System Zarządzania Jakością a ewaluacja zewnętrzna i wewnętrzna

Beata Trzcińska-Staszczyk, Renata Lenart

Jesienią 2009 r. minister Katarzyna Hall podpisała nowe rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym[1]. To już trzecie rozporządzenie w naszej pracy od chwili, gdy w 2005 r. wraz z grupą liderów-entuzjastów postanowiłyśmy (dyrektor i pełnomocnik do spraw Systemu Zarządzania Jakością – obecnie wicedyrektor) wprowadzić w liceum System Zarządzania Jakością zgodny z normą PN-EN ISO 9001:2001. W tym miejscu możemy się już pochwalić, że jesienią 2009 r. szkoła przeszła pomyślnie audyt[2] zewnętrzny i pracuje teraz zgodnie z nowymi wymaganiami ISO 9001:2009.

Wiele publikacji, wiele szkoleń, w tym szkolenie *Ewaluacja w rozwoju szkoły – Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły*, przeprowadzonych jako jeden z elementów projektu realizowanego przez MEN w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki skłoniło nas do podjęcia rozważań dotyczących funkcjonującego w naszej szkole Systemu Zarządzania Jakością i ewaluacji w świetle nowego rozporządzenia. Postawiłyśmy sobie następujące pytania:

- Czy warto było wprowadzić, a przede wszystkim czy warto jest utrzymywać i doskonalić funkcjonowanie Systemu Zarządzania Jakością?
- Jak odnieść funkcjonujący system do wymagań określonych w rozporządzeniu? Jakie są podobieństwa między systemem a ewaluacją wewnętrzną i zewnętrzną?
- Czy system zarządzania jakością ułatwia dostosowanie się do wymagań rozporządzenia dotyczącego ewaluacji?

Zanim spróbujemy odpowiedzieć na te pytania, na początek kilka informacji o Systemie Zarządzania Jakością. Podstawową dokumentacją Systemu Zarządzania Jakością jest *Księga jakości* oraz sześć procedur wymaganych normą. Wspomniane dokumenty obowiązują w naszej szkole od 2005 r., ale na dzień dzisiejszy mają już swoje kolejne edycje, ponieważ były wielokrotnie doskonalone. *Księga jakości* zawiera prezentację naszej szkoły, regulacje prawne dotyczące działalności liceum, zakres Systemu Zarządzania Jakością, odpowiedzialność kierownictwa, zarządzanie zasobami, opis realizowanych zadań oraz opis pomiarów, analiz i procesu doskonalenia działań. Integralną częścią *Księgi jakości* jest *Polityka jakości* określona przez dyrektora szkoły oraz cele strategiczne, które wraz ze zmianami otaczającej szkołę rzeczywistości oraz zmianami wewnątrz placówki ulegają modyfikacjom. Najistotniejszym punktem tych dokumentów, wokół którego lokują się wszystkie cele strategiczne, jest stwierdzenie faktu, że podmiotem wszystkich działań liceum jest uczeń. To on jest w centrum naszego zainteresowania. Sercem szkoły jest to, co się dzieje między uczniem a nauczycielem. Ciągle i na nowo budujemy klimat zaufania, akceptacji i dialogu pomiędzy wszystkimi członkami społeczności szkolnej.

Najistotniejszym punktem tych dokumentów, wokół którego lokują się wszystkie cele strategiczne, jest stwierdzenie faktu, że podmiotem wszystkich działań liceum jest uczeń.

System Zarządzania Jakością daje kilka wymiernych narzędzi służących doskonaleniu pracy szkoły.

PO PIERWSZE – AUDYTY WEWNĘTRZNE

Audyt jest niezależnym badaniem, w trakcie którego na dowód zgodności z normą pobierane są tak zwane próbki audytowe. Próbka audytowa to zwykle dokument lub zapis, może to być plan pracy, sprawozdanie, zaświadczenie, przedmiotowy system oceniania, arkusz ocen, dziennik zajęć, księga zarządzeń itp. Audyty odbywają się planowo, zgodnie z programem i grafikiem. Dokumenty te opracowuje pełnomocnik, biorąc pod uwagę status i ważność procesów i obszarów, a zatwierdza dyrektor szkoły. Program audytów określa osoby wyznaczone do audytu w danym roku szkolnym i przewidywany okres audytu. Grafik określa natomiast wyznaczone obszary do audytów. Audyty przeprowadzane są w obrębie zespołów istniejących w liceum. Audyty wewnętrzne prowadzą wyszkoleni, posiadający odpowiednie kwalifikacje do ich przeprowadzania nauczyciele, którzy pełnią funkcję audytorów wewnętrznych. Podczas audytów posługujemy się określoną dokumentacją: kartą audytu, kartą pytań kontrolnych oraz kartą identyfikacji spostrzeżeń, która zawiera opisany przedmiot audytu, obiektywne dowody i stan w stosunku do wymagań. Pytań zadawanych podczas audytów są dziesiątki, nie sposób ich wymienić tu wszystkich ani nawet większości. Zależne są one od wyznaczonego zakresu audytu. W tym miejscu przytoczymy tylko kilka przykładowych:

- Jakie zadania realizujesz w swojej pracy i gdzie są one zapisane?
- Czy znasz politykę jakości i jakie zadania wykonujesz na jej podstawie?
- Czy zapoznajesz się z zarządzeniami dyrektora i jak to potwierdzasz?

- Jakie znasz dokumenty związane z systemem zarządzania i które z nich dotyczą Twojej pracy?
- Jakich danych dostarczasz do sprawozdania?
- W jakim dokumencie określone są wymagania dotyczące produktu?
- Jakie dokumenty są niezbędne w realizacji programu nauczania?

Wymienione dokumenty audytorzy otrzymują od pełnomocnika. Po przeprowadzonym audycie wszystkie dane dostarczane są z powrotem do pełnomocnika. Wyniki audytów pozwalają określić zgodność systemu z wymaganiami normy i z przyjętymi w szkole ustaleniami funkcjonującego systemu oraz ocenić, czy system jest skutecznie wdrożony i utrzymywany.

Z audytów mogą wynikać niezgodności lub spostrzeżenia, które przekładają się na konkretne działania. Przykład niezgodności? Statut i funkcjonująca procedura nauczania stanowią, że nauczyciel przedmiotu zobowiązany jest poinformować uczniów o wymaganiach edukacyjnych swojego przedmiotu nie później niż na trzeciej jednostce lekcyjnej, co potwierdza wpisem do dziennika zajęć lekcyjnych. Jeśli brakuje odpowiedniego zapisu w dzienniku, oznacza to, że brakuje dowodu na spełnienie tego wymagania. I to właśnie oznacza niezgodność. Czym jest natomiast spostrzeżenie? Nauczyciel powinien zapoznawać się z zarządzeniami dyrektora i potwierdzić ten fakt własnoręcznym podpisem. Jeśli zdarzy się, że brakuje dowodu na zapoznanie się z zarządzeniem, formułowane jest spostrzeżenie.

PO DRUGIE – DZIAŁANIA KORYGUJĄCE, KOREKCYJNE I ZAPOBIEGAWCZE

Kolejne doskonałe narzędzia służące podniesieniu jakości pracy szkoły w wielu obszarach i realizowanych zadaniach, jakie daje system zarządzania.

Audytowany, którego dotyczą niezgodności lub spostrzeżenia, przede wszystkim określa w kartach działań przyczynę ich wystąpienia. Następnie proponuje sposób ich wyeliminowania i określa potrzebny do tego czas. Po tym czasie ponownie spotyka się z pełnomocnikiem i określa realizację działania, jakie podjął. Pełnomocnik natomiast ocenia efektywność realizacji tego działania.

Działania korygujące służą identyfikacji przyczyn niezgodności i podjęciu działań w celu usunięcia ich przyczyn. Wróćmy tu do podanego wyżej przykładu niezgodności. Nauczyciel zobowiązany jest określić przyczynę niezgodności, czyli w tym przypadku wyjaśnić, dlaczego nie zapoznał uczniów z wymaganiami przedmiotu. Następnie postanawia na przykład, że jak najszybciej zapozna uczniów z wymaganiami i określa sobie czas tego działania. Wraca do pełnomocnika po wykonaniu zadania i dokonuje opisu realizacji zadania. Działanie zrealizowane zostało efektywnie, a wymaganie jest spełnione.

Działania zapobiegawcze służą eliminowaniu przyczyn potencjalnych niezgodności w taki sposób, aby zminimalizować zagrożenie ich wystąpienia Przykład z zarządzeniami dyrektora: nauczyciel określa, dlaczego stało się tak, że nie zapoznał się z zarządzeniem, i postanawia, co zrobi, aby nigdy więcej tak się nie stało, czyli zobowiązuje się na przykład do systematycznego kontrolowania zapisów w księdze i przede wszystkim do stosowania się do zawartych tam zarządzeń. Takie postępowanie minimalizuje możliwość wystąpienia niezgodności.

> Wyniki audytów pozwalają określić zgodność systemu z wymaganiami normy i z przyjętymi w szkole ustaleniami funkcjonującego systemu (…).

PO TRZECIE – PRZEGLĄD SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

W ramach systemu zarządzania dyrektor raz w roku do końca danego roku szkolnego przeprowadza przegląd Systemu Zarządzania Jakością. W przeglądzie uczestniczy kadra kierownicza szkoły, czyli dyrekcja oraz wszyscy przewodniczący zespołów Rady Pedagogicznej Liceum. Celem przeglądu jest dokonanie oceny systemu pod kątem jego zgodności z normą, kompleksowości wdrożenia, skuteczności i określenia możliwości oraz kierunków jego doskonalenia, łącznie z polityką jakości i celami. Z przeglądu dyrektor sporządza raport, w którym zawiera wnioski i zalecenia oraz wynikające z przeglądu podjęte decyzje i określone działania, dotyczące kierunków doskonalenia i zwiększenia skuteczności systemu jakości oraz jego procesów, a także podnoszenia jakości produktów, świadczonych usług i potrzebnych do tego zasobów. Stanowią one dane wyjściowe do wspomnianych wyżej działań korygujących i zapobiegawczych oraz do planowania audytów wewnętrznych. Raport zawiera również wnioski przewodniczących zespołów rady pedagogicznej oraz wskazania pełnomocnika, a także stanowisko dyrektora dotyczące zadań stojących przed szkołą w następnym roku szkolnym i jest ważnym dokumentem służącym modyfikacji bądź ustaleniu nowych celów strategicznych na kolejny rok.

Przygotowanie danych do przeglądu koordynuje pełnomocnik, który przy ich opracowywaniu wspomagany jest przez wyznaczonych nauczycieli, a w szczególności przez przewodniczących zespołów rady pedagogicznej. Na podstawie zebranych informacji pełnomocnik sporządza sprawozdanie na przegląd.

Danymi wyjściowymi do przeglądu zarządzania są m.in.:

- sprawozdania z audytów wewnętrznych i zewnętrznych przeprowadzonych od ostatniego przeglądu,
- ocena realizacji celów strategicznych i operacyjnych,
- wnioski z analizy prowadzonej dokumentacji przebiegu nauczania i wychowania oraz z przeprowadzonych obserwacji zajęć,
- informacje o sposobie i poziomie przeprowadzonych działań zapobiegawczych i korygujących,
- zalecenia dotyczące doskonalenia systemu zarządzania.

Przegląd to jedno z narzędzi umożliwiające jego uczestnikom efektywną pracę nad poprawieniem jakości pracy szkoły.

Czytając wnikliwie nowe rozporządzenie o nadzorze w części dotyczącej ewaluacji wewnętrznej, możemy jednoznacznie stwierdzić, że cele ewaluacji wewnętrznej, a więc:

- pozyskiwanie i analiza informacji o pracy szkoły,
- wykorzystywanie zdobytych informacji do doskonalenia pracy szkoły,
- rozwijanie umiejętności nauczycieli i pracowników niepedagogicznych do krytycznego spojrzenia na swoją pracę,
- rozwijanie umiejętności korygowania własnej pracy,

- doskonalenie umiejętności pracy zespołowej i wykształcenie umiejętności ponoszenia odpowiedzialności za podwyższanie jakości pracy szkoły,

pokrywają się z celami strategicznymi wytyczonymi przez nas i umieszczonymi w *Księdze Jakości*. Co więcej, w tym samym celu prowadzone są audyty wewnętrzne.

Fakt, że ewaluację wewnętrzną projektuje, planuje i przeprowadza dyrektor wraz z nauczycielami, pozwala nam na kontynuowanie i doskonalenie rozpoczętego przed laty procesu w postaci Wewnętrznego Systemu Jakości, który jest wprost ewaluacją wewnętrzną przeprowadzaną w sposób profesjonalny, a przede wszystkim ciągły i stosowany, nie na potrzeby wprowadzenia w szkole nowego rozporządzenia o nadzorze, lecz w związku z naszą chęcią działania i potrzebą ciągłego doskonalenia się. Możemy w tym względzie pochwalić się sporymi osiągnięciami i sukcesami oraz doświadczeniem. System audytów wewnętrznych i przeprowadzanych corocznie audytów zewnętrznych powoduje, że proces ewaluacji wydaje się dla nas bardzo znajomy.

Nowe rozporządzenie zainspirowało nas jednak do ponownego spojrzenia na wymagania Systemu Zarządzania Jakością i wymagania rozporządzenia, a w szczególności do przeanalizowania proponowanych metod badań społecznych (obserwacje, wywiad, w tym wywiad zogniskowany, badania ankietowe, identyfikacja przeszkód, książka raportowa, ewaluacja na podstawie fotografii i wideofilmów, lekcje koleżeńskie i inne), którymi możemy się posłużyć.

Dzięki Systemowi Zarządzania Jakością ewaluacja zewnętrzna nie jest dla nas wielką niewiadomą, natomiast możemy się zastanawiać, jak będzie ona wyglądała przeprowadzana przez zespół wizytatorów. Zarówno przebieg, a więc przygotowanie, a w tym poznanie szkoły, wyznaczenie harmonogramu działań, a także zbieranie danych (spotkania, wywiady, ankiety, obserwacje) oraz podsumowanie i sporządzenie przez wizytatorów-ewaluatorów raportu, który ma być inspiracją do podejmowania działań doskonalących, przypomina nam prowadzone w naszej szkole audyty zewnętrzne, które odbywają się co roku, i audyt odnowieniowy, który szkoła przechodzi co pięć lat.

Wróćmy do naszych pytań.

Stwierdzamy, że warto wprowadzić, utrzymywać i doskonalić System Zarządzania Jakością, ponieważ daje on nam bardzo dobre narzędzia wspomagające nas w doskonaleniu naszej pracy i podnoszeniu jakości pracy szkoły.

Czy daje się zauważyć podobieństwa w systemie i ewaluacji? Oczywiście. Ewaluacja wewnętrzna przebiega tak, jak zaplanuje ją dyrektor, a audyty wewnętrzne przebiegają tak, jak zaplanuje je pełnomocnik wraz z dyrektorem. Projektowanie ewaluacji wewnętrznej i audytów wewnętrznych polega na tym samym: na zdefiniowaniu przedmiotu ewaluacji i audytowania, sformułowaniu pytań kluczowych, przyjęciu kryteriów, doborze metod, określeniu prób i określeniu harmonogramu terminów kolejnych działań oraz osób odpowiedzialnych za ich wykonanie. Dalej. To, co podlega ewaluacji wewnętrznej, a jednocześnie to, co podlega audytom wewnętrznym, jest zależne od potrzeb szkoły i mogą to być w obydwu przypadkach zagadnienia uznane w szkole za istotne, które wyniknęły na przykład z przeglądu zarządzania lub z podsumowania sprawowanego nadzoru pedagogicznego, w tym z wyników i wniosków przeprowadzonej w szkole ewaluacji.

> System audytów wewnętrznych i przeprowadzanych corocznie audytów zewnętrznych powoduje, że proces ewaluacji wydaje się dla nas bardzo znajomy.

A podobieństwa w ewaluacji zewnętrznej i audytach zewnętrznych? Cele prowadzenia obydwu wymienionych działań są zbieżne, a mianowicie: pokazać kierunki rozwoju, umożliwić pracę nad zapewnieniem jakości, dostarczyć informacji o szkole, lepiej kierować szkołą. To, co podlega ewaluacji zewnętrznej i audytom zewnętrznym, jest również zbieżne. Między innymi procesy – w obu przypadkach ocenia się, jak skuteczne, angażujące i efektywne są procesy zachodzące w szkole, oraz zarządzanie – jak wygląda przywództwo i zarządzanie strategiczne. Następnie przeprowadzanie ewaluacji zewnętrznej i audytów zewnętrznych: w pierwszym przypadku jest to zespół wizytatorów, w drugim niezależny audytor.

Natomiast to, co jest potrzebne w tych wszystkich czterech przypadkach, czyli ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz w audytach wewnętrznych i zewnętrznych, to właśnie otwartość, współpraca, dialog i partnerstwo. Bez tego działania nie będą efektywne i nie przyniosą oczekiwanych rezultatów.

Wydaje nam się również, że funkcjonujący system będzie nam pomocny w dostosowaniu się do wymagań rozporządzenia. Przede wszystkim dlatego, że nie będzie to dla nas zupełną niewiadomą z powodu tak wielu istniejących zbieżności w tych działaniach. Zapoznając się bardzo dokładnie z nowym rozporządzeniem, zauważamy wiele podobieństw. Nie sposób jednak ich wszystkich wymienić w jednym artykule.

Czy więc ewaluacja zewnętrzna według wymagań nowego rozporządzenia będzie dla nas powtórzeniem audytów zewnętrznych? Z naszych porównań wynika, że tak, ale jednocześnie mamy nadzieję, że posłuży ona poprawie i udoskonaleniu naszej pracy i będzie dla nas inspiracją do podejmowania nowych wyzwań. Przekonamy się o tym już wkrótce, gdyż szkoła jest objęta ewaluacją zewnętrzną w obszarze *Efekty* i zapewne ją przejdziemy już w najbliższym czasie. Swoimi doświadczeniami „po" chętnie się podzielimy. ■

Beata Trzcińska-Staszczyk jest dyrektorem I Liceum Ogólnokształcącego im. Ks. A.J. Czartoryskiego w Puławach oraz dyrektorem Niepublicznego Gimnazjum przy I Liceum Ogólnokształcącym im. Ks. A.J. Czartoryskiego. Jest dyplomowanym nauczycielem matematyki i informatyki, ekspertem z listy MEN.
Renata Lenart jest wicedyrektorem I Liceum Ogólnokształcącego im. Ks. A.J. Czartoryskiego oraz wicedyrektorem Niepublicznego Gimnazjum przy I Liceum Ogólnokształcącym im. Ks. A.J. Czartoryskiego. Jest nauczycielem mianowanym, pracuje jako pedagog szkolny oraz również jako pełnomocnik do spraw jakości systemu zarządzania jakością i audytor wewnętrzny.

PRZYPISY:

[1] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 7.10.2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. Nr 168, poz. 1324).

[2] W dokumentach dotyczących systemów zarządzania jakością obowiązuje pisownia „audit" (zob. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia PN–EN ISO 9000:2006, pkt 3.9.1.*). W niniejszym artykule stosujemy jednak obowiązującą powszechnie pisownię, zgodną z ortografią polską.