

Ewa MATUSIK

W poszukiwaniu wysokiej jakości pracy szkoły

1. Wstęp

Zarządzanie współczesną szkołą nie jest zadaniem łatwym. Problem ten jest jednak na tyle ważny dla kształcenia kolejnych pokoleń młodych Polaków, że należałoby się mu wnikliwie przyjrzeć.

Szkoła polska, jak cały kraj, podlega w ostatnim okresie nieustannym zmianom.

Przeobrażenia te mają wpływ na całe szkolne środowisko i nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty.

Wprawdzie możemy wskazać na:

- nieustanne podwyższanie kwalifikacji nauczycieli,
- pokonywanie przez nauczycieli stopni awansu zawodowego,
- wyposażenie szkół w pracownie komputerowe,
- coraz swobodniejszy dostęp do Internetu,
- coraz powszechniejsze wykorzystywanie przez młodzież i nauczycieli ofert programu Socrates,
- coraz powszechniejszą wśród młodzieży znajomość języków obcych, głównie języka angielskiego.

Jednak równolegle musimy wskazać na:

- trudności ze zdobywaniem i utrzymywaniem przez nauczycieli autorytetu,
- wzrastający roszczeniowy stosunek rodziców wobec szkoły,
- postępującą biurokratyzację życia szkolnego,
- niż demograficzny, który wyraźnie wpływa na wielkość naboru, a tym samym stanowi zagrożenie utraty pracy przez nauczycieli.

Należy przy tym pamiętać, że zgodnie z zapisami ustawy o systemie oświaty: „Kształcenie i wychowanie służy rozwijaniu u młodzieży poczucia odpowiedzialności, miłości ojczyzny oraz poszanowania dla polskiego dziedzictwa kulturowego, przy jednoczesnym otwarciu się na wartości kultur Europy i świata. Szkoła winna zapewnić każdemu uczniowi warunki niezbędne do jego rozwoju, przygotować go do wypełniania obowiązków rodzinnych i obywatelskich w oparciu o zasady solidarności, demokracji, tolerancji, sprawiedliwości i wolności”¹. Aby sprostać powyższym wymaganiom, należy dbać o jakość zarówno kształcenia, jak i wychowania. Zwracają na to uwagę M. Durda i J. Maciejewska: „Decentralizacja zarządzania oświatą, zmiany strukturalne i zwiększona autonomia szkół są szansą osiągnięcia nowej jakości procesu nauczania – uczenia się. W wielu szkołach podejmowane są już liczne inicjatywy zmierzające do wprowadzania zmian zgodnych z oczekiwaniami współczesnego świata”².

2. Problematyka badawcza

Badaniem objęto szkoły publiczne; głównie szkoły ponadgimnazjalne z terenu Katowic i Tych oraz z terenu powiatu bieruńsko-lędzińskiego. Przeprowadzane były rozmowy, zarówno z dyrektorami, jak i z nauczycielami. Ponadto, jako materiał badawczy, posłużyła analiza dokumentów, wnioski z posiedzeń komisji egzaminacyjnych na stopień nauczyciela mianowanego, wnioski z przewodniczenia komisji kwalifikacyjnych na stopień nauczyciela dyplomowanego i wreszcie efekty bezpośrednio sprawowanego nadzoru pedagogicznego.

Badania prowadzone były w celu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie rozwiązania przyjmują dyrektorzy szkół podczas zarządzania i tworzenia jakości pracy szkoły?
2. Jakie jest miejsce ucznia w szkole?
3. Jakie elementy mają szczególny wpływ na jakość pracy szkoły, a tym samym mogą współtworzyć system zapewniania jakości tak, aby był on spójny, zrozumiały i możliwy do zrealizowania?
4. Jaką rolę w społeczeństwie odgrywa szkoła?

O jakości w szkole pisze się ostatnio wiele. Szczególnie w nawiązaniu do Total Quality Management i słynnej już tezy W.E. Deminga: „Jakość to to, co

¹ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572 z późn. zmianami).

² M. Durda, J. Maciejewska, *Jak badać i podnosić jakość pracy szkoły*, Wydawnictwo eMPI², Poznań 2005, s. 5.

zadowala, a nawet zachwyca klienta”. Do wielu szkół zaczęto wprowadzać (z lepszym lub gorszym skutkiem) tzw. 14 punktów Deminga³.

Poszukiwania jakości pracy szkoły i próby zapewniania tej jakości idą w różnych kierunkach.

Jednym ze sposobów zapewniania jakości przez szkoły jest uzyskanie certyfikatu PN-EN ISO 9001. Abstrakt normy tego certyfikatu brzmi: „Podano wymagania dotyczące systemów zarządzania jakością, mające zastosowanie gdy organizacja potrzebuje wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobu spełniającego wymagania klienta i wymagania mających zastosowanie przepisów oraz dąży do zwiększenia zadowolenia klienta przez skuteczne stosowanie systemu, łącznie z procesami dotyczącymi ciągłego doskonalenia systemu i zapewnienia zgodności z wymaganiami klienta i wymaganiami mających zastosowanie przepisów”⁴. Brzmi to jak gwarancja jakości, o którą przecież starają się dyrektorzy. A jednak norma ISO jest stosowana w stosunkowo niewielkiej liczbie szkół w związku z wysokimi kosztami finansowymi, które towarzyszą temu przedsięwzięciu. Natomiast w tych szkołach i placówkach, w których jest wprowadzona, jest ona oceniana pozytywnie.

O jakości w ujęciu TQM tak pisze J.J. Bonstingl: „Nauki Deminga i innych zajmujących się jakością konsultantów do spraw biznesu i oświaty wskazują naszemu społeczeństwu, naszym przedsiębiorstwom i systemom oświatowym nowe obiecujące kierunki. Szkoły jakości – szkoły, które postawiły sobie za cel ustawiczne doskonalenie wszystkich znajdujących się w nich osób – zaczynają dziś poznawać i wdrażać filozofię jakości totalnej”⁵.

3. Analiza wyników badań

Jak pozwalają stwierdzić doświadczenia autora, wynikające zarówno z bezpośrednio prowadzonego nadzoru pedagogicznego, jak i ze spotkań z dyrektorami szkół, zapewnienie jakości pracy szkół, aby było efektywne, powinno być ujęte w pewien system działań.

Encyklopedyczne wyjaśnienie terminu **system** podkreśla, że jest to zespół wzajemnie sprzężonych elementów, spełniający określoną funkcję i traktowany jako wyodrębniony z otoczenia **w określonym celu**. W przypadku szkoły tym celem jest jakość kształcenia i wychowania.

³ J.J. Bonstingl, *Szkoły jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*, Wydawnictwa CODN, Warszawa 1999, s. 79.

⁴ PKN Polska Norma PN-EN ISO 9001, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, wrzesień 2001.

⁵ J.J. Bonstingl, *Szkoły jakości...*, s. 25.

Nawiązując do powyższej definicji, omawiany przez nas system może składać się między innymi z następujących elementów:

3.1. Uczeń – sylwetka absolwenta. Wizja i misja szkoły

Pracę nad jakością szkoły i nad systemem jej zapewniania dyrektorzy wraz z nauczycielami powinni **rozpocząć od analizy misji i wizji szkoły** – w ścisłym powiązaniu z uczniem i sylwetką absolwenta. To jest bowiem podstawowe, immanentne zadanie szkoły: Uczeń i zaspokajanie jego potrzeb, zarówno tych intelektualnych, jak i wychowawczych.

Uczeń powinien stanowić centrum zainteresowań nadzoru pedagogicznego, organu prowadzącego i samych nauczycieli. Wszystkie działania powinny być skierowane w jego stronę. Mogą tu pomóc m.in. odpowiedzi na proste pytania:

1. Kim ma być absolwent naszej szkoły?
2. Jaka jest wizja szkoły?
3. Co stanowi misję szkoły?

Adn. 1

Jakie umiejętności posiada uczeń naszej szkoły? Warto zastanowić się nad tym zagadnieniem biorąc pod uwagę zarówno sferę intelektualną, jak i wychowawczą. Podczas kształtowania sylwetki absolwenta, a więc podczas całego pobytu w szkole, uczeń będzie oceniany. Przy czym nauczyciel, oceniając ucznia, musi pamiętać o zapisach prawnych:

- „2. Ocenianie osiągnięć edukacyjnych ucznia polega na rozpoznawaniu przez nauczycieli poziomu i postępów w opanowaniu przez ucznia wiadomości i umiejętności w stosunku do wymagań edukacyjnych wynikających z podstawy programowej, określonej w odrębnych przepisach, i realizowanych w szkole programów nauczania, uwzględniających tę podstawę.
3. Ocenianie zachowania ucznia polega na rozpoznawaniu przez wychowawcę klasy, nauczycieli oraz uczniów danej klasy stopnia respektowania przez ucznia zasad współżycia społecznego i norm etycznych”⁶.

Adn. 2

Potrzebę nazwania i zaplanowania ideału, do którego powinna dążyć szkoła, pięknie zapisała jedna ze szkół ponadgimnazjalnych: „**Jeśli nie wiesz dokąd płyniesz, wiatry pomyślne nie będą ci wiały**”.

⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych (Dz. U. z 2004 r., nr 256, poz. 2572 z późn. zmianami, § 2, ust. 3 i 3).

Adn. 3

Misja natomiast powinna odpowiadać na 2 pytania:

- Czym szkoła chce się zajmować w przyszłości? – mamy tu więc ofertę edukacyjną i model absolwenta – (jaki był, jaki teraz jest potrzebny?)
- Jakie normy postępowania zawiera program wychowawczy szkoły? (jaki posiada k o d e k s e t y c z n y ?)

3.2. Kwalifikacje nauczycieli. Kryteria polityki kadrowej

Kwalifikacje nauczycieli muszą oczywiście odpowiadać zapisom prawa oświatowego⁷, niemniej warto sporządzić wewnątrzszkolną procedurę zatrudniania nowych nauczycieli oraz zapisać kryteria, którymi dyrektor będzie mógł się posługiwać przy doborze kadry. Być może znajdą się tu preferencje dotyczące znajomości języków obcych lub dwuprzedmiotowość. Takie dodatkowe kryteria są coraz bardziej potrzebne, ponieważ w sekretariatach szkół pojawia się coraz więcej podań absolwentów uczelni pedagogicznych. Zawsze jednak należy pamiętać, że nauczyciele, których zatrudnimy, będą mieli za zadanie ukształtować naszego absolwenta – należy więc tu być rozważnym przy podejmowaniu decyzji.

Ważnym elementem związanym z kwalifikacjami nauczycieli jest fakt podpisania przez Polskę w 1999 roku „Deklaracji Bolońskiej”. Jednym z postulatów tego dokumentu jest rozwój współpracy europejskiej w zakresie zapewniania wysokiej jakości kształcenia. Była to Wspólna Deklaracja Europejskich Ministrów Edukacji, zebranych w Bolonii, w dniu 19 czerwca 1999.

„Proces europejski, dzięki nadzwyczajnym osiągnięciom z ostatnich kilku lat, staje się, dla Unii Europejskiej i jej obywateli, coraz bardziej konkretną i istotną rzeczywistością. Perspektywy rozszerzenia, oraz pogłębiającą się współpracą z innymi państwami Europy, nadają tej rzeczywistości jeszcze szerszy wymiar”⁸.

3.3. Baza szkoły

Za bazę szkoły odpowiedzialny jest głównie organ prowadzący. Z kolei organ nadzoru pedagogicznego jest zainteresowany czy baza jest wystarczająca do realizacji zadań statutowych szkoły. Baza, jak wszystko w szkole, powinna być podporządkowana potrzebom ucznia. Powinna spełniać określone standardy – co nie znaczy, że każdej szkole z przydziału należą się wszelkie udoskonalenia. Jest oczywiste, że inne potrzeby ma młodzież szkoły podstawowej czy gimnazjum,

⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 10 września 2002 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenia szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. z 2002 r., nr 155, poz. 1288).

⁸ Źródło: <http://www.menis.gov.pl>

inne liceum ogólnokształcącego, a jeszcze inne młodzież szkół zawodowych. Interesuje nas więc szkoła wyposażona w nowoczesne środki dydaktyczne dostosowane do danego typu i potrzeb szkoły. Powinien to też być budynek pozbawiony barier architektonicznych dla uczniów niepełnosprawnych.

3.4. Analiza SWOT

SWOT – jedna z podstawowych technik analitycznych, stosowana najczęściej do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska danego przedsiębiorstwa (także przedsięwzięcia), której wynik jest bazą planowania strategicznego.

Na podstawie *analizy SWOT* tworzona jest macierz strategii, która pozwala na planowanie biznesowe w kierunkach tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz redukcji zagrożeń⁹.

Tak jak planowanie działań naprawczych nie wymaga komentarza, gdyż plany te całkowicie uzależnione są od konkretnych wyników osiąganych przez poszczególne szkoły, tak analizie SWOT warto poświęcić wiele uwagi. Dobrze przeprowadzona analiza SWOT ma fundamentalny wpływ na plany rozwoju szkoły.

3.5. Zdobywanie certyfikatów

Wiele szkół pragnie zdobyć potwierdzenie jakości swojej pracy. Jest to całkiem naturalne i prawidłowe dążenie ambitnych szkół. Jest to też chęć wykazania się dodatkowymi atutami na rynku edukacyjnym.

Do najbardziej popularnych certyfikatów należą „Szkoła z klasą” czy, wspomniana wcześniej, Norma ISO 9001:2001. Przy czym ta ostatnia niesie ze sobą znacznie większy prestiż, ale też znacznie większe koszty finansowe ponosi szkoła. Ponadto systematycznie przeprowadzone audyty są z jednej strony siłą ISO, a z drugiej postrachem dla nauczycieli.

Tutaj można zadać pytanie: dlaczego? Nauczyciele bowiem zawsze podkreślają, że zależy im na jakości pracy szkoły, w której uczą. Dlaczego więc tak męczą ich kontrole? Dlaczego chcą czekać dopiero na tę końcową „kontrolę”, w wyniku której znane będą wyniki egzaminów zewnętrznych? Wprawdzie nauczyciele mówią o biurokracji towarzyszącej kontrolom (i tu w pewnej mierze mają rację), trzeba jednak pamiętać o potrzebie dokumentowania działań.

W wyniku poszukiwania przez szkoły dróg prowadzących do podwyższenia jakości ich pracy, dyrektorzy stają przed koniecznością wprowadzania zmian, a tym samym przed kolejnym wyzwaniem: jak skutecznie zarządzać zmianami w szkole, aby zminimalizować opór?

⁹ Źródło: <http://pl.wikipedia.org>

„Proces dokonywania zmian można podzielić na trzy etapy:

rozmrózenie — zmiana — zamrózenie

«Rozmrózenie» istniejących wzorów zachowań polega na doprowadzeniu do tego, aby zmiana stała się oczywista i akceptowana.

Zmiana wymaga a g e n t a z m i a n y, który będzie dbał o tworzenie nowych wartości i wspierał działania prowadzące do oczekiwanych nowych postaw.

«Zamrózenie» oznacza takie utrwalenie nowych wzorów zachowań, aby stały się one normą¹⁰.

3.6. Osiągnięcia edukacyjne nauczycieli

Mówiąc o osiągnięciach edukacyjnych nauczycieli, pamiętamy zarówno o olimpijczykach, laureatach konkursów przedmiotowych, zdobywcach sportowych pucharów, jak również o uczniach, którzy dzięki wsparciu i pomocy nauczycieli przeszli do następnej klasy, ukończyli szkołę, czy zdobyli zawód w szkole zawodowej.

Przy czym mówiąc o osiągnięciach nauczycieli, dyrektor nie może zapominać o nagrodach dla nich.

„Organy prowadzące i organy nadzoru pedagogicznego współdziałają ze sobą w formie zgłaszania i rozpatrywania wniosków o nagrodę. Wniosek o nagrodę dla nauczyciela zgłasza dyrektor szkoły, a dla dyrektora szkoły – organ prowadzący”¹¹.

3.7. Sprawne zarządzanie

Zarządzanie, często zamiennie nazywane kierowaniem, to:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrola.

Można wiele badań prowadzić na temat sprawnego zarządzania. W tym miejscu autor pragnie zwrócić uwagę, że na sprawne zarządzanie ma również wpływ dobór odpowiedniej techniki.

Przy czym wybór odpowiedniej techniki zarządzania zależy od specyfiki szkoły, jej wielkości i struktury. Zależy również od osobowości nie tylko szefa, lecz także poszczególnych pracowników¹².

¹⁰ I. Dzierzgowska, *Dyrektor w zreformowanej szkole*, Wydawnictwa CODN, Warszawa 2000, s. 205.

¹¹ T. Olejniczak, J. Pielachowski, *Nadzór pedagogiczny i organizacyjny nad szkołami i placówkami oświatowymi*, Wydawnictwo eMPI², Poznań 2005, s. 82.

¹² Por. I. Dzierzgowska, *Dyrektor w zreformowanej szkole...*, s. 14.

3.8. Stosowanie procedur

Wprawdzie procedury kojarzą się nauczycielom z biurokracją i obcym polskiej mentalności przestrzeganiem zasad ujętych w szczegółowe punkty, to jednak wydaje się, że dużą rolę mogłoby tu odegrać odpowiednie wyjaśnienie przeprowadzone przez dyrektora; a następnie rozważne, konkretne wprowadzenie procedur przejrzystych, zrozumiałych, czytelnych i wreszcie... przydatnych.

Tam, gdzie stosowane są jasne procedury, tam nauczyciele po pewnym czasie zauważają, że:

- czują się bezpiecznie w nowej dla siebie sytuacji,
- wiedzą, gdzie szukać pomocy,
- szybciej i łatwiej załatwiają sprawę.

Procedury można na przykład wdrożyć w związku z postępowaniem w sprawie przedłużających się nieusprawiedliwionych nieobecności uczniów lub w sprawie przygotowania odpowiedniej dokumentacji potrzebnej do wyjazdu młodzieży szkolnej na wycieczkę zagraniczną.

3.9. Kryteria oceny pracy nauczycieli

Ocena pracy różni się zasadniczo od oceny dorobku zawodowego i spełnia odmienną rolę.

Jak mówi zapis ustawy Karta Nauczyciela:

„Art. 6a. 1.

Praca nauczyciela, z wyjątkiem pracy nauczyciela stażysty, podlega ocenie. Ocena pracy nauczyciela może być dokonana w każdym czasie, nie wcześniej jednak niż po upływie roku od dokonania oceny poprzedniej lub oceny dorobku zawodowego [...] z inicjatywy dyrektora szkoły lub na wniosek:

- 1) nauczyciela,
- 2) organu sprawującego nadzór pedagogiczny,
- 3) organu prowadzącego szkołę,
- 4) rady szkoły,
- 5) rady rodziców.[...]

4. Ocena pracy nauczyciela ma charakter opisowy i jest zakończona stwierdzeniem uogólniającym:

- 1) ocena wyróżniająca,
- 2) ocena dobra,
- 3) ocena negatywna”¹³.

¹³ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2003 r. nr 118, poz. 1112 z późn. zmianami).

Dyrektor szkoły obowiązany jest do zapewnienia jawności kryteriów oceny pracy nauczycieli. Warto jednak zwrócić uwagę, że te kryteria powinny być jeszcze jasne, zrozumiałe, przestrzegane i wreszcie... mierzalne. Dobre kryteria to dobra wskazówka i odpowiedź dla nauczycieli. To również klarowność oczekiwań wobec nauczyciela.

3.10. Doskonalenie nauczycieli

O dużym znaczeniu doskonalenia nauczycieli pisze m.in. D. Elsner¹⁴.

Trudno zresztą wyobrazić sobie nauczyciela współczesnej szkoły, który nie doskonalilby swojego warsztatu pracy czy nie wzbogacałby swojej wiedzy. Jest to konieczność i wiąże się ona ze stosowaniem nowoczesnych technik nauczania. Warto tu zaznaczyć niezwykle rozwój i znaczenie technologii informacyjnej w szkole. Znajomość pracy z komputerem i wykorzystywanie wiedzy pochodzącej z Internetu wydaje się powszechna zarówno wśród uczniów, jak i nauczycieli. Doskonalenie nauczycieli odbywa się na płaszczyźnie wewnątrzszkolnej (WDN), podczas korzystania z ofert ośrodków doskonalenia nauczycieli, a także podczas studiów podyplomowych doskonalących lub kwalifikacyjnych. Dyrektor szkoły ma tutaj obowiązek wdrożenia w życie zapisu ustawy o systemie oświaty:

„Art. 41.1 Do kompetencji stanowiących rady pedagogicznej należy: [...]

- 1) ustalanie organizacji doskonalenia zawodowego nauczycieli szkoły lub placówki”¹⁵.

Zagadnienie zapewniania jakości w kształceniu nauczycieli w Europie zostało omówione m.in. w publikacjach Eurydice:

Podnoszenie poziomu jakości i efektywności edukacji stanowi jeden z trzech głównych celów Procesu Lizbońskiego. Rola nauczycieli jest w tym procesie szczególnie ważna, co oznacza konieczność wypracowania systemów zapewniania jakości i akredytacji w ich kształceniu.

Publikacja Eurydice prezentuje przegląd procesów oceniania jakości i akredytacji w instytucjach prowadzących kształcenie i doskonalenie nauczycieli szkół podstawowych i średnich ogólnokształcących. Opracowanie dotyczy wyłącznie oceny jakości tego typu kształcenia.

„W większości krajów ocena procesu kształcenia nauczycieli jest obowiązkowa lub zalecana, i dotyczy to zarówno oceny zewnętrznej, jak i wewnętrznej”.

¹⁴ Por. D. Elsner, *Kierowanie zmian w szkole. Nowy sposób myślenia i działania*, Wydawnictwa CODN Warszawa 2005, s. 86–87

¹⁵ Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572 z późn. zmianami).

3.10.1. Ocena zewnętrzna procesu kształcenia nauczycieli

Ocena zewnętrzna jest najczęściej przeprowadzana przez grupy ekspertów, inspektorów lub w formie oceny koleżeńskiej. Włączenie studentów do zespołu oceniającego jest obowiązkowe lub zalecane jedynie w 5 krajach. W połowie krajów ewaluatorzy zewnętrzni korzystają ze specjalnie przygotowanych dokumentów lub standardów kwalifikacji dla nauczycieli.

3.10.2. Ocena wewnętrzna procesu kształcenia nauczycieli

Proces oceniania wewnętrznego jest zwykle koordynowany przez zespół ewaluatorów powołany w danej instytucji. W przeważającej większości krajów stosujących przepisy dotyczące tego typu oceny, udział wykładowców i studentów w procesie oceniania wewnętrznego jest obowiązkowy lub zalecany. W pięciu krajach (w tym także w Polsce) obowiązuje lub jest zalecana hospitaacja zajęć ze studentami.

3.10.3. Wykorzystanie wyników oceny procesu kształcenia nauczycieli

W większości krajów wynik oceny zewnętrznej decyduje o przyznaniu lub utrzymaniu akredytacji. Odmowa kontynuowania akredytacji może prowadzić do ograniczenia lub wstrzymania finansowania instytucji ze źródeł publicznych¹⁶.

3.11. Awans zawodowy nauczycieli

Zagadnieniu temu poświęcono wiele publikacji. Były wśród nich pochwały, były też uwagi krytyczne. Autor skłania się ku pochwałom, bowiem cokolwiek byśmy nie powiedzieli o awansie, o chwilowej manii fotografowania, o zbieractwie papierków, zaświadczeń i poświadczeń, to jedno trzeba przyznać – w wyniku wprowadzenia awansu znacząco wzrósł poziom wykształcenia i doskonalenia nauczycieli. Dyrektor szkoły chwali się ilością nauczycieli dyplomowanych w swojej radzie; jest to też przekładane na wzbogacanie oferty edukacyjnej szkoły. Prawne umocowania awansu zawodowego nauczycieli znajdują się w ustawie Karta Nauczyciela¹⁷ oraz w rozporządzeniu o awansie zawodowym nauczyciela¹⁸.

¹⁶ Publikacje prasowe sieci Eurydice <http://www.eurydice.org>

¹⁷ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2003 r. nr 118, poz. 1112 z późn. zmianami, Rozdział 3a).

¹⁸ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 1 grudnia 2004 r. w sprawie użytkowania stopni awansu zawodowego przez nauczycieli (Dz. U. z 2004 r., nr 260, poz. 2593).

4. Najważniejsze konkluzje

Na zakończenie kilka słów podsumowania.

1. Zbudowanie sprawnego, przejrzystego i nowoczesnego wewnątrzszkolnego systemu zapewniania jakości daje szansę na rozwój szkoły, jej sprawne działanie i świadome, sprawne zarządzanie.
2. We wszystkich działaniach szkoły na pierwszym miejscu powinno się pojawiać dobro ucznia i jego potrzeby.
3. Szkoła, która lekceważy wymogi jakości, nie posiada perspektyw. Ważny jest więc taki dobór i hierarchizacja elementów tworzących jakość, aby przynosiły najwięcej korzyści konkretnej placówce.
4. Należy pamiętać, że: „efekty pracy szkoły mają dalekosiężny wpływ na stan funkcjonowania państwa i gospodarki”¹⁹.

Streszczenie

Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie nurtujące dyrektorów szkół: jak zarządzać współczesną szkołą, aby zapewnić doskonałą jakość kształcenia i wychowania młodzieży?

Omówione zostały terminy: „system” oraz „jakość” a także ukazano możliwości zdobywania zewnętrznych certyfikatów potwierdzających wysoką jakość szkół.

Następnie omówiono elementy mogące wchodzić w skład systemu zapewniania jakości. Badaniem objęto wybrane szkoły ponadgimnazjalne z terenu miasta Katowice, Tychy i powiatu bieruńsko-lędzińskiego.

Summary

Seeking to achieve high quality of school work

The article attempts to answer the question that is the concern of school principals: how should a modern school be managed in order to ensure excellent quality of education and upbringing of young people?

The following terms were discussed: “system”, “quality” as well as the possibilities of obtaining quality certificates for schools were demonstrated.

¹⁹ A.J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwa CODN Warszawa 2003, s. 51.

Subsequently, elements being part of the quality system were discussed. The study was carried out in selected schools from the area of Katowice, Tychy and Bieruń-Lędziny area.

Bibliografia

Podstawy prawne:

- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572 z późn. zmianami).
- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. Karta Nauczyciela (Dz. U. z 2003 r. nr 118, poz. 1112 z późn. zmianami).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 10 września 2002 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli oraz określenie szkół i wypadków, w których można zatrudnić nauczycieli niemających wyższego wykształcenia lub ukończonego zakładu kształcenia nauczycieli (Dz. U. z 2002 r. nr 155, poz. 1288).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 1 grudnia 2004 r. w sprawie uzyskiwania stopni awansu zawodowego dla nauczycieli (Dz. U. z 2004 r., nr 260, poz. 2593).
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 7 września 2004 r. w sprawie warunków i sposobu oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy oraz przeprowadzania sprawdzianów i egzaminów w szkołach publicznych (Dz. U. z 2004 r. nr 256, poz. 2572 z późn. zmianami).

Inne pozycje:

- Bogdanienko J., *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Toruń 2002
- Bonstingl J.J., *Szkoły Jakości. Wprowadzenie do Total Quality Management w edukacji*, Wydawnictwa CODN, Warszawa 1999.
- Borkowska G., *TQM, czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 4.
- Borucki W., Urbaniak M., *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości” 1996, nr 12.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002.
- Durda M., Maciejewska J., *Jak badać i podnosić jakość pracy szkoły*, Wydawnictwo eMPI², Poznań 2002.
- Dzierzgowska I., *Mierzenie jakości pracy liceum*, Wydawnictwa CODN Warszawa 1999.
- Elsner D., *Doskonalenie kierowania placówką oświatową. Wokół nowych pojęć i znaczeń*, Wydawnictwo MENTOR, Chorzów 1999.

- Elsner D., *Kierowanie zmianą w szkole. Nowy sposób myślenia i działanie*, Wydawnictwa CODN, Warszawa 2005.
- Fazlagić A.J., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwa CODN, Warszawa 2003.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, Warszawa 1998.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością*, Warszawa – Kraków 1999.
- Karaszewski R., Buszko M., *TQM a kultura organizacyjna*, „Problemy Jakości” 2002, nr 1.
- Karaszewski R., *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja (zjawisko, rozwój, znaczenie)*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
- Karaszewski R., *TQM – teoria i praktyka*, Toruń 2001.
- Karaszewski R., *Zarządzanie przez jakość*, Kraków 1995.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Katowice 2002.
- Olejniczak T., Pielachowski J., *Nadzór pedagogiczny i organizacyjny nad szkołami i placówkami oświatowymi*, Wydawnictwo eMPi², Poznań 2005.
- Oyrzanowski B., *Jakość jutra*, „Problemy Jakości” 1991, nr 1.
- Pawlica B., Szczepański M.S. (red. nauk.), Wagner I. *Polska szkoła: szkoła i system edukacyjny w procesie przemian*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2000.
- Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, Wydawnictwo eMPi², Poznań 2004.
- Rosół A., Szczepański M.S. (red. nauk.), *Między przedszkolem a szkołą wyższą: szkice i studia socjo-pedagogiczne*, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 1996.
- Rosół A., Szczepański M.S. (red. nauk.), *Nowoczesna szkoła – nowoczesność w szkole: szkice i studia*, Wydawnictwo AMP, Częstochowa 1995.
- Skrzypek E., *Jakość totalna a kaizen*, „Problemy Jakości” 1994, nr 2.
- Wasilewski L., *Do czego służy TQM?*, „Problemy Jakości” 1998, nr 3.
- Wasilewski L., *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Warszawa 1998.
- Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, Kraków 1995.
- Wlazło S., *Co oznacza jakość w edukacji*, [w:] *Vademecum menedżera oświaty*, red. Cz. Plewka i H. Bednarczyk, Radom 2000.

Źródła internetowe:

www.eurydice.org
www.menis.gov.pl
<http://pl.wikipedia.org>