

Opis zasad innowacji

Zamieszczone niżej informacje opracowano w celu ułatwienia nauczycielom, radom pedagogicznym i dyrektorom szkół działań związanych z opracowywaniem i wdrażaniem innowacji pedagogicznych. Zawarte tu uwagi i propozycje są w pewnej mierze efektem spostrzeżeń wynikających z przeglądu innowacji pedagogicznych zgłaszanych do Kuratorium w poprzednich latach i stwierdzonych tam braków. Z informacji tych mogą skorzystać przede wszystkim nauczyciele zajmujący się opracowywaniem i realizacją innowacji pedagogicznych. Chodzi o to, by działaniom podejmowanym z pasją i ambicją zawodową mogli łatwiej nadać poprawny kształt formalny. Poniższy opis zasad innowacji może w tym pomóc.

Ponadto już wkrótce zostanie opracowana „Karta Innowacji”, która w zamyśle ma być dokumentem stosowanym przy zgłaszaniu innowacji do Kuratorium Oświaty w Rzeszowie. Zasadniczą częścią „Karty Innowacji” będzie właśnie tzw. opis zasad innowacji sporządzany w oparciu o przedstawione tu wymagania. Opracowaniem „Karty Innowacji” zajmuje się powołany przez Podkarpackiego Kuratora Oświaty Zespół do Spraw Innowacji.

I. Określenie rodzaju innowacji

1. Najlepiej przyjąć za rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 9 lutego 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki (Dz. U. z 2002 r. nr 56, poz. 506) podział na „**programowe, organizacyjne lub metodyczne**”, można rozszerzyć ten podział o rodzaje mieszane, np. programowo-metodyczne, organizacyjno-programowe, metodyczno-organizacyjne.
2. Stosować prostą zasadę uznawania **za programowe** tych innowacji, w których zmiany dotyczą programów zajęć edukacyjnych; **za organizacyjne** tych, które dotyczą organizacji kształcenia, wychowania lub opieki; **za metodyczne** tych, w których zmiany dotyczą metod pracy dydaktycznej, wychowawczej lub opiekuńczej.
3. Określenia rodzaju innowacji powinien dokonać jej autor (autorzy) kierując się własną oceną wagi i znaczenia wprowadzanych zmian, i na tej podstawie zaliczając innowację do któregoś z ww. rodzajów.

II. Zakres innowacji

1. Wskazać jakie zajęcia edukacyjne obejmuje innowacja (wszystkie, grupę przedmiotów, wybrany przedmiot lub rodzaj zajęć edukacyjnych),
2. Wskazać do kogo adresowana jest innowacja, kto zostanie nią objęty (cała szkoła, wybrane klasy lub klasa, wybrane oddziały lub oddział, wybrana grupa, wybrany uczeń), nie zapominać o wskazaniu typu szkoły (w zespole), zawodu, profilu,
3. Określić przewidywany czas realizacji innowacji, wskazać termin jej rozpoczęcia i zakończenia (konkretny semestr, rok szkolny, etap edukacji od-do).

III. Motywacja wprowadzenia innowacji i oczekiwania z nią związane

1. Określić powody, przyczyny, motywację opracowania i wprowadzenia innowacji.
 - a) istotne jest tu wykazanie, że wprowadzenie innowacji zostało poprzedzone diagnozą istniejącej sytuacji i wynikającymi z tej diagnozy potrzebami wprowadzenia zmian, np.

niezadowolające efekty pracy dydaktycznej lub wychowawczej, potrzeby wynikające ze zmian na rynku pracy, potrzeby wynikające z życiowych planów edukacyjnych uczniów (rodziców), potrzeby związane z dostosowaniem kształcenia do zmian wynikających z postępu naukowo-technicznego, inne,

- b) określić przewidywane efekty wdrożenia innowacji, czyli:
- jakie pozytywne zmiany w zakresie efektów kształcenia, wychowania lub opieki nastąpią,
 - jakie korzystne zmiany organizacyjne nastąpią w szkole,
 - jakie będą pozytywne efekty zmian metodycznych,
 - inne korzyści z wprowadzenia innowacji.
2. Niezbędne jest też ustalenie kryteriów sukcesu w odniesieniu do oczekiwanych efektów innowacji.

IV. Założenia innowacji (treść innowacji)

1. To zagadnienie powinno być potraktowane bardzo rzeczowo i czytelnie. Jeżeli przedstawiana jest innowacja programowa odnosząca się do konkretnego przedmiotu, polegająca na modyfikacji ogólnie dostępnego programu nauczania (a jest to najczęściej spotykany rodzaj innowacji) należy koniecznie uwzględnić poniższe uwarunkowania.
2. Wskazać wyraźnie jaki program nauczania jest poddawany zmianom, podać jego nazwę, symbole, numer dopuszczenia.
3. Wskazać wyraźnie jakie treści z tego programu ulegają modyfikacji, jakie zostają usunięte, jakie nowe treści zostają wprowadzone do programu. Odnieść się do podstawy programowej danych zajęć edukacyjnych, określić czy wprowadzone do programu treści mieszczą się w treściach przewidywanych przez podstawę programową, jeżeli wykraczają poza podstawę programową to wskazać w jakim zakresie. Pamiętać o tym, by poprzez usunięcie pewnych treści z programu nie doprowadzić do sytuacji, w której program nie będzie zawierał wszystkich treści wymaganych przez podstawę programową.
4. Określić przewidywane osiągnięcia, wiedzę i umiejętności uczniów uzyskane poprzez wprowadzenie nowych treści do programu nauczania.
5. Odnieść się do przewidywanych sposobów realizacji nowych treści oraz zakładanych sposobów oceniania wiedzy i umiejętności uczniów.
6. Przy wdrażaniu innowacji przewidujących zwiększenie liczby godzin zajęć edukacyjnych wskazać precyzyjnie o jaką liczbę godzin zwiększa się zajęcia oraz określić źródło pochodzenia tych godzin, tzn. określić:
 - a) czy biorą się one z godzin do dyspozycji dyrektora,
 - b) czy z godzin na kształcenie w zakresie rozszerzonym,
 - c) czy z godzin przewidzianych w ramowym planie nauczania na grupę przedmiotów,
 - d) czy z godzin przewidzianych na kształcenie w zawodzie,
 - e) czy z godzin na kształcenie w profilu,
 - f) czy też z godzin finansowanych dodatkowo przez organ prowadzący szkołę?
7. Przy realizacji innowacji polegającej na łączeniu treści kilku zajęć edukacyjnych w ramach jednych odrębnych zajęć zasady wymienione w pkt 2-6 należy stosować odpowiednio.
8. Przy innowacji polegającej na dopuszczeniu do użytku w danej szkole tzw. autorskiego programu nauczania czyli opracowanego przez nauczyciela (nauczycieli) na zasadach określonych w rozporządzeniu MENiS z 5.02.2004 r. w sprawie dopuszczania do użytku szkolnego programów wychowania przedszkolnego, programów nauczania i podręczników oraz cofania dopuszczenia (Dz. U. z 2004 r. nr 25, poz. 220) należy pamiętać o spełnieniu wymagań określonych w §24 ust.4-6 oraz 9-13 tego rozporządzenia. Szczególnie chodzi o uzyskanie dla programu pozytywnej opinii

nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego, posiadającego wyższe wykształcenie i odpowiednie kwalifikacje. Przy wprowadzaniu programu nauczania dla zawodu potrzebna jest opinia kuratora oświaty. Dyrektor szkoły przed dopuszczeniem programu do użytku i włączeniem do szkolnego zestawu programów nauczania powinien zasięgnąć opinii rady pedagogicznej i rady szkoły (lub rady rodziców). Powyższe działania muszą być spełnione w związku z dopuszczeniem programu autorskiego do użytku w szkole.

9. Jeżeli program, o którym mowa w punkcie 8, jest równocześnie zgłaszany jako innowacja należy zastosować procedurę zgłoszenia określoną w rozporządzeniu z 9.04.2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej.

V. Ewaluacja innowacji

1. Podstawowym zadaniem ewaluacji jest stwierdzenie:
 - a) czy realizacja programu innowacyjnego przebiega zgodnie z jego założeniami,
 - b) czy uzyskuje się przewidywane efekty,
 - c) czy nie należy dokonać weryfikacji i zmian w programie innowacyjnym,
 - d) czy nie należy zaprzestać realizacji innowacji ze względu na powodowane szkody edukacyjne?
2. W celu prowadzenia skutecznej ewaluacji należy:
 - a) ustalić jakie informacje o realizacji programu innowacyjnego będą zbierane, np. wyniki klasyfikacji, wyniki egzaminów zewnętrznych, osiągnięcia w turniejach, olimpiadach, zawodach, inne sukcesy uczniów, sukcesy uczniów przy ubieganiu się o przyjęcie do szkół wyższych, pozytywne zmiany wychowawcze, opinie uczniów, rodziców, innych osób,
 - b) określić źródła informacji na temat programu innowacyjnego i jego skutków, np. opinie uczniów, rodziców, innych nauczycieli, dokumentacja przebiegu nauczania i wychowania, wywiad, obserwacja, inne źródła,
 - c) określić jakie narzędzia i procedury zostaną wykorzystane do zbierania informacji, np. ankiety, testy, sprawdziany, arkusze diagnostyczne, obserwacja, hospitacja,
 - d) określić kto, kiedy i w jakiej formie opracuje wyniki ewaluacji oraz jak zostaną one wykorzystane, komu będą udostępnione,

VI. Procedura wdrożenia innowacji

1. Rada pedagogiczna podejmuje uchwałę w sprawie wprowadzenia innowacji po uprzednim uzyskaniu:
 - a) zgody nauczycieli, którzy będą uczestniczyć w innowacji,
 - b) pisemnej zgody autora (autorów) innowacji na jej prowadzenie w szkole, w przypadku gdy założenia innowacji nie były wcześniej publikowane,
 - c) opinii rady szkoły
 - jeżeli rada szkoły nie została powołana zastępuje ją rada pedagogiczna (art.52 ust.2 ustawy o systemie oświaty),
 - przed wydaniem takiej opinii (w „zastępstwie” rady szkoły) rada pedagogiczna powinna zasięgnąć opinii rady rodziców, co wynika z realizacji zawartego w art.54 ust.1 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 1996 r. nr 67, poz.329 ze zmianami) uprawnienia rady rodziców do występowania z wnioskami i opiniami dotyczącymi wszystkich spraw szkoły,
 - w takich okolicznościach rada pedagogiczna wydaje najpierw opinię w sprawie wprowadzenia innowacji (występując w roli rady szkoły), a następnie podejmuje uchwałę w sprawie wprowadzenia innowacji.

2. Innowacja, której wprowadzenie uchwała rada pedagogiczna powinna spełniać warunki dotyczące:
 - a) określenia jej rodzaju,
 - b) ustalenia zakresu,
 - c) przedstawienia motywacji wprowadzenia i oczekiwań z nią związanych,
 - d) przedstawienia założeń (treści innowacji),
 - e) ewaluacji,- opisane w częściach I-V niniejszego opracowania.
3. Tak podjętą uchwałę rady pedagogicznej wraz z opisem zasad innowacji oraz opinią rady szkoły (*jeżeli taka jest, gdy rady szkoły nie powołano załącza się opinię rady pedagogicznej*) i zgodą autora (autorów) dyrektor szkoły przekazuje kuratorowi oświaty i organowi prowadzącemu szkołę w terminie do dnia 31 marca roku poprzedzającego rok szkolny, w którym jest planowane rozpoczęcie innowacji.
4. Jeżeli innowacja wymaga przyznania szkole dodatkowych środków należy uzyskać pisemną zgodę organu prowadzącego na finansowanie planowanych działań.
5. Kopię pisemnej zgody organu prowadzącego należy załączyć do dokumentacji przekazywanej przez dyrektora szkoły kuratorowi oświaty.

UWAGI (ważne dla dyrektorów szkół):

1. **Przy wprowadzaniu innowacji przewidującej zwiększenie liczby godzin zajęć edukacyjnych (przez poszerzenie zajęć z ramowego planu nauczania lub wprowadzenie dodatkowych zajęć) należy pamiętać o przestrzeganiu dopuszczalnej tygodniowej liczby godzin zajęć edukacyjnych określonej w §2 ust.7 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 12 lutego 2002 r. w sprawie ramowych planów nauczania w szkołach publicznych (Dz. U. z 2002 r. nr 15, poz. 142 ze zmianami), niedopuszczalne jest przekroczenie tej liczby.**
2. **Jeżeli dodatkowe zajęcia edukacyjne wprowadzono z godzin przyznanych przez organ prowadzący szkołę, to limit godzin określony w §2 ust. 7 ww. rozporządzenia można zwiększyć o 3 godziny, co wynika z zapisów §2 ust. 3 tegoż rozporządzenia.**
3. **Organizacja dodatkowych zajęć edukacyjnych, dla których nie ustalono podstawy programowej ale ich program nauczania został włączony do szkolnego zestawu programów nauczania, obsługiwanych z godzin do dyspozycji dyrektora (zgodnie z §2 ust. 5 pkt 2 cytowanego rozporządzenia), wymaga zgłoszenia tych zajęć jako innowacji pedagogicznej. Nie można ich uznać za tzw. autorski program nauczania i wprowadzić do szkolnego zestawu programów nauczania na zasadach określonych w § 24 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 5 lutego 2004 r. w sprawie dopuszczania do użytku szkolnego programów ... (Dz. U. z 2004 r. nr 25, poz. 220), gdyż przepisy te odnoszą się do zajęć edukacyjnych, dla których ustalono podstawę programową.**
4. **Organizacja dodatkowych zajęć edukacyjnych, dla których nie ustalono podstawy programowej, obsługiwanych z dodatkowych godzin przyznanych przez organ prowadzący również wymaga zgłoszenia ich jako innowacji pedagogicznej z zastosowaniem procedury określonej w rozporządzeniu w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej.**

Dyrektor jako twórca koncepcji pracy dydaktyczno-wychowawczej w liceum profilowanym

1. Dyrektor projektujący pracę szkoły.

1.a. Programowanie i planowanie pracy szkoły w długim i krótkim horyzoncie czasowym.

Programowanie działalności liceum profilowanego to przewidywanie, zapowiadanie rozwoju na podstawie przewidywanych tendencji, rokowanie o rozwoju szkoły oparte na określonych danych, obliczeniach i trendach¹.

Z prognozowaniem rozwoju szkoły jest powiązane planowanie strategiczne, które wytycza główne kierunki rozwoju organizacji jako narzędzie kształtowania przyszłości i związków między instytucjami z otoczeniem.

Planowanie strategiczne rozpoczyna się od określenia misji. Misja to posiadana przez szkołę idea i wizja przewodnia, która pozwala na nadanie jej kierunku i skoncentrowanie w działalności na najistotniejszych dziedzinach. Misja liceum profilowanego ujęta w planowaniu strategicznym to określenie powołania i domeny działania. Cele ogólne strategiczne liceum profilowanego to: przygotowanie ucznia do dojrzałych wyborów, pełnego i odpowiedniego uczestnictwa w życiu społecznym, kierowania własnym rozwojem (przygotowanie do kształcenia ustawicznego). Wykonanie tych celów ma być dokonane poprzez odpowiednio opracowane podstawy programowe i ścieżki edukacyjne (edukacja medialna, uczestnictwo w kulturze, edukacja europejska, filozofia, edukacja ekologiczna).

Szczegółowe kategorie planu strategicznego to:

- a. idea szkoły, jej cele strategiczne, zasady postępowania, reguły, obowiązki oraz uprawnienia i odpowiedzialność osób, nagrody i kary, długofalowe rozstrzygnięcia organizacyjne - to jest materia statutu liceum,
- b. wybrane cele do osiągnięcia w określonym czasie, nakazane zadania (np. przez organ prowadzący lub nadzór pedagogiczny), etapowe stany rzeczy przybliżające cel, harmonogram realizacyjny, wskazówki dla wykonawców i ich nazwiska - to budulec planu pracy liceum,
- c. coroczne stałe zdarzenia, imprezy, konkursy, wywiadówki, narady organów kierujących, czynności kontrolne, uroczystości i obchody, tworzące pewien powtarzalny rytuał szkolnego życia - to materiał do kalendarza liceum,
- d. stan organizacyjny szkoły w nadchodzącym roku szkolnym (uczniowie, oddziały, nauczyciele, komórki organizacyjne, przedmioty i ich tygodniowy wymiar itd.) - to decyzje do arkusza organizacji liceum,
- e. cele kształcenia i wymagania programowe poszczególnych przedmiotów nauczania oraz sposoby realizacji - to materia programów i indywidualnych planów pracy nauczycieli (tzw. rozkładów materiału nauczania czy konspektów lekcyjnych).
- f. zadania statutowe różnych komórek wewnętrznych - to podstawa ich wewnętrznego planowania działań na konkretny okres, np. rok szkolny.

Po wstępnym ustaleniu ogólnych założeń i celów w planie rozwoju liceum profilowanego dyrektor opracowuje roczny plan pracy szkoły. Plan pracy szkoły musi odpowiedzieć na pytanie, jak spożytkować czas, jaki jest przed nami, aby osiągnąć postęp w funkcjonowaniu szkoły, aby coraz lepiej realizować cele długofalowe szkoły. Plan pracy decyduje o tym co zmienić w ciągu najbliższego czasu, aby szkoła stała się instytucją lepszą, nowocześniejszą, bardziej odpowiadającą społecznemu zapotrzebowaniu na dobrą edukację. Plan powinien zawierać odpowiedź na pytanie, jak poprawić to, co w ubiegłych latach opóźniało pełne osiągnięcie celów końcowych. Tak skonstruowany plan pracy szkoły jest aktem twórczego myślenia kierownictwa liceum i gremiów z nim współdziałających.

Z punktu widzenia prawa szkolnego planowanie pracy liceum składa się z kilku etapów formalnych:

- a. wniesienie projektu planu pracy przez dyrektora do organu decyzyjnego (jakim jest z mocy prawa rada pedagogiczna),
- b. opiniowanie projektu planu pracy przez radę rodziców,
- c. zatwierdzenie planu przez ten organ.

Inicjatorem (projektantem) planu pracy liceum jest zarówno z mocy prawa, jak i z funkcji organicznej swego stanowiska pracy, dyrektor. Opiniodawcą projektu jest rada szkoły. Natomiast decydemem rada pedagogiczna.

Źródła informacji niezbędne dla dyrektora w celu skonstruowania planu

Źródło informacji	Uwagi
Treść obrad, uchwał i formalnych wniosków organów kierowania i współkierowania szkołą	Są to wyciągi z protokołów obrad, formalne wnioski złożone w dyrekcji, notatki dyrekcji, notatki dyrektora uczestniczącego w obradach
Napływające akty prawa szkolnego (oświatowego)	
Wnioski z nadzoru pedagogicznego dyrektora i innych osób uprawnionych	Wnioski te dwukrotnie w ciągu roku szkolnego są przedstawione radzie pedagogicznej
Zalecenia powizytacyjne kuratora oświaty lub zalecenia organu prowadzącego	
Inicjatywy innowacyjne nauczycieli	Z inicjatyw tych może powstać odrębny plan innowacji i eksperymentów pedagogicznych
Treść i wnioski z narad i szkoleń, w których uczestniczą dyrektor (wicedyrektor) i nauczyciele, czytelnictwo zawodowe dyrektora	Informowanie dyrektora przez nauczycieli biorących udział w doskonaleniu zawodowym o ważniejszych pomysłach lub inicjatywach

Projekt rocznego planu rozwoju liceum profilowanego w Bełchatowie w 2002 r. (załącznik nr 5).

1.b. Sporządzanie i realizowanie planu doskonalenia zawodowego nauczycieli.

Do ważniejszych zadań dyrektora szkoły - pedagoga zalicza się troskę o twórcze przystosowanie i rozwój profesjonalny nauczyciela. Rozwój zawodowy pracownika wyraża

się postępowaniem, zmianami, które polegają na przechodzeniu od niższego poziomu do wyższego poziomu profesjonalizmu, do dojrzałości zawodowej, stanowiącej bardzo istotną część rozwoju osobowości człowieka.

Dyrektor szkoły ma szczególną rolę do spełnienia w stosunku do nauczycieli w początkowym okresie pracy, w którym odbywa się start i staż zawodowy. Wymaga to świadomego i w miarę systematycznego oddziaływania na nauczyciela według określonego programu, którego częścią stanowi inspiracja i optymalizacja procesu adaptacji społeczno-zawodowej².

Preferowany jest model nauczyciela "dynamicznego", odznaczającego się aktywnością i zaangażowaniem w pracę pedagogiczną, stale doskonalącego się, umiejętnie współdziałającego z uczniami i ich rodzicami, z innymi nauczycielami i dyrektorem szkoły. W modelu tym akcentuje się nowatorskie i twórcze podejście do pracy, refleksję pedagogiczną, samokrytycyzm oraz identyfikację ze szkołą i zawodem³. Dyrektor liceum przydzielając nauczycielowi stażyskie obowiązki i czynności liczy się z jego kwalifikacjami, zainteresowaniami i możliwościami psychofizycznymi. Udziela pomocy w planowaniu i przygotowywaniu zajęć z uczniami i spotkań z rodzicami uczniów. Systematycznie hospituje zajęcia i przeprowadza konferencje pohospitacyjne oraz rozmowy ukierunkowujące i motywujące dalszą działalność dydaktyczno-wychowawczą. Wskazuje sposoby i możliwości samokształceniowe oraz wzbogacania przez nauczyciela własnego warsztatu pracy. Dyrektor szkoły przyczynia się do znacznego skrócenia okresu trudnego i złożonego procesu adaptacji, jeśli utrzymuje częste kontakty z początkującym nauczycielem, sprawnie organizuje pracę w szkole, stosuje partnerski i współdziałający styl kierowania, jak również tworzy warunki dla kształtowania się prawidłowych stosunków międzyludzkich.

Wzrost autonomii szkół wyrażający się między innymi prawem do tworzenia własnych koncepcji pracy, programów edukacyjnych oraz wewnątrzszkolnych systemów oceniania osiągnięć uczniów powoduje pogłębianie się różnic między szkołami. Sytuacja ta wymaga od dyrektora umiejętności budowania własnej, indywidualnej koncepcji pracy szkoły, a także takiej organizacji nadzoru pedagogicznego, która umożliwi kontrolę osiągania wyznaczonych standardów. Rosną obowiązki dyrektora związane z podnoszeniem kwalifikacji nauczycieli, szczególnie w zakresie organizacji doskonalenia wewnątrzszkolnego. Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli jest ukierunkowane na rozwój liceum, zmierza do lepszej szkoły i uczynienia życia szkolnego bardziej wartościowym. Jest dążeniem do "lepszej szkoły", w której będą pracować "lepsi nauczyciele", dążeniem do poprawy relacji międzyludzkich w radzie pedagogicznej i rozwoju współpracy i dążeniem do wewnętrznej reformy zmierzającej do rozwoju organizacji. Wewnątrzszkolne doskonalenie nauczycieli jest elementem składowym Rozwoju Organizacji Szkoły (ROS), której celem jest samorozwój nauczycieli i samoodnowa liceum prowadząca do utrzymania i polepszenia jakości nauczania. Obejmuje pracę nad codziennymi problemami szkoły, planowaniem wspólnej przyszłości i rozwojem jednostki kreatywnej, szczególnie uzdolnionej.

W szkole, jako organizacji stale uczącej się nauczyciele mają prawo i obowiązek doskonalenia się zawodowego. Dyrektor szkoły współdziała z radą pedagogiczną w organizowaniu samokształcenia wszystkich nauczycieli opracowując plan doskonalenia zawodowego nauczycieli zatrudnionych w liceum. Ustala potrzeby szkoły w zakresie kształcenia, a także harmonogram doskonalenia się nauczycieli. Dbą o to, by każdy nauczyciel w długotrwałym procesie dojrzenia zawodowego przechodził od etapu naśladowania poznanych wzorów poprzez etapy refleksji i samowiedzy do etapu twórczości (mistrzostwa pedagogicznego). Stopniowo, w miarę dojrzenia osobowości zawodowej, jego nadzór pedagogiczny staje się mniej dyrektywny i łagodniejszy, w pełni szanujący autonomię nauczyciela.

W rozwoju zawodowym i zaspokajaniu wielu indywidualnych potrzeb nauczycieli duże znaczenie ma pozalekcyjna i pozaszkolna aktywność intelektualna, kulturalna, sportowa, krajoznawczo-turystyczna, towarzyska i rekreacyjna, organizowana przez radę pedagogiczną, szkołę, organizacje związkowe i inne instytucje. Inspirowanie tej działalności, docenianie osiągnięć i udzielanie pomocy organizatorom jest ważnym obowiązkiem dyrektora szkoły, związanym z wypełnianiem przez niego funkcji tzw. wychowawczej wobec podległego personelu pracowniczego. Praca i osiągnięcia dyrektora w zakresie rozwoju zawodowego nauczycieli i pozostałych pracowników szkoły to jedno z ważniejszych kryteriów oceny jego działalności.

1.c. Przewodzenie zespołowi nauczycielskiemu:

Lider zespołu nauczycielskiego

Grupa społeczna, którą tworzą nauczyciele, uczniowie i pracownicy liceum ma swojego przywódcę, który stoi na czele szkoły. Przywódca pełni rolę lidera, który wytycza grupie cel, formułuje plany rozwoju i motywuje do działania. Dyrektor szkoły przyjmując swoją funkcję jednocześnie zostaje liderem. Chcąc przewodzić i kierować dyrektor lider musi odznaczać się wysoką inteligencją i potrafić właściwie ocenić sytuację, rozważyć konieczność zmian i dostosować swoje plany oraz potrzeby do potrzeb szkoły. Rolę tę spełnia tylko dyrektor, który ma wysoki autorytet osobisty, co pozwala mu tworzyć i kształtować zwarty zespół pracowniczy. Efektywny dyrektor opiera swoją władzę na osobistych walorach cenionych przez pracowników, niż w uprawnieniach formalnych.

Warunkiem prawidłowego przewodzenia zespołowi pedagogicznemu w liceum profilowanym jest dobra znajomość nauczycieli i wychowawców. Skutecznego dyrektora jako lidera zespołu pracowniczego cechuje asertywność, polegająca na stawianiu członkom zespołu dużych wymagań, przy równoczesnym poszanowaniu ich praw oraz udzielaniu im pomocy w pokonywaniu trudności oraz zaspokajaniu własnych potrzeb⁵.

Dyrektor liceum profilowanego jako lider zespołu przyspiesza jego dojrzewanie tworząc więzi służbowe, funkcjonalne i międzyludzkie oraz rozwija jego samorządność. Cechy tej dojrzałości to: skupienie nauczycieli wokół misji i zadań szkoły, samorządność oraz ukształtowanie humanistycznych stosunków międzyludzkich. Dyrektor szkoły - lider posiada zdolność motywowania siebie i innych oraz dąży do osiągnięcia celu przy jednoczesnym skutecznym działaniu. Kierując się tymi umiejętnościami, lider elastycznie dostosowuje sposób działania do podejmowanych celów⁶. Właściwie wykorzystuje umiejętności pracowników, przyczynia się do rozwoju samodzielności myślenia i działania.

Współczesny dyrektor liceum profilowanego powinien spełniać trzy istotne role przywódcy:

- a. sprecyzowanie kierunku - określeniu wizji i misji w stosunku do potrzeb nauczycieli, uczniów, współpracowników, a także lokalnej społeczności,
- b. korelowanie - stworzenie struktur organizacyjnych, systemów i procesów operacyjnych zgodnych z wizją i misją szkoły i realizujących potrzeby wszystkich jej klientów, a także pełne zaangażowanie nauczycieli,

- c. uprawnianie - poszerzanie zakresu odpowiedzialności i stworzenie sytuacji, że nauczyciele wykazują swoją kreatywność i pomysłowość w celu realizowania wspólnych wartości tkwiących w wizji i misji szkoły.

Przywództwo zgodne z zasadami realizowane jest na czterech poziomach:

- a. osobistym (stosunek do samego siebie) - budowanie indywidualnych wiarygodności,
- b. interpersonalnym (stosunki z innymi ludźmi) - tworzenia zaufania wśród rady pedagogicznej,
- c. zarządzania (odpowiedzialność za wykonanie pracy przez innych) - przekazywanie uprawnień i delegowanie odpowiedzialności,
- d. organizacyjnym (potrzeba organizowania pracy ludzi) - nabór, szkolenia, wynagradzanie, tworzenie zespołów, rozwiązywanie problemów, formułowanie struktur, strategii, systemów wspierających styl kierowania oparty na wartościach⁷.

W swoim działaniu dyrektor lider jest konsekwentny i stanowczy. W umiejętny sposób przeciwdziała powstawaniu konfliktów lub sprawnie go likwiduje, wykorzystując go do rozwoju społeczności szkolnej. Przy potraktowaniu konfliktu jako szansy dla lepszego rozwoju grupy konieczna jest wysoka kultura osobista lidera (wykluczająca jakąkolwiek stronniczość lub agresję czy deprecjonowanie kogokolwiek) oraz bazowanie na wspólnych wartościach czyli tym, co łączy ludzi zmierzających do jednego celu. Podstawowe umiejętności, które powinien posiadać dyrektor lider, to sprawność i skuteczność w doborze właściwych celów i zadań, aby realizować misję szkoły. Dobry lider, który dba o dobre imię szkoły i sukcesy pracowników, stara się umożliwić nauczycielom samorealizację i motywować ich do tego, a także własną postawą świadczy o wyborze właściwej drogi dla społeczności liceum profilowanego. Lider następnego tysiąclecia to człowiek o prawym charakterze, którego cechuje uczciwość i przed którym stoi zadanie propagowania nowego wzorca postawy i autorytetu. Postawa dyrektora lidera liceum profilowanego w XXI wieku to uczciwość (charakter) i odpowiednie kompetencje do wychowywania przeszłego pokolenia. Od skuteczność i wiarygodność dyrektora i nauczycieli zależy wizerunek liceum profilowanego.

Kreator innowacji pedagogicznych w liceum.

Aktywny dyrektor jest opiekunem i inicjatorem innowacji pedagogicznych w liceum. Innowacje pedagogiczne to zmiany jakościowe, spowodowane wprowadzeniem nowości. Są to dynamiczne procesy, w których można wyróżnić podstawowe fazy:

- a. cele innowacji (jakie zmiany powinny nastąpić w wyniku wdrażanego projektu),
- b. priorytety (czyli co jest w nim najważniejsze i powinno być realizowane w pierwszej kolejności, a co w drugim etapie wdrażania),
- c. środki (przede wszystkim finansowe, choć mogą też być inne, np. materialne. ile i skąd je pozyskać),
- d. motywacje (czyli jakimi sposobami i jakich nauczycieli trzeba przekonać do podjęcia realizacji danej innowacji),
- e. organizację działania (określenie: kto, co, gdzie i kiedy będzie robić i za co będzie odpowiedzialny).

Menedżerskie zarządzanie liceum polega na tworzeniu warunków do realizowania różnorodnych innowacji pedagogicznych. Konieczne jest właściwe rozpoznanie, aby zindywidualizować oddziaływania zachęcające do poszukiwania i wdrażania innowacji pedagogicznych. Dyrektor otacza szczególną opieką autorów i wykonawców innowacji i eksperymentu. Zapewnia dodatkowe środki finansowe do realizacji zadań objętych programem innowacji. Przygląda się efektom pracy i udziela pomocy w przypadku trudności w realizacji. Dyrektor o powstaniu nowatorskiego pomysłu powiadamia wszystkie powiązane ze sobą wszystkie podsystemy działalności pedagogicznej, ponieważ proces innowacyjny ma charakter międzyorganizacyjny⁸. Przy wdrażaniu nowości każdy menedżer ma świadomość ryzyka i niepewności, szczególnie wówczas, gdy nie jest w stanie przewidzieć wszystkich czynników mających negatywny wpływ na realizację przedsięwzięcia. Dyrektor wie również, że efekty, jakie może uzyskać w wyniku realizacji innowacji i eksperymentów pedagogicznych są odroczone w czasie i mogą przynieść korzyść dopiero za kilka lat. Dyrektor kreator innowacji zachęca i wspiera swoich nauczycieli na drodze realizacji nowych pomysłów, ponieważ nowe metody nauczania, nowe programy autorskie, nowe środki i pomoce dydaktyczne wpływają na uatrakcyjnienie procesu nauczania.

Rozwijająca się gospodarka stawia nowe wyzwania szkole i to powoduje, że dynamizm innowacji pedagogicznych musi być zwiększony. Dyrektor twórca jest aktywny i zainteresowany wprowadzaniem eksperymentów pedagogicznych, chętnie współuczestniczy w tworzeniu koncepcji zmian i wprowadzanych innowacji. Nauczyciele tylko wtedy będą innowacyjni, jeśli innowacyjny będzie dyrektor i tylko wtedy pociągnie ich za sobą.

Liceum profilowane, które jest kierowane przez dyrektora nowatora ma wysoką rangę i ocenę w środowisku szkolnym i lokalnym, ponieważ absolwenci są dobrze przygotowani do matury, częściej niż ich rówieśnicy z innych szkół zostają laureatami olimpiad przedmiotowych i konkursowych, a także kontynuują dalszą naukę w wybranych przez siebie uczelniach. Dyrektor kreator innowacji podejmuje współpracę z regionalnymi biurami pracy i ustala kierunki profilowania zgodne z potrzebami rynku pracy, więc pozostali absolwenci, którzy podejmują pracę, potrafią swobodnie poruszać się po rynku pracy i dzięki swojemu wykształceniu znaleźć pracę. Dyrektor kreator innowacji podejmuje współpracę z regionalnymi biurami pracy i ustala kierunki profilowania zgodne z potrzebami rynku pracy.

1.d. Strategia i formy promocji szkoły.

Menedżer oświaty (współczesny dyrektor liceum) musi umieć radzić sobie z mediami, gdyż:

- a. są opiniotwórcze i każdemu dyrektorowi zależy, aby opinia o szkole i jego osobie była jak najlepsza,
- b. są masowe, bo błyskawicznie docierają z wiadomością do bardzo wielu ludzi,
- c. osoba na stanowisku kierowniczym jest przedmiotem szczególnego zainteresowania dziennikarzy, bo zwykle ma najwięcej informacji do przekazania. Dyrektor musi umieć współpracować z mediami, zwłaszcza z lokalną prasą, radiem i telewizją. A nawet więcej - musi je umieć wykorzystywać dla dobra własnej placówki, co polega na:
 - promowaniu osiągnięć szkoły, jej uczniów i nauczycieli (tworzenie wizerunku placówki),

- wyjaśnianiu nieporozumień czy kontrowersji związanych z jakimś zdarzeniem w szkole,
 - prezentacji własnej osoby i osobistych osiągnięć, co może umocnić pozycję dyrektora - menedżera w środowisku.
- d. Kontakty dyrektora menedżera oświaty z mediami dokonują się w sytuacjach dwojakiego rodzaju:
- dyrektor zabiega o kontakt z dziennikarzem, aby zainteresować go osiągnięciami szkoły,
 - w szkole wydarzyło się coś niewłaściwego, o czym dowiedzieli się dziennikarze, przychodzą więc do szkoły, aby zebrać informacje o tym wydarzeniu.

Zachowanie dyrektora w jednej i drugiej sytuacji, jego wypowiedzi, sposób bycia, stosunek do sprawy składa się na wizerunek jego osoby, jaki utrwali się w środowisku.

Jednym z podstawowych zadań dyrektora - menedżera jest promowanie swojej szkoły w miejscowym środowisku, ponieważ na opinii lokalnej społeczności zależy mu najbardziej, stąd bowiem pochodzą uczniowie, tu przede wszystkim dyrektor szuka sponsorów i innych sprzymierzeńców liceum profilowanego. Chętniej pomagają szkole, o której jest głośno (w znaczeniu pozytywnym), która ma swoją markę w środowisku.

Dyrektor musi zadbać o to, żeby o liceum mówiono i pisano jak najczęściej, oczywiście, zawsze dobrze, promuje szkołę w:

- a. prasie, rozgłośni oraz telewizji lokalnej, czyli w tych mediach, które ukazują się i nadają tylko w tej miejscowości, gdzie mieści się liceum i w jej okolicy,
- b. mediach regionalnych, tych, które obejmują swoim zasięgiem kilka okolicznych województw, a więc cały region,
- c. mediach centralnych, czyli ogólnopolskich.

Najczęściej dyrektor współpracuje z miejscowymi publikatorami, bo wiadomości o tym, co dzieje się w szkole, najbardziej interesują mieszkańców tej miejscowości i okolic. Bardziej znaczące wydarzenia w szkole powinny znaleźć odzwierciedlenie w mediach regionalnych.

Żelazna zasada postępowania dyrektora to dbałość o to, aby pisano i mówiono jak najczęściej o tym, co się dzieje w szkole, o osiągnięciach jej uczniów i nauczycieli. Niech to będzie nawet krótka informacja, ale niech ukazuje się systematycznie. Jest to podstawowy warunek skutecznego tworzenia wizerunku liceum w środowisku. Każda okazja jest dobra, aby o szkole publicznie mówiono i pisano, mogą to być takie wewnętrzzszkolne wydarzenia, jak np.:

- a. balik karnawałowy (studniówka),
- b. konkursy międzyklasowe,
- c. ukazanie się jubileuszowego numeru gazetki szkolnej,
- d. wystawa prac kółka plastycznego albo dorobek innej formy pozalekcyjnej,
- e. niebanalna organizacja Święta Wiosny itp.

Tego rodzaju wiadomości utrwalają w środowisku przekonanie o tym, że w liceum dba się o rozwój różnych, nie tylko lekcyjnych, form wychowania, że jest to szkoła atrakcyjna, lepsza od innych.

Należy też systematycznie upowszechniać informacje typu kronikarskiego, takie jak:

- a. otwarcie nowego roku szkolnego (informacje o liczbie uczniów i oddziałów, kierunkach kształcenia, formach pozalekcyjnych, o nowych nauczycielach itd.),
- b. zakończenie roku szkolnego (dane o liczbie promowanych, sukcesach w minionych dwóch semestrach, problemach, których nie udało się rozwiązać, pożegnanie nauczycieli odchodzących itd.),
- c. matury (wyniki, wybór przedmiotów egzaminacyjnych itp.),
- d. dane o uczniach, którzy zostali przyjęci do szkół wyższych lub otrzymali atrakcyjną pracę.
- e. Od czasu do czasu w każdej szkole dzieją się wydarzenia niezwykle, niecodzienne np.:
- f. wizyta znaczących gości krajowych albo zagranicznych,
- g. uroczystość nadania szkole imienia (albo sztandaru),
- h. oddanie do użytku nowej sali gimnastycznej,
- i. otwarcie nowego kierunku kształcenia itp.

O tego rodzaju wydarzeniami dyrektor powiadamia media lokalne, regionalne, a nawet centralne. O szkole jest wtedy głośno w całym regionie i w kraju. Wzrasta prestiż liceum (a więc i dyrektora), łatwiej jest pozyskać dodatkowe środki od samorządu i od sponsorów.

A jeśli o liceum jest głośno w mediach, stanie się ona znana i popularna w środowisku, rodzice i uczniowie częściej ją wybierają niż inne szkoły, łatwiej utrzymać etaty nauczycielskie, i otrzymać fundusze na wyposażenie dydaktyczne pracowni przedmiotowych. No i zawsze przyjemnie jest pracować w liceum znanym i cenionym przez lokalną społeczność.

2. Dyrektor sprawujący nadzór pedagogiczny.

2.a. Funkcje nadzoru pedagogicznego.

Nadzór pedagogiczny to sprawowanie kontroli, analizowanie i ocenianie przebiegu i wyników pracy pedagogicznej w liceum profilowanym oraz tworzenie warunków dla tej działalności i udzielanie pomocy podmiotom współ wychowującym młodzież.

Celem nadzoru pedagogicznego jest dbanie o odpowiednią jakość usług edukacyjnych oferowanych przez liceum profilowane. Nadzór pedagogiczny należy do podstawowych obowiązków kierowniczych dyrektora liceum profilowanego.

W wyniku upodmiotowieniu uczniów i nauczycieli istnieje konieczność ograniczania rygorystycznego, tradycyjnego nadzoru na rzecz samokontroli, współuczestniczącego stylu zarządzania, wprowadzania tzw. łagodnego, niedyrektywnego nadzoru, opartego na

partnerstwie i współdziałaniu osób kierujących i kierowanych w liceum profilowanym. Służy temu wzbogacanie sposobów motywowania pozytywnego, stosowanie różnych form doradztwa i pomocy oraz optymalizacja warunków pracy uczniów i nauczycieli.

Nadzór pedagogiczny dotyczy przede wszystkim podstawowej działalności liceum, a więc: dydaktyki, wychowania, opieki nad rozwojem młodzieży oraz kulturotwórczej roli szkoły w środowisku lokalnym.

Analiza literatury i aktów prawnych pozwala przyjąć trzy podstawowe funkcje nadzoru pedagogicznego:

- a. informacyjno-diagnostyczna,
- b. kontrolno-oceniająca,
- c. doradczo-doskonaląca.

Funkcja informacyjno- diagnostyczna polega na:

- zapoznaniu się z aktami prawnymi,
- odpowiednim zorganizowaniu przepływu informacji,
- zapoznaniu się z nowościami pedagogicznymi dotyczącymi liceum,
- sporządzeniu sprawozdania z nadzoru,
- badaniu wyników nauczania,
- analizowaniu dokumentacji,
- współpracy z rodzicami i organizacjami środowiskowymi,
- wspieraniu pracy organizacji pozaszkolnych.

Funkcja kontrolno-oceniająca sprawowana przez dyrektora liceum jako forma nadzoru pedagogicznego polega na:

- sprawdzeniu stopnia realizacji celów dydaktycznych,
- sprawdzeniu stopnia realizacji celów wychowawczych zgodnie z planem wychowawczym,
- ocenianiu stopnia realizacji planu zawodowego nauczycieli w ich drodze awansu zawodowego,
- ocenianiu pracy nauczyciela poprzez:
 - hospitację,
 - badanie wyników nauczania,
 - jakość zajęć dydaktycznych,
 - lokaty uczniów w konkursach, rankingach, olimpiadach i na maturze,
 - ilość uczniów biorących udział w zajęciach pozaszkolnych (np. w kółkach zainteresowań, pracowniach informatycznych),

- publikacje naukowe tworzone przez nauczyciela,
 - formy doskonalenia zawodowego,
 - aktywność nauczyciela w pracach rady pedagogicznej
- dokonywaniu oceny dorobku zawodowego za okres stażu,
 - powoływanie komisji kwalifikacyjnej dla nauczycieli,
 - udział w pracach komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych.

W świetle teorii organizacji funkcja doradczo-doskonająca dyrektora polega na:

- pobudzaniu i motywowaniu nauczycieli do rozwijania twórczych elementów ich pracy,
- przyjmuje wnioski nauczycieli starających się o kolejny stopień awansu zawodowego, a także o rozpoczęcie stażu,
- wyznaczenie opiekuna stażu nauczycielowi ubiegającemu się o awans zawodowy,
- zatwierdzanie planu rozwoju zawodowego nauczyciela odbywającego staż,
- umożliwienie podnoszenia kwalifikacji i udzielanie wsparcia nauczycielom,
- wspieranie nauczyciela odbywającego staż w realizacji planu zawodowego
- umożliwia nauczycielowi obserwację zajęć dydaktycznych, wychowawczych oraz innych prowadzonych w szkole,
- umożliwia udział w różnych formach doskonalenia zawodowego,
- obserwuje i omawia zajęcia oraz inne zadania realizowane przez nauczyciela zgodnie z jego planem rozwoju,
- doradza i ukierunkowuje nauczyciela stażystę.

Dyrektor liceum sprawując nadzór pedagogiczny opracowuje:

- a. organizację mierzenia jakości pracy szkoły,
- b. planowanie, organizowanie i przeprowadzanie mierzenie jakości pracy szkoły,
- c. inspirowanie i wspomaganie nauczycieli w spełnianiu wymagań w zakresie jakości pracy szkoły oraz w podejmowaniu nowatorstwa pedagogicznego¹³.

Wymogiem prawa jest opracowanie przez liceum kryteriów jakości pracy szkoły, opartych na ustaleniach samej szkoły i krajowych standardach edukacyjnych i wewnętrznego systemu jakości pracy szkoły. Wyróżnić trzeba trzy podstawowe obszary mające wpływ na tę jakość:

- a. kształcenie (obszar uwzględniający ofertę programową szkoły, przygotowanie i kompetencje nauczycieli oraz efekty kształcenia, jakość procesu dydaktycznego),
- b. opieka i wychowanie (obszar uwzględniający priorytety wychowawcze, atmosferę szkoły, współpracę z rodzicami i ze środowiskiem lokalnym, formy opieki nad uczniami, formy pomocy uczniom w trudnej sytuacji materialnej i rodzinnej),

- c. zarządzanie szkołą (obszar uwzględniający tworzenie i wykorzystywanie bazy szkoły, kierowanie zespołem nauczycieli, optymalne wykorzystanie potencjału tego zespołu, właściwe prowadzenie dokumentacji, doskonalenie zawodowe nauczycieli, systemy motywujące, miejsce szkoły w środowisku lokalnym).

Wewnętrzny system jakości pracy szkoły zawiera:

- a. diagnozę stanu obecnego szkoły (ocenę stanu szkoły we wszystkich podanych wyżej obszarach),
- b. perspektywiczny plan rozwoju szkoły,
- c. związany z tym plan doskonalenia nauczycieli,
- d. zestaw narzędzi badawczych (opracowane wzory różnego rodzaju ankiet i kwestionariuszy),
- e. raporty ze stanu systematycznych badań (statystyczne zestawienia, wykresy, omówienie wyników zestawień, wnioski).

2.b. Formy sprawowania nadzoru.

W celu zdobycia i wykorzystania wiedzy o rzeczywistości szkolnej dla rozwoju szkoły oraz dla wykonania zadań wynikających z przepisów prawa dyrektor podejmuje szereg czynności. Są to:

- a. hospitacje,
- b. kontrola i analiza dokumentacji (dzienniki, rozkłady materiału, plany rozwoju zawodowego, sprawozdania z różnych prac nauczycieli prowadzonych indywidualnie lub zespołowo, zestawienia statystyczne dotyczące stopni, promowania itd.
- c. zatwierdzanie planu rozwoju zawodowego nauczycieli i ocenianie dorobku zawodowego za okres stażu, dokonywanie oceny pracy nauczycieli i szkoły w danym roku szkolnym,
- d. badania wyników dydaktycznych,
- e. doradztwo w stosunku do nauczycieli w sprawach kształcenia, wychowania i opieki nad młodzieżą,
- f. inspiracja w rozmowach, dyskusjach oraz niedyrektywnym instruktażu do podejmowania przez nauczycieli innowacji i nowatorskich eksperymentów,
- g. organizowanie wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli i włączanie ich do udziału w systemie instytucjonalnego doksztalcania i doskonalenia zawodowego poza szkołą, - gromadzenie (na podstawie przeprowadzonych hospitacji) niezbędnych, dla dokonania oceny nauczycieli, informacji,
- h. gromadzenie i analizowanie innych informacji lub wyników badań (np. ankietowych) dotyczących:
 - spraw wychowania (sytuacja wychowawcza w szkole, realizacja programów lub założeń wychowawczych, oceny zachowania uczniów, działania integracyjne),

- relacji między podmiotami edukacji (uczniowie, rodzice, nauczyciele),
- opieki i rozeznania przez wychowawców sytuacji środowiskowej uczniów (warunki materialne i rodzinne, działalność i zainteresowania pozaszkolne, plany na przyszłość),
- losów absolwentów,
- "zdawalności" egzaminów,
- poznawanie nauczycieli z aktualnymi problemami oświatowymi, przepisami prawa oświatowego, wymaganiami władz edukacyjnych itp.

Efekty tych czynności (wnioski z badań, obserwacji i analiz) oraz podejmowane w ich wyniku decyzje (zakup usług, np. szkoleniowych, sprzętu, pomocy, zgoda na doksztalcanie nauczyciela, ustalenie oceny) i działania (wybór tematyki i organizacja szkoleniowych posiedzeń rady pedagogicznej, pomoc nauczycielom w zakresie doskonalenia, wspieranie podejmowanych przez nauczycieli innowacji) stanowią zespół zdarzeń zwanych sprawowaniem nadzoru pedagogicznego.¹⁴

Do najczęściej stosowanych technik sprawowania nadzoru pedagogicznego w szkole należą: hospitacja, badanie kompetencji uczniów i wyników dydaktyczno-wychowawczych nauczycieli, rozmowa, dyskusja i negocjacja. Hospitacja polega na bezpośrednim odwiedzeniu nauczyciela (wychowawcy) podczas zajęć dydaktyczno-wychowawczych i organizacyjnych dla realizacji celów wewnętrznego nadzoru pedagogicznego. Jej zadaniem jest poznawanie bieżących postępów uczniów i wywieranie pozytywnego wpływu na nauczyciela, jego pracę i jej wyniki.

Przedmiotem hospitacji są lekcje i inne zajęcia obowiązkowe nauczyciela z uczniami, ale także formy pracy pozalekcyjnej, zajęcia w świetlicy szkolnej, w bibliotece itp. Dyrektor liceum hospituje spotkania nauczycieli-wychowawców klas z rodzicami uczniów, co jest istotne zwłaszcza w stosunku do nauczycieli początkujących, wymagających pomocy metodycznej w tym zakresie. Hospitacja jest skuteczna, jeśli uwzględni szeroki kontekst pracy i warunki obiektywne oraz wskazuje nauczycielowi możliwości doskonalenia się zawodowego, modernizacji i rozbudowy jego warsztatu pracy.

Ze względu na obszar obserwacji w liceum są przeprowadzane hospitacje wycinkowe (systematyzujące) i całościowe.

Hospitacje wycinkowe jest to precyzyjnie zakreślony obszar obserwacji (np.: relacje nauczyciel-uczeń, dyscyplina podczas zajęć, wykorzystanie czasu, kryteria i sposoby oceniania). Są to określenia przejawów wybranych działań i zjawisk w sposób możliwie obiektywny, sformalizowania i przeprowadzenia pełnego cyklu hospitacji, co oznacza konieczność ustalenia i konsekwentnego zachowywania ustalonej procedury oraz doboru specyficznych narzędzi, wspomagających obserwację oraz umożliwiających ewaluację obserwowanych zdarzeń; wykonania analizy ilościowej i jakościowej zaobserwowanych przejawów i opracowania sprawozdania z uwzględnieniem innych źródeł informacji o zakreślonym obszarze zainteresowania.

Hospitacje całościowe dotyczą jakości nauczania, jakości uczenia się, stopnia wypełniania standardów osiągnięć uczniowskich w relacji do wymagań programowych oraz wieku i zdolności uczniów, wkładu zajęć w rozwój ucznia w innych obszarach i wykorzystanie zasobów. Ten typ hospitacji wymaga pełnej standaryzacji pracy, jej efektów oraz ich oceny, a także narzędzi, biegłości, wręcz profesjonalizmu i dużego doświadczenia (szczególnie ocena wypełniania standardów i umiejętność korzystania z innych źródeł informacji niż lekcja).

Dobrze przeprowadzony proces hospitacji umożliwia dyrektorowi liceum na uzyskanie i przekazanie hospitowanemu konkretnych, udokumentowanych informacji, dotyczących jego pracy, zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych kadry (także własnych), odniesienie spostrzeżeń do wizji lub misji szkoły oraz jej bieżących zadań, dokonanie samooceny niektórych działań hospitującego, praktyczne wykorzystanie nabytej wiedzy do planowania własnych działań, popularyzacji zjawisk korzystnych i nauczycieli dobrze realizujących dane zagadnienie, tworzenie mechanizmów eliminacji zjawisk niekorzystnych z punktu widzenia pracy szkoły itp.

Właściwe przeprowadzenie hospitacji wymaga starannego przygotowania się dyrektora-hospitującego. Nowoczesny sposób przeprowadzania hospitacji przez dyrektora liceum wymaga wyodrębnienia następujących etapów:

- a. spotkanie przedhospitacyjne, które ma na celu zawarcie umowy (między dyrektorem a nauczycielem hospitowanym), określającej zakres zainteresowań hospitującego oraz dokonanie takich ustaleń, żeby uzyskać gotowość do współpracy ze strony nauczyciela, którego lekcja będzie hospitowana. Spotkanie ma charakter rozmowy indywidualnej lub zespołowej. Rozmowa ta odbywa się podczas posiedzenia rady pedagogicznej,
- b. obserwacja lekcji, której celem jest zebranie danych o przebiegu zajęć na bazie zawartej wcześniej umowy. Dane zbiera zarówno dyrektor, jak i hospitowany. Podczas obserwacji dokonuje się zapisu spostrzeżeń w przygotowanym arkuszu obserwacji. W celu możliwie pełnej obiektywizacji zapisów unika się jakiegokolwiek wartościowania,
- c. analiza uzyskanych informacji, polega na klasyfikacji oraz interpretacji uzyskanych danych. Analiza jest przygotowaniem do rozmowy pohospitacyjnej. Hospitujący przygotowuje szkic zaleceń, hospitowany - swoją interpretację zdarzeń pedagogicznych,
- d. rozmowa pohospitacyjna, która polega na omówieniu lekcji, porównaniu wniosków, uzgodnieniu zaleceń i sposobów ich realizacji oraz na analizie przydatności polegającej na identyfikacji tego, czego hospitujący i hospitowany nauczyli się od siebie nawzajem. Analiza przydatności jest istotnym, jeśli nie najważniejszym składnikiem procesu budowy zaufania, dlatego szczególną uwagę należy zwrócić na otwartość obu stron w tej części rozmowy pohospitacyjnej. Hospitowany powinien tu odpowiedzieć na pytania: w czym pomógł mi hospitujący? w czym może mi pomóc w przyszłości?, a hospitujący: w czym pomogłem hospitowanemu? w czym mogę mu pomóc?

Rozmowa pohospitacyjna powinna zakończyć się podpisaniem uzgodnionych zaleceń, których najlepszą formą wydaje się plan dalszej pracy.

Kolejną wykonywaną czynnością w ramach sprawowania nadzoru pedagogicznego przez dyrektora liceum jest kontrola dokumentacji. Dokumenty najczęściej przeglądane przez dyrektora to:

- a. dzienniki lekcyjne, dzienniki zajęć indywidualnych oraz arkusze ocen,
- b. rozkłady materiałów sporządzane przez nauczycieli poszczególnych przedmiotów,

- c. plany pracy (wychowawców klasowych, zespołów przedmiotowych, wychowawczych, rozwoju doskonalenia zawodowego).

Dziennik lekcyjny dostarcza, oprócz informacji o frekwencji i o ocenach, wielu innych danych mogących stanowić ciekawy materiał źródłowy do prowadzenia analiz w różnych obszarach. Zapisy w nim informują o: jakości planowania pracy przez nauczyciela w aspekcie realności i funkcjonalności sporządzanych rozkładów materiałów, o częstotliwości i rodzajach kontaktów z rodzicami oraz przebiegu życia klasy (wycieczki, ważniejsze wydarzenia z życia klasy, tematyka godzin wychowawczych), o regularności uczęszczania uczniów na zajęcia obowiązkowe, stosowanych kryteriach usprawiedliwiania nieobecności uczniów na zajęciach, o ich zgodności z postanowieniami dyrekcji lub rady pedagogicznej.

Bardzo ważnym zadaniem jest poprawne pod względem formalnym wypełnienie arkuszy ocen - najważniejszej dokumentacji przebiegu nauki poszczególnych uczniów i podlega to szczególnemu nadzorowi ze strony dyrektora.

Rozkłady materiałów są to profesjonalne plany pracy nauczycieli, na podstawie których buduje program dydaktyczny szkoły i opracowuje własny system oceniania i samokontroli jakości pracy dydaktycznej szkoły oraz monitorowaniu rozwoju uczniów. Tak skonstruowany program dydaktyczny szkoły i uzupełniony narzędziami pomiaru efektów dydaktycznych stanowi dobre narzędzie dla dyrektora liceum do zbudowania systemu wewnętrznej kontroli jakości pracy dydaktycznej szkoły. Dobrze zaprojektowany wewnętrzny system monitoringu rozwoju uczniów jest rodzajem zabezpieczenia liceum i nauczycieli przed próbami oceniania jakości pracy szkoły przez pryzmat wyłącznie bezwzględnych wyników pomiarów zewnętrznych.

Badanie wyników dydaktycznych wymaga od dyrektora systematyczności, sprawnej organizacji i zapewnienia wiarygodności wyników poprzez poprawne przygotowanie sprawdzianów i zapewnienia warunków do samodzielnej pracy uczniów. Sprawna organizacja badania wyników dydaktycznych to: przestrzeganie ustalonego harmonogramu, dokładne zaplanowanie miejsc przeprowadzania badań, imienne przypisanie osób do nadzorowania przebiegu sprawdzianu, możliwie szybkie uzyskanie wyników i opracowanie ich interpretacji, czyli raportu. Pozwala to stworzyć wewnątrzszkolny system badań wyników nauczania, czyli określić wewnętrzne standardy jakości i zmotywować do rozwoju wszystkie podmioty występujące w liceum.

Niezwykle ważnym zadaniem dyrektora jest praca z nauczycielem i ocena jego indywidualnych dokonań. Model indywidualnych dokonań nauczyciela przedstawia załącznik nr 6. Aby prawidłowo ocenić pracę nauczyciela dyrektor opracowuje standardy wykonawcze pracy nauczyciela, jasno określa cele liceum (wizję lub misję szkoły), buduje system szkoleń, odpowiedni deleguje uprawnienia i posiada wystandaryzowane narzędzia pomiaru wyników. Stworzenie odpowiedniej procedury i jakości oceniania pracy nauczycieli przez dyrektora liceum to podstawowe zadanie w zakresie sprawowania nadzoru pedagogicznego przez dyrektora. Propozycja procedury oceniania w załączniku nr 7.

2.c. Współpraca dyrektora z organami szkoły.

Dyrektor liceum profilowanego w ramach nadzoru współdziała z powołanymi na podstawie Ustawy z dnia 7 września 1991 o systemie oświaty, organami szkoły:

- a. z radą pedagogiczną,

- b. z radą rodziców,
- c. z samorządem uczniowskim.

Rada Pedagogiczna jest kolegiальnym organem szkoły realizującym zadania wynikające ze statutu liceum. Rada - w formie uchwał- zatwierdza, opiniuje i wnioskuje w sprawach związanych z działalnością dydaktyczną, wychowawczą, opiekuńczą i organizacyjną szkoły.

W skład rady wchodzi: dyrektor jako przewodniczący i nauczyciele jako jej członkowie.

Do podstawowych zadań rady należą:

- a. planowanie i organizowanie pracy dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej,
- b. okresowe i roczne analizowanie i ocenianie stanu nauczania, wychowania i opieki oraz organizacyjnych i materialnych warunków pracy szkoły,
- c. organizowanie wewnętrznego samokształcenia i upowszechniania nowatorstwa pedagogicznego,
- d. współpraca z rodzicami i opiekunami uczniów.
- e. opracowanie wewnątrzszkolnego systemu oceniania uczniów,
- f. opracowanie szkolnego programu wychowawczego.

Rada zobowiązuje dyrektora liceum profilowanego do:

- a. realizacji uchwał rady,
- b. tworzenia atmosfery życzliwości i zgodnego współdziałania wszystkich członków rady pedagogicznej w podnoszeniu poziomu dydaktycznego, wychowawczego i opiekuńczego szkoły,
- c. oddziaływania na postawę nauczycieli, pobudzania ich do twórczej pracy i podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- d. dbanie o autorytet rady pedagogicznej, ochrony i godności nauczycieli,
- e. zapoznavanie rady z obowiązującymi przepisami prawa szkolnego oraz omawiania trybu i form ich realizacji,
- f. analizowania stopnia realizacji uchwał rady.

Aktywna i twórcza rada pedagogiczna to ważny organ pomagający dyrektorowi, w jego codziennej trudnej pracy. Właściwa organizacja działalności rad pedagogicznych przyczynia się do polepszenia wyników pracy liceum. Wpływa również na to, że dyrektor jest dobrym organizatorem i tworzy właściwą atmosferę pracy, wyzwala inicjatywę i inwencję twórczą członków rady pedagogicznej. Dobrze przygotowana rada służy wymianie myśli pedagogicznej, zapobiega zastoju i rutynie, sprzyja innowacji pedagogicznej. Kompetencje i procedury działania rady pedagogicznej przedstawia załącznik nr 8. Rada Rodziców liceum profilowanego to reprezentacja rodziców uczniów. Tworzenie jej i działalność to czynna postawa rodziców wobec problemów związanych z funkcjonowaniem liceum. Podstawowym warunkiem współdziałania dyrektora z radą rodziców jest przestrzeganie praw rodziców w szkole, takich jak:

- a. poinformowanie ich o zadaniach i zamierzeniach dydaktyczno-wychowawczych szkoły i klasy,
- b. zapoznanie z przepisami dotyczącymi oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów,
- c. uzyskiwanie informacji o zachowaniu, postępach w nauce i przyczynach trudności dziecka w szkole,
- d. korzystanie z porad w sprawach wychowania i kształcenia swoich dzieci,
- e. wyrażanie opinii o pracy szkoły oraz przekazywanie ich organowi sprawującemu nadzór pedagogiczny⁹.

Rada rodziców poprzez swoich reprezentantów współpracują ze szkołą zarówno w zakresie realizacji podstawowych funkcji (dydaktycznej, wychowawczej, opiekuńczej, kulturotwórczej), jak i w organizacji licznych imprez dla uczniów, nauczycieli i rodziców. Szczególnie dużą rolę mają do spełnienia w organizowaniu różnych form pedagogizacji rodziców oraz udzielaniu im, wspólnie z nauczycielami, pomocy w rozwiązywaniu trudnych problemów wychowawczych. Rady rodziców dbają też o jak najlepsze warunki materialno-finansowe funkcjonowania liceum.

Dyrektor liceum jest odpowiedzialny za zgodność działania rady rodziców z własnym regulaminem i ze statutem szkoły, jak również za przejawianie inicjatywy w motywowaniu przedstawicieli rodziców do jak najbardziej szerokiego i owocnego działania na rzecz szkoły.

Aktywna rada rodziców to duża pomoc dla dyrektora. Wypracowanie porozumienia między rodzicami, nauczycielami i samorządem to ważne zadanie dla menadżera, w tym celu prowadzi szkolenia dla rodziców o ich prawach i obowiązkach i uczy sztuki komunikowania i negocjacji. W swoich działaniach dyrektor przyjmuje zasadę: nie walczyć, lecz negocjować¹⁰. Celem jest stworzenie w liceum takiego modelu, w którym nauczyciele, rodzice i uczniowie będą równoprawnymi partnerami.

Realizacja idei samorządności uczniowskiej jest ważnym kryterium oceny dyrektora szkoły. Samorząd uczniowski - to jedyny reprezentant ogółu uczniów w szkole. Powołany obowiązkowo, działa zgodnie z regulaminem przyjętym przez ogół uczniów w powszechnym głosowaniu. Dyrektor współpracuje z samorządem uczniowskim bezpośrednio lub poprzez nauczyciela-opiekuna samorządu, wybranego przez uczniów. Samorząd dba przede wszystkim o to, by były respektowane w szkole prawa ucznia do:

- a. poznawania programu nauczania, jego treści, celów i stawianych wymagań, w tym możliwości zgłaszania własnych propozycji w tym zakresie,
- b. jawnej i umotywowanej oceny postępów w nauce i sprawowaniu, uwzględniającej samoocenę ucznia,
- c. współdecydowania o organizacji życia szkolnego, w którym docenia się rozwój i zaspokajanie indywidualnych zainteresowań i potrzeb uczniów,
- d. rozwijania działalności informacyjnej, w tym redagowania i wydawania gazety szkolnej,
- e. organizowania imprez kulturalnych, sportowych, oświatowych, rozrywkowych, krajoznawczo-turystycznych, zgodnie z potrzebami i możliwościami organizacyjno-finansowymi,

f. wybór nauczyciela pełniącego rolę opiekuna samorządu¹¹.

Do obowiązków dyrektora liceum należy koordynowanie pracy rady pedagogicznej, rady szkoły i samorządu uczniowskiego. Przedmiotem oceny może być corocznie modyfikowany szkolny program wychowawczy, oparty na uzgodnionych aksjologicznych podstawach, realizowany przez wszystkie współprzedmioty, zarówno podczas lekcji, jak i w działalności pozalekcyjnej i pozaszkolnej, w tym w organizacjach dzieci i młodzieży (harcerstwo, PCK i inne)¹².

Sprawując wewnętrzny nadzór pedagogiczny dyrektor liceum zmierza do ustalenia relacji między przebiegiem pracy i zastosowanymi metodami a uzyskiwanymi wynikami oraz do wykorzystania mechanizmu sprzężenia zwrotnego dla ukierunkowania i umotywowania dalszej, bardziej skutecznej działalności. Służą temu m.in. dokonywane w radzie pedagogicznej, w radzie szkoły i w radzie rodziców analizy i podsumowania stanu realizacji zadań dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńczych.

3. Organy nadzoru i kontroli.

3.a. Nadzór i kontrola organu prowadzącego szkołę.

Nadzór nad wywiązywaniem się dyrektora szkoły z roli pracodawcy wykonują zarówno organy systemu oświaty (organ prowadzący szkołę i organ sprawujący nad nią nadzór pedagogiczny), jak i organy kontroli społecznej (związki zawodowe działające w szkole lub reprezentanci pracowników), wreszcie wyspecjalizowane instytucje inspekcji państwa, jak państwowa inspekcja pracy, inspekcja sanitarna, straż pożarna czy kontrola skarbową. Ponadto kontrolę sprawują instytucje powiązane z pracownikami i pracodawcą poprzez ubezpieczenia społeczne (ZUS), ubezpieczenia zdrowotne (Kasy Chorych) i podatek dochodowy (urzędy skarbowe).

Wśród opisanych organów kontroli i nadzoru, sprawdzających różne sfery działalności szkoły szczególna rola przypada organowi prowadzącemu. Organem prowadzącymi liceum profilowane jest jednostka samorządu powiatowego. Odpowiada ona za prowadzenie liceum. Organ prowadzący ma obowiązek finansowania podległych placówek na poziomie umożliwiającym ich prawidłowe funkcjonowanie. Organ prowadzący powołuje dyrektora liceum, dokonuje oceny jego pracy (w porozumieniu z organem nadzoru pedagogicznego) i jako jedyny, może wyciągać wobec dyrektora szkoły konsekwencje służbowe z odwołaniem włącznie, wreszcie organ prowadzący liceum sprawuje nadzór nad jej działalnością w zakresie spraw finansowych i administracyjnych. Nadzorowi podlega:

- a. prawidłowość dysponowania przyznanymi szkole środkami budżetowymi oraz gospodarowania mieniem,
- b. przestrzeganie obowiązujących przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników oraz uczniów,
- c. przestrzeganie przepisów dotyczących organizacji pracy szkoły i placówki,
- d. prawidłowość dysponowania środkami przyznanymi szkole to przede wszystkim zgodność realizacji budżetu z zatwierdzonym planem oraz zasadność zaciągania ewentualnych zobowiązań,
- e. Osoby wykonujące czynności z zakresu nadzoru z ramienia organu prowadzącego mają prawo wstępu do szkół oraz wglądu do prowadzonej przez szkołę dokumentacji

dotyczącej przebiegu nauczania wychowania i opieki oraz organizacji pracy. Mają też prawo do wydawania dyrektorowi szkoły doraźnych zaleceń, zgłaszania uwag i wniosków wynikających z przeprowadzonych czynności.

Nadzór pedagogiczny nad liceum sprawuje kurator oświaty, który obejmuje:

- a. diagnozowanie i ocenianie efektów pracy liceum,
- b. analizę i ocenę nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez dyrektor liceum ,
- c. organizowanie doradztwa i szkolenia dla dyrektora w zakresie kierowania liceum oraz sprawowania nadzoru pedagogicznego,
- d. udzielanie pomocy w rozwiązywaniu bieżących problemów wynikających z statutowej działalności liceum,
- e. zapewnianie dyrektorowi bieżącej informacji o aktualnych problemach oświatowych i obowiązujących przepisach prawa,
- f. inspirowanie i wspomaganie współpracy szkół ze szkołami wyższymi oraz stowarzyszeniami i organizacjami, których statutowym celem jest organizowanie i wspieranie działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej,
- g. gromadzenie informacji o pracy dyrektora liceum.

Kurator oświaty ma prawo do:

- a. wglądu do prowadzonej przez szkołę dokumentacji dotyczącej przebiegu nauczania, wychowania i opieki oraz organizacji pracy,
- b. udziału w posiedzeniu rady pedagogicznej, po uprzednim powiadomieniu dyrektora szkoły,
- c. wstępu w charakterze obserwatora na zajęcia dydaktyczne, wychowawcze, opiekuńcze i inne zajęcia organizowane przez szkołę, po uprzednim powiadomieniu dyrektora szkoły,
- d. przeprowadzania badań służących ocenie efektywności działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół i placówek.

3.b. Mierzenie jakości pracy liceum.

Idea nadzoru pedagogicznego to mierzenie jakości pracy liceum, które polegają na zorganizowanym i systematycznym ocenianiu stopnia spełnienia przez szkołę wymagań wynikających z jej zadań. Jednym z obszarów analizy są dostarczane przez okręgowe komisje egzaminacyjne wyniki badań (osiągnięcia edukacyjne uczniów) przeprowadzone w liceum. Poziom kształcenia badany w kontekście stopnia realizacji przyjętych przez liceum zadań dydaktycznych oraz ogólnie obowiązujących standardów wymagań jest jednym z najbardziej interesujących obszarów analizy, pomiaru i oceny.. Inne obszary analizy to:

- a. badanie skuteczności działania szkoły poprzez porównanie efektów z zamierzonymi celami,
- b. diagnozowanie wybranych obszarów pracy szkoły;

- c. systematyczne obserwowanie osiągniętej przez szkoły jakości pracy wg ustalonych kryteriów.

Wskaźniki niezbędne do tego typu badań to m.in. dane dotyczące: losów absolwentów, wyników egzaminów wstępnych (badanie osiągnięć uczniów), procent uczniów kończących szkołę, udział i efekty udziału uczniów w konkursach przedmiotowych, szkolny zestaw programów nauczania (stopień jego operacjonalizacji), wewnątrzszkolny system oceniania (jasność, przejrzystość i jednoznaczność kryteriów oceniania), forma organizacji oraz realizacji ścieżek edukacyjnych oraz nauczania blokowego, formy planowania, precyzowania celów, realizacji oraz wykorzystywania informacji uzyskanych w trakcie hospitacji, oferta, celowość oraz efekty pozalekcyjnej oferty szkoły, formy wspierania uczniów szczególnie potrzebujących pomocy, zdiagnozowane i występujące w szkole trudności wychowawcze oraz sposoby radzenia sobie z nimi; uczestnictwo uczniów w zajęciach (frekwencja); formy współdziałania uczniów, rodziców i nauczycieli w życiu szkoły (stopień jej uspołecznienia); formy współpracy szkoły ze środowiskiem; planowanie pracy liceum -celowość, możliwość monitorowania efektów, stopień zespołowego uczestnictwa w planowaniu ogółu pracowników szkoły; struktura organizacyjna liceum; obieg informacji; formy oceny i motywowania nauczycieli; wewnątrzszkolny system doskonalenia nauczycieli; formy promocji szkoły i sposób przekazu informacji na jej temat zainteresowanym podmiotom z zewnątrz; stan bazy diagnoza potrzeb oraz sposób ich zaspokajania;

Narzędzia, którymi posługuje się dyrektor liceum podczas realizacji wewnętrznego pomiaru jakości wymienionych obszarów, to m.in.: badania statystyczne, analiza danych, analiza dokumentów, analiza kwestionariuszy testów oraz celowości i efektów ich przeprowadzania, arkusze obserwacji i samooceny, arkusz organizacyjny szkoły, ankietowanie uczniów, nauczycieli i rodziców oraz bezpośrednie (indywidualne i zespołowe rozmowy z przedstawicielami ww. środowisk). Wśród procedur dokonywania zewnątrzszkolnego pomiaru jakości podstawową formą pomiaru jest monitoring polegający na systemowym - ciągłym i ukierunkowanym na określone cele - badaniu wybranego obszaru, np. procesu rozwoju uczniów, pracy zespołowej grupy nauczycieli czy działań wychowawczych szkoły. Monitorowanie to systematyczna i rozciągnięta w czasie obserwacja formy realizacji przyjętych planów lub dochodzenia do realizacji zamierzonych celów. Inny model pomiaru jakości to diagnoza problemowa. Jest to forma analizy jednego z wybranych obszarów i próba szczegółowego zgłębienia badanego tematu przy pomocy różnych metod i narzędzi. Efektem takiej diagnozy jest opisanie danego stanu rzeczy i propozycja rozwiązań. Kolejny model pomiaru jakości to audyt¹⁵ - badanie skupione przede wszystkim na analizie celów funkcjonowania szkoły, stwierdzenie, w jaki sposób cele te są realizowane, oraz precyzyjne określenie, w jakim miejscu realizacji danego celu znajduje się placówka poddana badaniu.

Wymienione procedury badania jakości pracy liceum profilowanego nie służą dokonywaniu oceny, ale przygotowaniu obszernej, obiektywnej i możliwie najbardziej przydatnej dla rozwoju badanej placówki informacji zwrotnej, która może być z jednej strony źródłem satysfakcji dla pracowników (oraz klientów) danej szkoły, a z drugiej inspiracją do ustalenia kolejnych zadań mających na celu stały wzrost jakości świadczonych usług.

Przypisy:

¹. Stankiewicz: Słownik organizacji i kierowania w oświacie, Toruń 2000, s.87.

². J. Kuczyński: Homo creator, Warszawa 1979.

³. S. Kowalewska: Kształtowanie postaw zawodowych jako zagadnienie kultury pracy,

Wrocław 1964.

⁴. J. Rutkowiak: Rozwój zawodowy nauczyciela a szkoła, Warszawa 1982.

⁵. R.Coleman. G. Barrie: 525 rad jak być lepszym menedżerem, Warszawa 1994.

⁶. E. Kosińska: Dyrektor w szkole, Kraków 1999, s.29.

⁷. W. Kołodziejczyk: Nowa rola dyrektora w zreformowanej szkole. "Gazeta Szkolna" 2000, nr 28, s.10.

⁸. L.Stankiewicz: Słownik organizacji i kierowania w oświacie, Toruń 2000, s.44.

⁹. Informator dyrektora szkoły 97/98, Warszawa 1997, s.43.

¹⁰. L.Stankiewicz: Słownik organizacji i kierowania w oświacie, Toruń 2000, s.127.

¹¹. J. Grącka: Rodzice w systemie oświaty. "Gazeta Szkolna" 2000, nr 9, s.21.

¹². Reforma systemu edukacji (Projekt), Warszawa 1998, s.43 .

¹³. E. Królikowska: Kontrola w szkole, Warszawa-Łódź 2000, s.23.

¹⁴. R.Szubiński: Nadzór pedagogiczny sprawowany przez dyrektora szkoły, Warszawa-Łódź 2000, s.9

¹⁵. J.Kordziński: Mierzenie jakości pracy szkoły. "Gazeta Szkolna" 2000, nr 10, s15.

Opracowanie: Anna Kowalewska