building Leader Team*, BLT). Składa się on z nauczycieli różnych roczników o bardzo zróżnicowanym doświadczeniu, zaangażowanych w kompleksowe doskonalenie szkoły, gotowych poświęcić czas i wysiłek dla realizacji postawionych celów. Zespół wraz z dyrektorem szkoły omawia i podejmuje decyzje mające wpływ na wszystkie osoby w placówce, na przykład w sprawie szkolnego programu dyscypliny. Ponieważ ewentualna zmiana zasad dyscypliny miałaby wpływ na wszystkich nauczycieli, członkowie zespołu liderów zmian są przedstawicielami kadry pedagogicznej, która pomaga w podejmowaniu decyzji. Podstawą wszystkiego, co pozytywne w szkole, jest poczucie nauczycieli i innych pracowników, że ich zdanie się liczy i że mogą wywierać wpływ na każde dziecko.

W związku z tym, koncepcja zespołu odnosi się do każdego nauczyciela, klasy i pojedynczych uczniów. w szkołach w okręgu River City funkcjonują również zespoły „do spraw danych kluczowych”, których spotkania odbywają się co sześć tygodni. w każdej placówce jest jeden taki zespół. Zajmują się one wyłącznie analizą danych dotyczących wyników dydaktycznych i decydowaniem, którzy uczniowie wymagają interwencji. Aby taki zespół był skuteczny, musi składać się z właściwych osób. w omawianym wypadku w jego pracach uczestniczą: dyrektor placówki, nauczyciel czytania, matematyk, dyrektor do spraw okręgowego programu nauczania, dyrektor do spraw uczniów i wychowawcy klas. Wychowawcy poszczególnych roczników spotykają się z zespołem w celu omówienia postępów uczniów. Zespół, bazując na danych pochodzących z różnych źródeł, wybiera mające problemy w nauce dzieci wymagające interwencji i określa indywidualny plan dla każdego z nich. Raz w tygodniu sprawdza się, czy dany uczeń poczynił postępy, czy też ma jeszcze większe braki. Po upływie sześciu tygodni zespół spotyka się ponownie w celu omówienia danych dotyczących poszczególnych dzieci i podjęcia decyzji o ewentualnych zmianach w indywidualnych planach interwencyjnych.

## Gromadzenie danych w zespołach

Kolejnym krokiem w procesie podejmowania decyzji na podstawie danych jest gromadzenie informacji. Nie chodzi tylko o dane zbierane na potrzeby raportów ewaluacyjnych szkoły sporządzanych raz na kilka lat, ale o informacje wykorzystywane przez szkołę stale i regularnie, każdego tygodnia. Mogą one dotyczyć wyników ogólnokrajowych sprawdzianów kompetencji, oceniania kształtującego, sprawdzianów,

<sup>4</sup> Chodzi o rzeczywistą szkołę i okręg szkolny, ale w dokumencie zastosowano nazwę fikcyjną. Przykłady z tego okręgu służą uwidocznieniu potencjalnych realnych implikacji omawianych kwestii i działań.

prac klasowych, testów na koniec rozdziału czy internetowych sprawdzianów próbnych. Ważne jest, aby dane pochodziły z różnych źródeł, dając całościowy obraz postępów uczniów. Opieranie się na wynikach tylko jednego rodzaju testu mogłoby dać zafałszowany, ograniczony obraz umiejętności klasy, rocznika czy danej osoby. Trudno byłoby na przykład wybrać uczniów wymagających dodatkowej pomocy tylko na podstawie ogólnokrajowego sprawdzianu z matematyki, ponieważ jest to test jednodniowy. a może w dniu sprawdzianu uczeń czuł się źle, może w domu stało się coś, co sprawiło, że nie był w stanie się skupić na zadaniach, albo akurat nie zjadł śniadania. Istnieje wiele przyczyn takich potencjalnych porażek. Ryzyko błędnej interpretacji minimalizuje się, jeśli zgromadzone dane pochodzą z różnych źródeł i z dłuższego okresu, na przykład kilku tygodni. Wykorzystanie szeregu kryteriów pozwala dotrzeć do uczniów mających stałe problemy w nauce.

Należy przy tym pamiętać o nieufności wobec danych. Nauczyciele i inni członkowie społeczności szkolnej będą chcieli wiedzieć, skąd one pochodzą. Czy nie zostały w jakiś sposób zmanipulowane? Czy mają sens i odpowiadają obrazowi rzeczywistości? Jeśli dane są wykorzystywane regularnie do oceny funkcjonowania placówki, powyższe pytania przestają być przeszkodą, a stają się raczej istotnym elementem procesu gromadzenia.

## Analiza danych w zespołach

Zespoły nauczycieli powinny analizować dane dotyczące nie tylko poszczególnych uczniów, ale również szkoły jako całości. Do tej pory robiło się to zazwyczaj na potrzeby raportów ewaluacyjnych, ale taka analiza danych powinna odbywać się regularnie. Nauczyciele lub inni pracownicy placówki powinni analizować zebrane dane pod kątem słabych punktów lub obszarów wymagających udoskonalenia, jeśli chodzi o program nauczania i dydaktykę w szkole. Zespół musi zastanowić się, które dane odstają od innych lub budzą wątpliwości, a następnie zdecydować o wyborze obszaru wymagającego poprawy. Może to być matematyka, czytanie lub inny przedmiot, ale taki obszar może stanowić także atmosfera w szkole, zachowanie uczniów (przed lekcjami, po lekcjach, w stołówce, na korytarzu), zaangażowanie rodziców, frekwencja oraz inne kwestie niezwiązane z nauką poszczególnych przedmiotów. Jak wspomniano wcześniej, szkoła nie jest w stanie poprawić sytuacji we wszystkich obszarach w ciągu jednego semestru czy roku, dlatego zespół powinien uszeregować problemy pod względem ważności i zacząć od spraw priorytetowych.

Jeśli problemem wśród uczniów jest na przykład złe zachowanie, zastraszenie i dokuczanie, wydaje się sensowne, żeby najpierw zająć się tą kwestią, a nie problemem nieobecności, który może być związany właśnie z zachowaniem. To samo dotyczy innych potencjalnie problematycznych elementów, jak przerwy między lekcjami. Jeśli uczeń nie czuje się bezpiecznie lub się boi, może opuszczać lekcje, co wpływa na frekwencję. Takim problemem trzeba zająć się niezwłocznie, gdyż zachowanie uczniów

wywiera wpływ na różne obszary życia szkoły, nie mówiąc o jej atmosferze czy charakterze.

## Studium przypadku

Pan Jones był wychowawcą szóstej klasy w pewnej trudnej szkole podstawowej w okręgu Bay Schools<sup>5</sup>, do której uczęszczały dzieci ubogich emigrantów. Podczas lekcji występowały tam typowe problemy, mające swój początek w domu lub miejscu zamieszkania uczniów. Przeszkadzały one w nauce i znacznie pogarszały wyniki. Jeden z uczniów w tej klasie był zastraszany przez kolegę. Rodzina poszkodowanego dziecka postanowiła zemścić się za takie traktowanie. Zamiast poprosić szkołę o interwencję lub rozmowę z rodziną drugiego ucznia, zdecydowała się na rozwiązanie siłowe. Krewni zastraszanego dziecka przyszli pod szkołę z grabiami, łopatami i innymi narzędziami gospodarskimi. Zamierzali pobić sprawcę, kiedy wyjdzie ze szkoły, na szczęście pracownicy placówki zainterweniowali, zanim komukolwiek stała się krzywda. To tylko jeden z przykładów problemów, jakimi oprócz edukacji muszą się zajmować szkoły. w tym konkretnym przypadku bardzo ważną kwestią, jaką należało niezwłocznie rozwiązać, było zachowanie uczniów (i rodziców).

## Priorytetowość danych

Na podstawie zebranych danych zespół sporządza listę problemów uszeregowanych pod względem ważności. Jak wspomniano, niektóre kwestie mają wpływ na inne obszary i nimi właśnie należy zająć się w pierwszej kolejności. Załóżmy, że w szkole nie ma większych problemów z zachowaniem i postanowiliśmy skupić się na nauce czytania jako problemie priorytetowym. Zespół musi wyodrębnić te dane, które dotyczą wyłącznie czytania, i poddać je szczegółowej analizie. Informacje pochodzą z różnych ocen przeprowadzonych w różnym czasie. Wyniki niektórych podgrup uczniów mogą wymagać interwencji. Czy widzimy, że któryś rocznik osiąga gorsze wyniki od innych? a może dotyczy to określonej grupy etnicznej? Jak wyglądają oceny uczniów z terenów wiejskich na tle średniej dla całej szkoły? Jak wypadają dziewczynki na tle chłopców? a co z uczniami pochodzącymi z rodzin o gorszej sytuacji ekonomicznej lub niższych dochodach? Są to przykłady podgrup, na jakie możemy dzielić uczniów na potrzeby analizy danych dotyczących wyników czytania. Po szczegółowym przeanalizowaniu informacji zespół może wybrać niewielką grupę docelową mającą duży wpływ na wyniki dydaktyczne szkoły.

W niektórych szkołach grupy docelowe mogą różnić się w zależności od rocznika. Najlepszym sposobem na wybranie celu jest stworzenie zespołów, które będą analizować dane oraz omawiać je z dyrektorem i innymi nauczycielami. Niektóre zagadnienia wymagają spotkań w dużych grupach, nawet na forum wszystkich pracowników szkoły, po których nauczyciele poszczególnych roczników spotkają się

<sup>5</sup> Nazwa okręgu również została zmieniona.

ponownie w swoim gronie. Można też zorganizować serię spotkań nauczycieli danego rocznika z dyrektorem. Wszystkie te pomysły mają swoje dobre i złe strony, ale w przypadku działania pod presją czasu niekiedy najlepszym rozwiązaniem jest spotkanie w dużej grupie. w niektórych szkołach odbywają się comiesięczne zebrania pracowników oraz wyznaczane są specjalne dni na spotkania nauczycieli. Jeśli konieczne jest spotkanie poświęcone danemu rocznikowi, nauczyciele zazwyczaj wolą zorganizować je przed pracą, po pracy lub w trakcie długiej przerwy. Dyrektorzy muszą być elastyczni i spotykać się z nauczycielami, kiedy to im pasuje, a nie na odwrót.

## Opracowywanie planu w zespole

Po dokonaniu wyboru obszaru, jakim zespół ma się zająć, kolejnym etapem w procesie podejmowania decyzji w oparciu o dane jest opracowanie planu. Co roku każda szkoła w okręgu River City przygotowuje plan poprawy. Wiele placówek nazywa go „planem doskonalenia szkoły” (ang. *School Improvement Plan*), inne używają określenia „plan interwencyjny” (ang. *Intervention Plan*). w planie takim muszą znaleźć się cele, jakie należy zrealizować do końca semestru lub roku. Powinny one wiązać się z obszarami wymagającymi poprawy oraz służyć usuwaniu barier przeszkadzających uczniom w osiągnięciu lepszych wyników.

Plan może obejmować wiele kwestii, ale najważniejsze jest to, by szczegółowo opracować kilka problemów, a nie powierzchownie zajmować się wieloma sprawami. Dla niektórych szkół priorytetem bywa dyscyplina, frekwencja i ogólnie kultura szkolna. Jeśli w placówce brakuje dyscypliny, kontroli nad uczniami i kultury, cele dydaktyczne łatwo schodzą na drugi plan. w takim przypadku założenia planu mogą dotyczyć zachowania, na przykład zmniejszenia liczby uczniów zawieszonych w ciągu roku lub odsyłanych do gabinetu dyrektora. Pracowaliśmy w szkołach, które miały takie właśnie cele przez pierwszy rok lub dwa lata pracy z nowym dyrektorem – oznacza to, że dyrektor, współpracując z zespołami nauczycieli, musi objąć kontrolę nad placówką i mieć pewność, że uczniowie regularnie uczęszczają na lekcje, zanim będzie mógł zacząć wywierać pozytywny wpływ na szkołę. Inny przykładowy cel to zwiększenie dziennej frekwencji na przykład z 70% do 80%. Przykładem celu dydaktycznego jest osiągnięcie co najmniej 400 (wymaganych na zaliczenie) punktów na wiosennym stanowym sprawdzianie kompetencji (obowiązkowy test stanowy w szkołach w River City) przez 95% trzecioklasistów.

Plan powinien składać się z czterech części odnoszących się do personelu, działań, jakie należy podjąć, kosztów i metod oceny osiągniętych wyników. Powinien on określać niezbędny personel oraz zadania, które należy wykonać, aby umożliwić realizację zamierzeń i świadczenie wyszczególnionych w nim usług. Warto też wyliczyć koszty związane z planem – jest to pomocne, jeśli fundusze muszą być zatwierdzone przez władze pozaszkolne. Ostatni element to określenie ram czasowych dla realizacji planu i sposobu oceny osiągniętych rezultatów. Metodę użytą do oceny, czy plan był



skuteczny i czy osiągnięto zamierzony cel, należy określić precyzyjnie, aby cały personel placówki miał świadomość obowiązujących kryteriów.

Każda szkoła w okręgu River City przygotowuje plan pracy z uczniami wymagającymi dodatkowej pomocy w nauce czytania lub matematyki. Nosi on nazwę planu interwencyjnego, ponieważ określa sposoby interwencji ze strony kadry i prowadzenia zajęć wyrównawczych z zagrożonymi uczniami. Plany przygotowywane w szkołach w River City bardzo szczegółowo wskazują kadrę zaangażowaną w ich realizację, uczniów, z którymi nauczyciele mają pracować, cele, wymagane fundusze oraz sposób realizacji i ewaluacji planu przez dyrektora i pracowników szkoły. Ponieważ w ich przygotowanie wkłada się dużo czasu i wysiłku, realizacja przebiega ściśle według założeń.

## Monitorowanie postępów w zespołach

Monitorowanie postępów uczniów wymaga oceny realizacji celów w trakcie roku. w przypadku celów pozadydaktycznych zespół liderów zmian może spotykać się raz na kwartał. Jeśli chodzi o cele dydaktyczne, zespół do spraw danych musi niekiedy sprawdzać uczniów co parę tygodni i oceniać ich postępy po upływie sześciu tygodni. Pozwoli to na ocenę postępów ucznia na podstawie trzech sprawdzianów przeprowadzonych w krótkich odstępach czasu. Istnieje wiele metod monitorowania osiągnięć, ale aby ocena była rzetelna, musi być przeprowadzana w sposób spójny, na przykład na podstawie sprawdzianu na koniec rozdziału czy innego testu dostosowanego do wieku ucznia. Postępy ucznia należy dokumentować i wykorzystywać jako narzędzie do osiągnięcia ostatecznego celu.

Na przykład uczniowie szkół w okręgu River City są co dwa tygodnie oceniani za pomocą programu komputerowego, który pokazuje, czy dana osoba robi postępy, czy raczej cofa się w nauce. Po upływie sześciu tygodni wychowawca analizuje dane z ostatnich trzech sprawdzianów z zespołem do spraw kluczowych danych i dyrektorem. Na ich podstawie zespół decyduje, czy należy kontynuować interwencję na takim samym lub bardziej intensywnym poziomie, czy też zmniejszyć jej skalę, jeśli uczeń robi stosowne postępy. Ograniczając skalę interwencji w przypadku dzieci, które poprawiły się w nauce, należy uważać, aby nie pozbawić ich całkowicie wsparcia pomagającego w osiąganiu dobrych rezultatów.

## Interwencje

Na czym polega interwencja? Pojęcie to oznacza zmianę przez nauczyciela sposobu nauczania wobec dziecka mającego problemy w nauce w nadziei, że poprawi wyniki, zanim braki staną się niemożliwe do nadrobienia. Najlepsze efekty daje wczesna interwencja w reakcji na pierwsze oznaki, że uczeń nie radzi sobie w szkole. Jak wspomniano, jednym z zasadniczych elementów tego procesu jest monitorowanie postępów. Interwencje mogą mieć różną skalę: od prostych metod ułatwiających

zrozumienie tematu po indywidualną pracę nauczyciela z uczniem. Wszystko zależy od tego, jak odpowie on na zastosowaną metodę pomocy. Do typowych przykładów interwencji należą zajęcia wyrównawcze w małych grupach przed lekcjami lub po lekcjach, dwudziestominutowe zajęcia w małych grupach w trakcie lekcji trzy razy w tygodniu oraz indywidualne dwudziestominutowe zajęcia wyrównawcze trzy razy w tygodniu. Jeśli uczeń potrzebuje indywidualnej pracy z nauczycielem, metodę tę zazwyczaj stosuje się dodatkowo, obok innych form interwencji. Nauczyciel pracuje indywidualnie z dziećmi, w przypadku których inne metody interwencji nie przynoszą skutku. Po sześciu tygodniach indywidualnych zajęć wyrównawczych należy sprawdzić postępy. Jeśli dziecko nadal ma problemy w nauce, a postępy nie są zadowalające, kolejnym etapem jest skierowanie go na badania pod kątem specyficznych trudności w uczeniu się. Dzięki wczesnej interwencji potencjalne problemy zostają zauważone, a uczniowie otrzymują dodatkową pomoc.

## Studium przypadku – ciąg dalszy

Należy zauważyć, że interwencja oznacza zazwyczaj opuszczenie przez ucznia lekcji i udanie się na zajęcia wyrównawcze z innym nauczycielem, indywidualne lub w małej grupie składającej się z kilku kolegów z jednej klasy, ale też dzieci z różnych klas. Problem polega na tym, że uczniowie, którzy i tak odstają od rówieśników, tracą kolejne lekcje z powodu zajęć wyrównawczych. Nigdy nie ma odpowiedniego momentu na opuszczenie przez ucznia zajęć, więc niektóre szkoły musiały wprowadzić zmiany w planie lekcji. w pewnej placówce w okręgu River City istniała bardzo duża potrzeba zajęć wyrównawczych, ale jednocześnie uczestniczący w nich uczniowie nie powinni opuszczać innych ważnych przedmiotów. Personel zastanawiał się nad rozwiązaniem tego problemu i w końcu zdecydował o przeznaczeniu specjalnego czasu na zajęcia wyrównawcze dla poszczególnych roczników w trakcie lekcji. Dodatkowo zespół liderów zmian postanowił wyznaczyć dla każdej klasy oddzielny czas na naukę czytania i matematyki. w efekcie w planie lekcji wszystkich roczników znalazła się nauka czytania, matematyka, zajęcia wyrównawcze, przerwa na drugie śniadanie, wychowanie fizyczne, muzyka i plastyka. Dzięki temu uczniowie, którzy muszą uczęszczać na zajęcia wyrównawcze, nie tracą innych lekcji. Kiedy część osób wychodzi w tym celu do innej sali, nauczyciel organizuje pozostałym osobom zadania dodatkowe. Zdarza się też, że nauczyciel prowadzący zajęcia wyrównawcze przychodzi do klasy i pracuje z grupką uczniów wymagających interwencji. w tym czasie uczniowie, którzy są powyżej poziomu klasy, pracują w grupie nad wyznaczonym przez nauczyciela trudniejszym projektem lub zadaniem, w ten sposób poszerzając swoją wiedzę. Nie jest to czas na odrabianie lekcji czy „ciche zajęcia”, ale na naukę koniecznych umiejętności lub ich doskonalenie – na pracę z uczniami na każdym poziomie w zależności od ich aktualnych potrzeb, zainteresowań, możliwości i umiejętności myślenia pojęciowego. Plan ten jest wciąż doskonalony, a nauczyciele uczą się nowych sposobów na wykorzystanie czasu przeznaczonego na zajęcia wyrównawcze. w efekcie każdy uczeń otrzymuje pewien rodzaj pomocy, nie tracąc lekcji. z kolei zespół analizuje dane i proponuje możliwe

udoskonalenia. Nauczyciele współpracują ze sobą w podejmowaniu decyzji opartych na danych. Decyzje takie oraz współpraca nauczycieli stanowią niejako materiał kształtujący szkołę. Działania te są realizowane przez cały czas, nie tylko wtedy, gdy szkoła raz na kilka lat musi sporządzić raport ewaluacyjny.

## Ocena wyników w zespole

Ostatnim etapem w procesie podejmowania przez zespoły nauczycieli decyzji na podstawie danych jest ocena ich skutków. Jakich kryteriów należy użyć, żeby sprawdzić, czy cel został osiągnięty? W Stanach Zjednoczonych dla wielu szkół takim wyznacznikiem są wyniki sprawdzianów stanowych, jeśli celem jest poprawa osiągnięć dydaktycznych. Szkoły, które mają większe ambicje dydaktyczne, pójdą dalej i będą analizować efekty pracy ucznia z nauczycielem na zasadzie oceniania kształtującego lub całościowe postępy i zaangażowanie w naukę. W przypadku celów pozadydaktycznych stosuje się inne kryteria oceny stopnia realizacji, takie jak całoroczna frekwencja, odsetek uczniów zawieszonych w prawach, liczba przypadków odsyłania uczniów przez nauczycieli do gabinetu dyrektora lub spostrzeżenia uczniów, pracowników bądź rodziców. Można na przykład przeprowadzić ankietę internetową wśród rodziców lub lokalnej społeczności. Większość szkół dokonuje oceny realizacji planu na koniec roku, ale niektóre robią to też co semestr lub co kwartał. Wakacyjne spotkania poświęcone omówieniu wyników i modyfikacji planu na przyszły rok nie należą do rzadkości.

Po dokonaniu analizy danych i wymianie zdań można rozpocząć od nowa. Cykl podejmowania decyzji na podstawie danych jest powtarzany z roku na rok procesem. Dla szkół, które go realizują, przygotowanie raportu ewaluacyjnego stanowi element ciągłej pracy dyrektora i zespołów nauczycieli. Szkoła i jej pracownicy tworzą organizację uczącą się.

## Na co należy zwrócić uwagę

### *Współpraca nauczycieli*

W wielu instytucjach ostateczny sukces można zmierzyć wzajemnymi relacjami pracowników. Jeśli personel jest ze sobą skłócony, organizacja ma problemy z realizacją celów, pracownicy wykonują mniej pracy, niż by mogli, spada wydajność, a w efekcie zyski. Sytuacja wygląda odwrotnie, jeśli w instytucji panuje pozytywna atmosfera, a pracownicy czują wzajemną więź. Taka organizacja ma większe szanse na sukces. w świecie biznesu wszystko zależy od wzajemnych relacji. Nasze szkoły są pod tym względem bardzo podobne do firm: im lepsze relacje między pracownikami, nauczycielami i uczniami, tym większe zyski<sup>6</sup>. Wielu dyrektorów nie potrafi właściwie

<sup>6</sup> Patterson, Fischer, Francis i Smith (*The large work of small schools: Why social studies teachers and educators should care*, „Theory and Research in Social Education” 36(1)/2008, s. 110–132) pisali poprzednio o wpływie struktur skupiających nauczycieli na szkołę i lokalną społeczność. Cytowali Mirela

ocenić wagi relacji między nauczycielami, co może mieć wpływ na realizację celów przez placówkę oraz na to, czy stanie się ona organizacją uczącą się, czy raczej popadnie w stagnację.

Szkoły często zachęcają nauczycieli do „współdziałania”. Dyrektor może prosić ich, aby ze sobą współpracowali, ale nie może nakazać tego personelowi, a zwłaszcza kadrze pedagogicznej. Tworzenie zespołów zaczyna się od próby nawiązania przez dyrektora relacji z pracownikami szkoły. Trzeba wszystkim uświadomić, jaki jest główny cel: edukacja uczniów. Pracownicy placówki powinni mieć poczucie, że każdy jest ważny i każdy ma wpływ na ich osiągnięcia. Różnica pomiędzy szkołą, w której funkcjonują zespoły nauczycieli, a szkołą, gdzie takich zespołów nie ma, polega na tym, że funkcjonowanie pierwszej opiera się na relacjach promowanych i wspieranych przez dyrektora. Personel składa się z osób o bardzo różnych charakterach, umiejętnościach i zaletach. Umiejętność wykorzystania pracowników i wspierania rozwoju ich indywidualnych umiejętności z korzyścią dla szkoły może odgrywać kluczową rolę dla sukcesu dydaktycznego placówki.

### *Najważniejsze są dobre relacje*

W świecie biznesu, ale też w wielu innych dziedzinach życia kluczem do sukcesu są relacje w firmie lub grupie. Ludzie mają głęboką emocjonalną potrzebę bycia potrzebnymi i docenianymi również w miejscu pracy. Osoba, która lubi swoją pracę, czuje wewnętrzną satysfakcję i ma poczucie własnego znaczenia, zazwyczaj bardziej się angażuje i osiąga lepsze wyniki. To samo dotyczy szkół. Jeśli wysiłek i praca kadry są przeciętne, to wyniki też będą takie. To, czy szkoła osiąga średnie czy bardzo dobre rezultaty, często zależy od wzajemnych relacji między kadrą. Dyrektor jest nie tylko liderem organizacyjnym, ale też emocjonalnym. Jego osobowość przekłada się na charakter szkoły i znajduje odzwierciedlenie w osiągnięciach dydaktycznych. Atmosfera w szkole powinna być przyjazna, a rodzice, uczniowie i pracownicy muszą mieć poczucie, że tworzą jedną społeczność. Jeśli dyrektor stworzy klimat uczciwości, przyjaźni, radości i pracowitości, jego pracownicy będą dużo z siebie dawać. Negatywnym przykładem może być personel funkcjonujący w trudnym środowisku, który nie czuje się wspierany i doceniany przez dyrektora. Osoby te niekiedy ciężko pracują, ale nie podejmą dodatkowego wysiłku pozwalającego wejść na wyższy poziom w kategoriach osiągnięć dydaktycznych. Dyrektor poprzez optymistyczne, pozytywne, energiczne podejście może jednak dać szkole bodziec do rozwoju.

---

(*The decline of civic education*, „Daedalus” 131/2002, s. 49–55), przypominając nam, że demokracja wymaga zmagania, dyskusji i dążenia do wspólnego celu. Zalecali poszukiwanie wspólnych punktów pomiędzy różnymi grupami zainteresowań w szkole i lokalnej społeczności.



### *Przykład ze świata biznesu*

Kiedy mówimy o relacjach i kształtowaniu zespołów, przypomina mi się moja koleżanka, która jest dyrektorem pewnej dynamicznie rozwijającej się firmy i nadzoruje grupę pracowników na całym świecie. W związku z tym musi wiele podróżować i pracować z przedstawicielami różnych kultur. Jej stanowisko wiąże się z wdrażaniem technologii w całej firmie. Jest to osoba bardzo bystra, otwarta i opiekuńcza, ale ma niewiele wspólnego z technologią. Pewnego dnia, rozmawiając o jej roli w firmie, zapytaliśmy, czy to jej nie przeszkadza w pracy. Jej odpowiedź była bardzo przemyślana i precyzyjna. Powiedziała nam, że firma zatrudnia jednych z najbardziej inteligentnych i utalentowanych technologów na świecie. Jej praca polega na tworzeniu zespołów, kształtowaniu relacji między pracownikami i zatrudnianiu najlepszych z najlepszych. Innymi słowy, zatrudnia wartościowe osoby, które wzbogacają zespół, a następnie buduje z nimi relacje. Takich umiejętności nie da się nauczyć w żadnej szkole ani na studiach – nabywa się je z czasem i w miarę nabierania doświadczeń, pracując z ludźmi i zdobywając ich zaufanie oraz lojalność, co w efekcie przekłada się na lepsze wyniki. Można by długo mówić na temat związku między osiągnięciami szkoły a dobrymi relacjami wśród jej pracowników. Zasada jest prosta: ludzie pracują ciężiej, jeśli mają poczucie, że są potrzebni i doceniani, oraz czują się częścią czegoś większego niż oni sami, na przykład szkoły bądź innej organizacji.

### *Skuteczne, odważne przywództwo*

Dyrektor może podejmować wszystkie decyzje w szkole. w ten sposób traci jednak szansę na rozwój osobistych umiejętności decyzyjnych i jednocześnie lepszej realizacji działań związanych z takimi decyzjami. Dyrektorzy powinni dopuścić do głosu inne osoby ze środowiska szkoły i lokalnej społeczności. Zmiana tradycyjnych ról wymaga odwagi. Podobnie jak przyznanie, że ktoś inny może mieć pomysł, jak usprawnić funkcjonowanie szkoły.

Odważne i skuteczne przywództwo to przywództwo świadome i dzielone z innymi. Silny dyrektor znajdzie sposób na zbudowanie zespołów nauczycieli, którzy będą brać udział w dyskusji i omawianiu danych. Rozmowy takie będą owocować propozycjami konkretnych działań. Wykorzystując te wnioski na różnych płaszczyznach funkcjonowania szkoły, dyrektor będzie kształtował poczucie współodpowiedzialności i dążenia do wspólnego celu. Odważny lider umie przyznać się, że nie zna odpowiedzi na każde pytanie i nie jest w stanie rozwiązać wszystkich problemów, ale potrafi pomóc nauczycielom i innym pracownikom szkoły nawiązać współpracę między sobą.

### *Dyrektor tworzy atmosferę w szkole*

Każda szkoła ma inną atmosferę. Kultura szkoły może wpłynąć na jej klimat i określić charakter. Niektórzy dyrektorzy bardzo poważnie traktują kwestie dyscypliny i chcą, by uczniowie ponosili odpowiedzialność za swoje czyny. Pragną ukształtować pozytywne

emocje w uczniach, pracownikach i szkole jako takiej. Jedną z taktyk stosowanych przez niektórych dyrektorów są codzienne wizyty w salach lekcyjnych i rozmowy z uczniami oraz nauczycielami. Inni wychodzą każdego ranka przed budynek i rozmawiają z dziećmi, kiedy te przed lekcjami grają w piłkę na boisku lub bawią się na placu zabaw. Wiele z nich przychodzi do szkoły 20–30 minut przed otwarciem budynku, więc jest to dobry czas na „nieoficjalne” rozmowy. w ten sposób można wyeliminować lub załagodzić różne problemy czy spory. Uczniowie mają poczucie, że mogą porozmawiać dyrektorem lub powiedzieć mu o potencjalnych konfliktach. Ten z kolei może interweniować lub poprosić innego pracownika, na przykład psychologa szkolnego, o interwencję, zanim problemy przerodzą się w coś poważniejszego.

Innym przykładem „działań prewencyjnych” wpływających na tworzenie dobrej atmosfery i kultury w szkole mogą być codzienne poranne wizyty w klasach. Dyrektor odwiedza każdą klasę na początku pierwszej lekcji i rozmawia z uczniami oraz nauczycielami. Jego obecność na korytarzach i w salach jest widoczna i wiadomo, że cały czas pilnuje, czy wszystko jest w porządku. W ten sposób można rozwiązać wiele drobnych problemów. Nauczyciel może poprosić dyrektora o rozmowę z uczniem, który wydaje się w kiepskim nastroju lub sobie nie radzi, zanim zacznie on sprawiać kłopoty dyscyplinarne. Uczniowie widzą, że dyrektor to osoba troskliwa i że chętnie poświęca czas na rozmowy z nimi oraz jest do ich dyspozycji, jeśli będą chcieli coś mu powiedzieć lub z czegoś się zwierzyć. Stanowi to także dużą pomoc dla nauczycieli, ponieważ z czasem zaczną oczekiwać wizyt dyrektora i będą mówić mu o drobnych sprawach, w których potrzebują rady czy wsparcia.

Dyrektor może również wychodzić poza teren szkoły, spotykać się z opiekunami i przy okazji „robić sobie PR”, rozmawiając z rodzicami lub dziadkami o uczniu, o wydarzeniach lokalnych czy o imprezach sportowych. Daje to opiekunom możliwość powiedzenia o drobnych sprawach czy niepokojach, zanim przerodzą się w duży problem. Rodzice niechętnie sami chodzą do szkoły na oficjalną rozmowę, ale jeśli wspomną o swoich obawach przy okazji, dyrektor może sam zareagować albo poradzić rodzicom, co zrobić w domu, żeby dziecko osiągało lepsze wyniki w nauce. Takie spotkania służą zacieśnianiu relacji. Dzięki dobrym stosunkom z rodzicami dyrektor zyskuje wsparcie, lojalność i większą wolę współpracy, jeśli ich dziecko sprawia problemy. Rodzice czują się spokojni, wiedząc, że dyrektor ma na nie oko w czasie pobytu w szkole. Odrobina czasu poświęconego rano i po południu pozwoli zapobiec wielu problemom.

Ostatnim elementem codziennej rutyny mogą być spotkania w stołówce. Dyrektor może codziennie rozmawiać tam z uczniami, a oprócz tego także zjeść z nimi obiad. Niektórzy starają się wybierać różne pory na posiłek i siadać przy różnych stolikach, ale często to uczniowie chcą dosiąść się do dyrektora. Dla nich jest to kolejna sposobność do rozmowy, a dla dyrektora – możliwość lepszego poznania swoich podopiecznych. Zazwyczaj rozmowy przy stole dotyczą sportu, poprzedniego weekendu czy

oczekiwanych wydarzeń. Czasem któryś uczeń może wspomnieć o swoim problemie. Takie spotkania służą umacnianiu relacji między dyrektorem a uczniami i pozwalają dzieciom lepiej go poznać.

Tego typu praktyki wpływają na atmosferę i kulturę w szkole. Na pewno nie pomogą rozwiązać wszystkich problemów, ponieważ uczniowie nadal będą trafiać „na dywanik”. Niektóre dzieci wciąż będą miały problemy z odpowiednim zachowaniem w trakcie przerw, a inne sprawiać kłopoty na lekcji WF czy muzyki. Złe zachowanie uczniów w szkole najczęściej zdarza się w tych miejscach, które są zorganizowane luźniej niż klasa.

Dobre relacje mają pozytywny wpływ na niemal każdy aspekt funkcjonowania placówki.

## Wnioski

Opracowanie raportu ewaluacyjnego szkoły wymaga czasu, a także umiejętności doskonalonych przez codzienne doświadczenia i silne relacje. Nie jest to czynność jednorazowa ani proces, który co prawda dotyczy szkoły, ale którego efekt, w postaci publikacji, trafia na półkę. Dzięki stworzeniu demokratycznych struktur i procesów codzienne życie szkoły poprawia się. Struktury lub zespoły osób podejmujących decyzje na podstawie danych budują wzajemne zaufanie, dyskutują i podejmują decyzje dla wspólnego dobra<sup>7</sup>.

Stworzenie silnego zespołu nauczycieli również wymaga czasu i wysiłku. Zespół taki musi usłyszeć od dyrektora, że ma do odegrania określoną rolę i bierze udział w podejmowaniu decyzji oraz że realizowane przez niego działania służą poprawie sytuacji uczniów. Dyrektorzy muszą świadomie dzielić się swoją władzą i wyrabiać w pracownikach poczucie współodpowiedzialności za osiągnięcia dydaktyczne, atmosferę szkoły oraz relacje między placówką a lokalną społecznością.

Kluczową rolę w budowaniu zespołów, które będą podejmować decyzje na podstawie danych, odgrywają dyrektorzy. Wspierając grupy nauczycieli, zwiększają zdolność kadry pedagogicznej i innych pracowników do gromadzenia i analizy danych, proponowania działań oraz oceny skutków podjętych działań. Dyrektor, który zachęca pracowników do aktywnego udziału w procesie decyzyjnym, działa z korzyścią dla placówki. W szkole, która jest organizacją uczącą się, zespoły nauczycieli nie tylko istnieją, ale także dobrze funkcjonują i oddziałują na życie uczniów.

<sup>7</sup> Zob.: N. Patterson, J. Fischer, A. Francis, C. Smith, *op. cit.*

## Bibliografia

Ayers W., Klonsky M., Lyon G., *A simple justice: The challenge of small schools*, Teachers College Press, New York – London 2000.

Mirel J., *The decline of civic education*, „Daedalus” 131/2002, s. 49–55.

Mohr M., Rogers C., Sanford B., Nocerino M., MacLean M., Clawson S., *Teacher research for better schools*, Teachers College Press, New York 2004.

Newmann F.M., Rutter R., Smith M., *Organizational factors that affect school sense of efficacy, community, and expectations*, „Sociology of Education” 62(4)/1989, s. 221–238.

Patterson N., Fischer J., Francis A., Smith C., *The large work of small schools: Why social studies teachers and educators should care*, „Theory and Research in Social Education” 36(1)/2008, s. 110–132.

Spring J., *Conflict of interest: The politics of American education*, 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York 2002.

Webb P.T., Neumann M.D., Jones L.C., *Politics, school improvement and social justice: a pluralistic view of teacher leadership and teacher power*, „The Educational Forum”, 68(3)/2004, s. 254–262.