

Jolanta Sajdera

KONCEPCJA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ W PERSPEKTYWIE PRACY PRZEDSZKOŁA

Abstract

The article presents an important issue which regards the concept of the kindergarten operating as a The Learning Organization. Basing upon relevant theoretical assumptions, the author analyses some reports on problem-related evaluations of kindergartens compiled by the Supervisory Board of Educational Evaluation System, and then she underlines the importance of reflections on today's educational approaches. The article is targeted not only at students, but also at those teachers who try to make a concept of operation for an establishment of education.

Key words: institution of education, pre-school pedagogy, The Learning Organization

Słowa kluczowe: instytucja wychowawcza, pedagogika przedszkolna, organizacja ucząca się

Przedstawione w artykule zagadnienie dotyczy koncepcji pracy przedszkola w perspektywie kultury organizacji. Na podstawie teoretycznych założeń, odnoszących się do działania instytucji jako organizacji uczącej się, podejmuję refleksję nad możliwościami aktywowania instytucji przedszkola ku zmianie.

Podjęty problem odnoszę zarówno do specyfiki pracy przedszkola jako instytucji edukacyjnej średniego dzieciństwa, jak i kategorii oceny jakości pracy tej instytucji, zawartych w raportach z ewaluacji problemowej przedszkoli, dokonywanych przez Nadzór Pedagogiczny Systemu Ewaluacji Oświaty.

KULTURA ORGANIZACJI W PRAKTYCE EDUKACYJNEJ

Procesy instytucjonalizacji są możliwe dzięki temu, że człowiek z natury swojej nadaje znaczenie otaczającej go rzeczywistości. Instytucje traktowane są przez socjologów jako zjawiska kulturowe, będące efektem zobiektywizowanych, powtarzających się

działań ludzkich¹. Powstające organizacje definiowane są jako byty zbudowane na zasadach społecznych, wyznaczających kulturę organizacji. Koncepcja kultury, jako metafory rdzennej, zdaniem Moniki Kostery umożliwia koncentrację na „ludzkiej stronie organizacji i rozpatrywanie działań uczestników organizacji przez pryzmat nadawania sensu rzeczywistości”². Możliwe jest wówczas rozumienie organizacji, jako przedsięwzięcia grupy osób, podzielających wspólne znaczenia i symbole. Kultura organizacyjna rozwija się jako pewien etos tworzony i podtrzymywany przez procesy społeczne, obrazy, symbole i rytuały jej uczestników. Jest przez nich codziennie re-definiowana, a zadaniem badacza jest umiejętnie „odczytanie” tych definicji w perspektywie interpretatywnej³. Taką perspektywę badania organizacji wskazał Herbert Blumer, podkreślając konieczność koncentrowania się na osobach, konstruujących „indywidualne i zbiorowe działanie przez interpretację sytuacji, przed jaką stają”⁴.

Zdaniem Barbary Czarniawskiej⁵ organizacje należy rozumieć zarazem jako konstrukt i konstruowanie, ponieważ rzeczywistość podlega ciągłej re-konstrukcji, dlatego nigdy nie da się ustalić ostatecznego, idealnego wymiaru danej organizacji. B. Czarniawska uważa, że dla badacza istotne powinny być przede wszystkim performatywne definicje organizacji, które pozwalają na przekonanie się jak organizacje są „wykonywane”⁶. Autorka twierdzi, że bazując tylko na definicjach ostensywnych organizacji, pokazujących przykłady organizacji i formułujących zasady poprawnego ich organizowania, badacz zatrzymuje się na metodologii nauk przyrodniczych — przyjętej w badaniu organizacji w latach 60. i 70. poprzedniego wieku.

Umiejscowienie badania praktyki edukacyjnej w kontekście kultury organizacji obserwowane jest coraz częściej wśród badaczy szkoły. Koncepcja Michaela Fullana⁷ wskazuje, że możliwa jest skuteczna zmiana edukacyjna wyłącznie na drodze aktywności jednostek, podzielających sens zmiany, którą wdrażają. Kryzys szkoły upatruje autor w powierzchowności reform, zbyt dużej koncentracji na zmianach struktur formalnych zamiast na dążeniu do zmiany norm, nawyków, umiejętności i przekonań.

Poszukiwanie rozwiązań dla funkcjonowania instytucji edukacyjnych w teorii zarządzania poskutkowało wprowadzeniem pojęcia „szkoły, jako organizacji uczącej się”. Zamiennie stosowany jest także termin „uczenia się organizacyjnego”⁸, dla podkreślenia doświadczania przez ludzi w obrębie organizacji wspólnego uczenia się w sytuacji rozwiązywania problemów, zgodnych z działaniem danej organizacji. Takie humanistyczne ujęcie wymiaru aktywności współczesnego człowieka w sferze pracy Mieczysław Malewski⁹ odnosi do paradygmatycznego przejścia w myśleniu o uczeniu się ludzi dorosłych. Wskazuje na możliwość doświadczania przez nich podmiotowości,

¹ P.L. Berger, T. Luckmann, *Spoleczne tworzenie rzeczywistości. Traktat z socjologii wiedzy*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa 2010.

² M. Kostera, *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 25.

³ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa 2003.

⁴ H. Blumer, *Interakcjonizm symboliczny*, Zakład Wydaw. NOMOS, Kraków 2007, s. 69.

⁵ B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji*, POLTEXT, Warszawa 2010.

⁶ Tamże, s. 16.

⁷ M. Fullan, *Odpowiedzialne i skuteczne kierowanie szkołą*, Wydaw. Nauk. PWN, Warszawa 2006.

⁸ A. Fazlagić, *Marketingowe Zarządzanie Szkołą*, Wydaw. Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli, Seria: Zarządzanie szkołą, Warszawa 2003.

⁹ M. Malewski, *Od nauczania do uczenia się. O paradygmatycznej zmianie w andragogice*, Wydaw. Nauk. DSW, Wrocław 2010.

sprawstwa i odpowiedzialności w trakcie sprawowania kontroli nad środowiskiem, które współtworzą z innymi. W koncepcji społecznego wymiaru uczenia się Knuda Illerisa¹⁰ można zauważyć umiejscowienie myślenia o edukacji dorosłych w badaniach interakcji, w których uczący się mogą realizować cele indywidualne, a nie tylko instytucjonalne.

CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Przekonanie o możliwości aktywizowania organizacji ku zmianie budowane jest najczęściej na koncepcji Petera Senge¹¹, który pisze o konieczności *metanoi*, a więc zmiany sposobu myślenia (głębsze znaczenie pojęcia „uczenie się”), jako warunku koniecznego dla skutecznego funkcjonowania organizacji. Pięć wymiarów, wyznaczanych przez dyscypliny organizacji uczącej się to mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej wizji przyszłości, zespołowe uczenie się oraz myślenie systemowe nazywane kluczową piątą dyscypliną¹². Wyjaśniając sposób interpretacji tych dyscyplin autor stwierdza, że o mistrzostwie osobistym można mówić, gdy w organizacji unika się rutynowych rozwiązań, na rzecz poszukiwania twórczego, a nie po prostu reaktywnego sposobu działania. Osobisty rozwój pracowników wynika z ich potrzeby kreatywności, a nie skierowania na kolejny kurs przez dyrektora. Modele myślowe uczestników organizacji zawierają często nawykowe, stereotypowe przekonania o możliwościach działania, dlatego w organizacji uczącej się realizowana jest gotowość do ich demaskowania oraz rozszerzania horyzontów myślowych. Przejawianie wspólnej wizji przez uczestników organizacji jest związane ze wspólnymi aspiracjami i wspólną troską o ich realizację. Jak zauważa autor — dla adaptacyjnego uczenia się jest charakterystyczny brak wizji, albo „realizowanie” narzuconej wizji jednej osoby — np. dyrektora. W organizacji uczącej się wspólna wizja przyszłych działań jest odbiciem osobistych celów uczestników, a nie efektem uległości wobec zwierzchnika. Przejawami zespołowego uczenia się będzie z kolei otwarty dialog i współpraca. Autor zauważa, że ta dyscyplina jest często deklarowana w organizacjach bez zrozumienia jej istoty. Efektem są przypadkowe lub konformistyczne powstawanie zespołów, które nie potrafią się wspólnie uczyć. Oprócz gotowości do tworzenia zespołu potrzebny jest jednak umiejący „rozjemca”, który pomoże zespołowi podejmować dyskusje i dialogi, bo jak pisze autor „Zespoły uczące się uczą się, jak uczyć się wspólnie”¹³.

Opisane dyscypliny są komplementarne wobec myślenia systemowego, rozumianego przez autora jako sztuka widzenia organizacji jako całości, bez stawiania sztucznych granic między pracownikami i ich funkcjami w organizacji. P. Senge uważa, że szczególnie ważne jest zwrócenie uwagi na powtarzające się struktury działania w organizacji (nazywa je archetypami), które mogą podlegać wzmacnianiu, równoważeniu lub opóźnieniu. Określają one charakter organizacji, tworząc jej unikatowość. Myślenie systemowe związane jest z umiejętnościami integrowania działań zespołu pracowników przez dyrektora tak, aby organizacja nie była sumą jednostek, ale „organizmem”, w którym każdy członek ma swoją niepowtarzalną funkcję.

¹⁰ K. Illeris, *Trzy wymiary uczenia się*, DSWE TWP, Wrocław 2006.

¹¹ P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 26.

¹² Tamże, s. 19.

¹³ Tamże, s. 254.

W swojej koncepcji Senge kładzie nacisk na dynamikę „stawiania się” organizacją uczącą się, która „ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”¹⁴, a więc nigdy nie może powiedzieć, że ten proces ma już za sobą.

Moim zdaniem przedstawiona koncepcja organizacji uczącej się jest niezbędna wobec refleksji nad współczesną kulturą organizacyjną placówek oświatowych w Polsce. Jan Łuczyński zauważył, że wymiar systemu społecznego organizacji szkół w naszym kraju charakteryzuje silnie zhierarchizowana struktura, w której „role poszczególnych członków są ściśle określone przez podział zadań i stałe procedury wykonywane w określonym rytmie”¹⁵. Autor przyznaje, że utrzymywanie się takiego stanu wywołane jest jego pozorną skutecznością, bowiem pozwala utrzymać stabilność (czy raczej nie-naruszalność) procedur, prowadzących do transmisji wiedzy, jednak z drugiej strony jest przeszkodą w dostosowywaniu się szkoły do zmieniającej się rzeczywistości społecznej. Zdaniem J. Łuczyńskiego przekształcanie się kultury organizacyjnej w zespołową organizację pracy będzie sprzyjać elastyczności działań edukacyjnych, które wobec ciągłej restrukturyzacji systemu oświaty w Polsce wciąż podejmowane są w warunkach zmiennych i nieprzewidywalnych. Skostniałe procedury czynią organizacje nieodpornymi na zmiany, a ich uczestników pozbawiają umiejętności zastosowania posiadanych kwalifikacji w innych warunkach niż określone w procedurze. Dotyczy to sposobu ujmowania wiedzy człowieka jako repliki cudzych wyjaśnień, charakteryzującej tak zwaną dydaktykę transmisyjną, którą opisuje Dorota Klus-Stańska¹⁶.

Przedstawione powyżej refleksje, dotyczące możliwości zastosowania koncepcji organizacji uczącej się w pracy polskiej szkoły można moim zdaniem odnieść także do edukacji przedszkolnej. Jest to szczególnie istotne obecnie, gdy kryzys ekonomiczny w Polsce ma swoje reperkusje także w funkcjonowaniu oferty edukacyjnej dla dzieci w okresie wczesnego i średniego dzieciństwa. Sposób zarządzania organizacją przedszkola utrudniają chwiejne decyzje władz samorządowych, dotyczące finansowania placówek publicznych i niepublicznych oraz nierozwiązany wciąż dylemat obniżenia obowiązku szkolnego dla sześciolatków.

Przedstawiany za pośrednictwem mediów obraz funkcjonowania edukacji przedszkolnej wywołuje publiczne dyskusje, które dzięki nowym formom wspólnotowości na forach internetowych mają zasięg ogólnokrajowy. Reprezentantami zaangażowanego w edukację środowiska stają się wszyscy zainteresowani, przede wszystkim rodzice i nauczyciele, zgrupowani wokół forów dyskusyjnych, stanowiących współczesną „agorę” lub rodzaj grupy wsparcia. Przykładem może być aktywność strony internetowej „ratujmaluchy.pl”, zainicjowana akcją protestacyjną, która objęła rodziców dzieci w wieku przedszkolnym, niezadowolonych z projektu, a potem Ustawy o obniżeniu obowiązku szkolnego dzieci 6-letnich. Na tym forum dyskusyjnym można przeczytać komentarze do bieżącej sceny politycznej, jak na przykład:

Na reformę brakuje pieniędzy. Szkoły w całej Polsce są likwidowane, zwalnia się nauczycieli. System nie będzie w stanie objąć obowiązkiem wszystkich dzieci 6-letnich w 2014 roku. Oszczędności na oświacie są powszechne. Obiecane w marcu przez

¹⁴ Tamże, s. 26.

¹⁵ J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydaw. UJ, Kraków 2011, s. 155.

¹⁶ D. Klus-Stańska, *Dydaktyka wobec chaosu pojęć i zdarzeń*, Wydaw. Akademickie Żak, Warszawa 2010, s. 110.

premiera 500 mln zł na przedszkola zostały w tym tygodniu skreślone z budżetu na przyszły rok¹⁷.

Z kolei działające także jako internetowe forum dyskusyjne *Stowarzyszenie i Fundacja Rzecznik Praw Rodziców*, oprócz komentowania wydarzeń politycznych istotnych dla sytuacji edukacji w Polsce, dba o to, by użytkownicy strony mogli także sami przekonać się w jaki sposób odbywają się dyskusje rządowe nad projektami ustaw¹⁸. Te przykłady wskazują na nowe zjawisko integracji społecznej, dające możliwość emancypacji ze wspólnoty, do której jest się przypisanym, na rzecz integracji ze wspólnotą „uzgodnienia”¹⁹. Możliwość wypowiedzania się w sferze publicznej na tematy do tej pory pomijane czy niezauważane obliuguje środowisko nauki do stałej wrażliwości na sytuację edukacji przedszkolnej. Konieczny jest namysł nad funkcjonowaniem przedszkoli oraz dążenie do poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych, w których można wykorzystać koncepcję organizacji uczącej się.

WYSTARCZAJĄCO DOBRE PRZEDSZKOLE

Donald W. Winnicott²⁰ w swoich rozważaniach nad znaczeniem wpływu rodziców na rozwój dziecka sformułował określenie „wystarczająco dobra matka”, aby pokazać, że pomimo różnorodnych warunków życia, kluczowymi dla wychowania dziecka jest stopniowe poszerzanie jego autonomii. Współczesne badania wpływu wychowania na zdrowie psychiczne dziecka, wskazują, że „wystarczająco dobre” zabezpieczenie daje rodzina, w której dziecko doświadcza obdarowywania poczuciem zaufania i bezpieczeństwa, rozsądnej dyscypliny, jasnych granic, przewidywalnych zasad i prawidłowo udzielanych przez bliskich dorosłych informacji zwrotnych²¹.

Parafrazując sformułowanie D.W. Winnicotta można się zatem zastanowić nad cechami „wystarczająco dobrego przedszkola”. Jak zauważyła Sarah L. Lightfoot²², prowadząca badania jakościowe sześciu amerykańskich gimnazjów, o uznaniu placówki oświatowej za dobrą nie decydują wyłącznie cechy statyczne instytucji, lecz dynamiczne. Są one trudne do uchwycenia przez badaczy, którzy mają skłonność do podkreślania negatywnych aspektów funkcjonowania placówki, pomijając to co dobre. Te cechy często nie mają postaci danych ilościowych, ani walorów statystycznego wskaźnika sukcesu skuteczności, obejmując niewymierne cechy, które mogą być dostrzegane dopiero poprzez obserwacje codzienności szkoły czy analizę narracji uczestników życia społecznego placówki. Dopiero wówczas ujawniają wartość instytucji oraz jej zmagania z kontekstem społecznym, w jakim się znajduje. Takie badania powinny być pro-

¹⁷ <http://ratujmaluchy.pl> [dostęp: 08.09.2012].

¹⁸ <http://www.rzecznikrodzicow.pl/5-minut-dla-szesciolatkow> [dostęp: 08.09.2012].

¹⁹ M. Olcoń-Kubicka, *Indywidualizacja a nowe formy wspólnotowości*, Wydaw. Naukowe „Scholar”, Warszawa 2009, s. 188.

²⁰ D.W. Winnicott, *Dom jest punktem wyjścia. Eseje psychoanalityczne*, Wydaw. Imago, Gdańsk 2010.

²¹ I. Sikorska, B. Piasecka, K. Gerc, *Wystarczająco dobra rodzina czyli środowisko rodzinne promujące zdrowie psychiczne dziecka*, [w:] *Człowiek chory — Aspekty biopsychosocjalne*, red. K. Janowski, M. Artymiak, tom 4, Wydaw. Polihymnia, Lublin 2009, s. 290.

²² S.L. Lightfoot, *The Good High School: Portraits of Character and Culture*, Basic Books, New York 1983, [za:] W. Feinberg, J.F. Soltis, *Szkola i społeczeństwo*, WSiP, Warszawa 2000, s. 77.

wadzone nie tylko dla normatywnej, wartościującej diagnozy placówki, ale również w celu wywołania u nauczycieli refleksji nad istniejącymi rozwiązaniami edukacyjnymi. Może to doprowadzić do mobilizowania ich do przekształcania zastanej rzeczywistości, choćby przez wnikliwe weryfikowanie dokumentów regulujących funkcjonowanie przedszkoli. Takie szeroko zakrojone działania na terenie łódzkich żłobków prowadziła przez siedem lat Lucyna Telka²³, dokonując dekonstrukcji dyrektywnych ram działania placówki na rzecz koncepcji pracy tworzonej społecznie w ramach projektu pedagogicznego, opracowanego przez pracowników żłobków.

Wyznaczanie standardów jakości edukacji przedszkolnej zwykle ma postać diagnozy dwóch wymiarów: sprawności organizacyjnej placówki (rozumianej jako ilościowa analiza bazy materialnej, warunków pobytu dzieci i doboru personelu) oraz jakości programowej, odnoszonej do sposobu oddziaływania placówki na wychowanka. Czasy reformy otworzyły drogę do porównywania standardów edukacji przedszkolnej, funkcjonujących w innych krajach. Najbardziej korzystne wydaje się budowanie wysokiej jakości edukacji przedszkolnej poprzez konstruowanie koncepcji pracy placówki przez jej uczestników. Jest to możliwe na drodze negocjacji pomiędzy pracownikami oraz „klientami” placówki, ale także „współbrania” odpowiedzialności za wypracowaną koncepcję pracy²⁴.

INSTYTUCJA PRZEDSZKOLA W RAPORTACH EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ NADZORU PEDAGOGICZNEGO

M. Kostera zwraca uwagę, że badanie organizacji powinno uwzględniać także różne teksty jej dotyczące. Mogą być nimi tak zwane dokumenty zastane, na które składają się regulaminy, rozporządzenia czy sprawozdania. Jednym z rodzajów informacji o działalności przedszkola są na przykład raporty Systemu Ewaluacji Zewnętrznej, dostępne w formie on-line na stronie internetowej www.npseo.pl.

Wprowadzenie w 2009 roku Systemu Ewaluacji Oświatowej wiązało się z rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego²⁵. Określiło ono szczegółowo wymagania wobec realizacji wychowania przedszkolnego w placówkach publicznych i niepublicznych. Jak można przeczytać w informacjach ogólnych, dotyczących istoty tej formy nadzoru pedagogicznego, jego realizacja powiązana jest w sposób jednoznaczny z polityką oświatową państwa.

Nowy model nadzoru opiera się na założeniu, że szkoła może zmieniać społeczeństwo, a odpowiednie działania państwa mogą motywować szkoły (i inne placówki oświatowe) do podejmowania wartościowych inicjatyw edukacyjnych. Zadecydowano więc, że państwo sformułuje wymagania wobec szkół i placówek. Wymagania te wyznaczają pożądany stan w systemie oświaty pokazując jego, uznane za kluczowe, cele i zadania, nie obejmując jednak wszystkich możliwych zagadnień związanych z różnymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Wskazują natomiast strategiczne i priory-

²³ L. Telka, *Przekształcanie przestrzeni społecznej placówki: studium społeczno-pedagogiczne na przykładzie żłobków*, Wydaw. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

²⁴ M. Rościszewska-Woźniak, *Standardy jakości edukacji przedszkolnej*, [w:] *Edukacja przedszkolna w Polsce — szanse i zagrożenia*, red. M. Zahorska, ISP, Warszawa 2003.

²⁵ Dz. U. z 2009 r., Nr 168, poz. 1324.

tetowe kierunki działań, które wiążą się z wyzwaniami stojącymi przed współczesnymi społeczeństwami²⁶.

W tak sformułowanym uzasadnieniu sensu nadzoru można zauważyć określanie wprost autorytarnego celu działań polityki oświatowej, która zmieniając szkołę, dąży do zmiany postaw społecznych, w kierunku określanym wieloznacznie jako „wyzwania współczesnego społeczeństwa”. Rozumieć można zatem, że społeczeństwo nie jest odbierane jako współtwórca oferty edukacyjnej, lecz jej odbiorca.

W szczegółowych zaleceniach dla działania przedszkola podaje się takie same obszary ewaluacyjne jak dla szkół podstawowych, gimnazjów, szkół ponadgimnazjalnych, szkół artystycznych, placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego, chociaż każda z tych placówek charakteryzuje się innym rodzajem oddziaływań edukacyjnych w różnych okresach życia człowieka.

Dokonując ewaluacji zewnętrznej uwzględnia się takie obszary funkcjonowania placówki, jak Efekty, Procesy, Środowisko, Zarządzanie. Szczegółowe zasady przeprowadzania Ewaluacji Zewnętrznej opisane są na stronie internetowej projektu, który realizowany jest przez Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ośrodek Rozwoju Edukacji i Erę Ewaluacji. Zdefiniowane przez MEN wymagania obejmują 17 aspektów, dotyczących działania placówki, z których każde jest oceniane w skali od A do E. Po przeprowadzonej trzystopniowej ewaluacji w terenie, zespół wizytatorów sporządza raport, który przedstawiany jest do wiadomości publicznej na platformie internetowej www.npseo.pl. Autorzy projektu zakładają, że jawność raportów sprzyjać będzie pozyskiwaniu informacji o działalności placówek przez wszystkich zainteresowanych, służyć ma także wartościowaniu ogólnopolskiej oferty edukacyjnej.

Dokonanie strukturalizacji tekstu dokumentu wymaga przyjęcia kategorii analitycznych, pozwalających na „zadanie tekstowi pytania”²⁷. Przeszukując raporty ewaluacyjne szczególnie interesowało mnie to na jakie przejawy zespołowego uczenia się, jednej z pięciu dyscyplin organizacji uczącej się, zwracają uwagę autorzy raportów. W tym przypadku byli to wizytatorzy, dokonujący ewaluacji przedszkoli w Krakowie w latach 2010–2012, którzy dokonali ewaluacji zewnętrznej 17 przedszkoli w tym rejonie. Odpowiedzi na pytanie szukałam w obszarze „Zarządzanie”, który opisuje trzy aspekty pracy przedszkola — funkcjonowanie współpracy w zespołach, sprawowanie wewnętrznego nadzoru pedagogicznego oraz warunki lokalowe i wyposażenie. Spośród zamieszczonych raportów tylko 9 dotyczyło obszaru „Zarządzanie”, a w nim wymagania „Funkcjonuje współpraca w zespołach”, które w trzech placówkach oceniono na „A”, natomiast w pozostałych sześciu na „B”.

Charakter dokumentu ma postać urzędowego pisma, które powstało na zamówienie. Styl przekazu jest niejednorodny, zawiera sformułowania rutynowe, powtarzające się w każdym z dziewięciu raportów. Pomimo że ma on formę opisową, stanowi — ujęte w zdania — streszczenie odpowiedzi pisemnych, uzyskanych drogą ankiety on-line, wysyłanej pracownikom placówek przed rozpoczęciem ewaluacji zewnętrznej. Jednakże analiza wątków tekstu pozwala wyłonić te z nich, które są interpretacją wypowiedzi werbalnych, zarejestrowanych podczas wywiadów grupowych z pracownikami

²⁶ System Ewaluacji Oświaty. Nadzór Pedagogiczny — www.npseo.pl [dostęp: 08.09.2012].

²⁷ M. Koster, *Antropologia...*, s. 155.

i indywidualnych z dyrektorem. Te fragmenty tekstu mają formę wtrącenia, co świadczy o zetknięciu się piszącego raport z wypowiedziami spoza schematu.

W każdym z analizowanych fragmentów raportów można zauważyć stałą kolejność przedstawiania zagadnień, które zdaniem autorów świadczą o funkcjonowaniu współpracy w zespołach. Zwykle to dyrektor jest przedstawiany jako osoba zachęcająca do jej podejmowania, tylko w jednym przypadku opisane są działania, które podejmuje on aby pobudzić pracę zespołową w przedszkolu, poprzez: akceptację spontanicznej aktywności pracowników, organizowanie lepszych warunków do pracy zespołowej oraz dawanie przykładu współpracy własnym zachowaniem. Jako dowód pracy zespołowej w każdym raporcie wymieniane są tzw. zespoły zadaniowe, funkcjonujące w placówkach, które dotyczą różnych aspektów działania przedszkola, związanych przede wszystkim z organizacją pracy, wspieraniem rozwoju dzieci (np. pomocy psychologiczno-pedagogicznej) czy promocji placówki. W badanych przedszkolach zadania zespołów są bardzo podobne, ponieważ wynikają one zazwyczaj z założeń ewaluacji wewnętrznej placówek.

Innym dowodem funkcjonowania pracy zespołowej są wymieniane formy doskonalenia zawodowego dotyczące metod i form współpracy. Pracownicy przedszkola zaliczają do takich form doskonalenia różnorodne kursy doskonalące, których zakres obejmuje wiele dziedzin pracy nauczyciela. Jedno z przedszkoli wymieniło aż 16 takich szkoleń. Ogółem w raportach z badanych przedszkoli wymieniono 42 formy szkoleń, których tematyka obejmowała zagadnienia dotyczące diagnozy rozwoju dzieci, nowatorskich rozwiązań metodycznych, przeciwdziałania zagrożeniom u dzieci, rozwijania uzdolnień plastycznych i muzycznych, zainteresowań przyrodniczych, a także nabywania przez nauczycieli kwalifikacji (np. kierownika wycieczek, BHP). Jak można zauważyć, wymienione formy dotyczyły wielu aspektów doskonalenia zawodowego nauczycieli, lecz nie były ukierunkowane bezpośrednio na umiejętność współpracy w zespole. Jedyne dwa spośród badanych przedszkoli deklarowały organizowanie warsztatów poświęconym komunikacji werbalnej i niewerbalnej w relacjach dorosły-dorosły, a także opisywały współpracę i wymianę doświadczeń z nauczycielami pracującymi w ich przedszkolu oraz w zaprzyjaźnionych placówkach. Właśnie w tych raportach można przeczytać komentarze dyrektora na temat dobrze rozumiejącego się zespołu, pracującego razem prawie 20 lat. Z kolei w innym raporcie wskazano na deklaracje nauczycieli o dobrej atmosferze pracy, gdzie każdy przychodzi chętnie: „nam się po prostu chce”.

Jeśli odnieść zawartość tej części raportów do umieszczonego w Ustawie wskaźnika „A”, który opisany jest jako: *Nauczyciele wspólnie planują działania podejmowane w przedszkolu, rozwiązują problemy i doskonalą metody i formy współpracy*, można zauważyć, że autorzy raportów tylko częściowo interpretują poprawnie uzyskane dane ewaluacyjne, odnosząc je do przejawów funkcjonowania zespołowego opisanego w Ustawie. Prezentowane w raportach wypowiedzi dyrektorów i nauczycieli, dotyczące przedszkola jako zespołu, wykazują słabe zrozumienie istoty zagadnienia. Motywy powstawania zespołów w przedszkolach są przede wszystkim związane z organizacją pracy przedszkola lub uzupełnianiem umiejętności, związanych z edukacją wychowanków.

Celem przygotowywanych raportów przez System Ewaluacji Oświaty miało być rzetelne oszacowanie sposobu funkcjonowania placówki tak, aby umożliwić zainteresowanym dokonanie wyboru co do jej walorów spośród innych. Sposób pozyskiwania danych do raportów poprzez ankiety zawierające przede wszystkim pytania zamknięte czy wywiad kierowany z dyrektorem (90 pytań) skutkują uzyskaniem wiedzy dekla-

ratywnej, bez możliwości przekonania się o tym, jak naprawdę wygląda codzienność relacji w środowisku nauczycieli przedszkola.

Przedstawiona analiza dotyczy tylko wybranych fragmentów raportów, jednak odsłania ich słabe strony, do których zaliczyć można powierzchowną prezentację uzyskanych danych, brak wnikliwości przy analizie wypowiedzi osób badanych oraz sprowadzenie raportu do ujęcia opisowego odpowiedzi pracowników placówki poddawanej ewaluacji.

Te wnioski warto odnieść do wyników kontroli nadzoru pedagogicznego, dokonanej w listopadzie bieżącego roku przez NIK²⁸. Przedstawia on obraz niedostatecznego sprawowania nadzoru pedagogicznego w skali całej Polski. Niewielki odsetek przeprowadzonych ewaluacji zewnętrznych (około 3% placówek) interpretowany jest brakiem merytorycznego przygotowania ewaluatorów, którzy odbyli szkolenia dopiero po pół roku od wprowadzenia przez MEN stosownej ustawy. We wszystkich kuratoriach odnotowano także przekroczenie liczby instytucji, które poddawał ewaluacji jeden wizytator. Liczba ta maksymalnie miała wynosić 14 placówek (zgodnie z rozporządzeniem), a była przekraczana dwu-, a nawet trzykrotnie. Można przypuszczać, że takie obciążenie wizytatorów sprzyjało wykonywaniu swoich zadań w sposób jak najprostszy, gdyż prowadzenie gruntownej analizy zebranego obszernego materiału wymagałoby dużego nakładu czasu.

PODSUMOWANIE

Senge stwierdza, że pomimo znaczenia jakie przypisywane jest zespołowemu uczeniu się nadal jest to zjawisko mało zbadane. Za najistotniejsze kierunki zespołowego uczenia się organizacji uważa możliwość odkrywczego analizowania złożonych problemów przez zespoły, skoordynowanych działań innowacyjnych, podejmowanych przez członków, których zadania są jawne i się wzajemnie uzupełniają. Takie efekty zespołowego uczenia się są możliwe przede wszystkim poprzez ćwiczenie dialogu i dyskusji oraz twórczego radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych, wymagających wysokich kompetencji komunikacyjnych²⁹. W badaniach Romana Dorczaka, dotyczących kultury organizacyjnej szkoły, wykazano brak umiejętności i gotowości do współpracy wśród nauczycieli (tak odpowiadał co piąty badany, tj. 20,9%). Autor uważa, że może to świadczyć o zagubieniu w sytuacji konfliktów, z którymi nauczyciele „są pozostawieni sami, bo szkoła, jako organizacja nie dostarcza instytucjonalnych sposobów radzenia sobie z nimi”³⁰.

Jeśli potraktujemy raporty, jako źródła wtórne musimy pamiętać o kontekście, w jakim one powstały, stąd ważne są zarówno jawne, jak i ukryte przekazy zawarte w źródle. Krzysztof Rubacha zaleca ostrożność przy korzystaniu z takich źródeł wtórnych jak sprawozdania, oceny czy ekspertyzy, gdyż jego zdaniem może cechować je

²⁸ Informacja o wynikach kontroli. Nadzór pedagogiczny sprawowany przez Kuratorów oświaty i dyrektorów szkół publicznych. <http://www.nik.gov.pl/kontrola/wyniki-kontroli-nik/kontrola,10353.html> [dostęp: 20.11.12].

²⁹ P. Senge, *Piąta dyscyplina...*, s. 235.

³⁰ R. Dorczak, *Reforma systemu nadzoru pedagogicznego a kultura organizacyjna szkół*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Refleksje*, red. G. Mazurkiewicz, Wydaw. UJ, Kraków 2011, s. 277.

fragmentaryczność oraz niska wiarygodność³¹. Raporty ewaluacyjne są tylko jednym ze źródeł poznawania praktyki społecznej organizacji. Są dokumentami sformalizowanymi, elementem polityki oświatowej państwa. Opracowujący je wizytatorzy muszą przygotować, przeczytać, a następnie zinterpretować wiele stron dokumentów. Nie mogą stać się jednak jedynym źródłem wiedzy o placówce, gdyż ukazują tylko wybiórczo kilka aspektów działania przedszkola.

Jolanta Sajdera

A CONCEPTION OF THE LEARNING ORGANIZATION IN VIEW OF THE PRE-SCHOOL'S OPERATION

Summary

More and more frequently, researchers of the school are seen to investigate into the educational practice in the context of organizational culture. The conviction that it is possible to spur the organization towards a change is usually based upon the concept of the Learning Organization by Peter Senge who writes about the necessity of altering the way of thinking (a more profound sense of the concept of 'learning') as an essential condition of effective operation of the organization, which should underline that people experience learning together while solving problems. A discipline of the learning organization is team learning through open dialogue and cooperation. The author can discern that this discipline is merely declared in organizations, and its gist is not understood. As a result, there occur fortuitous or conformist reasons for establishing teams unable to learn together.

Investigations into the organization ought to take into consideration as well various pertinent texts, for example, such documents, like regulations, ordinances or reports. For instance, an exemplary item of information on the operation of a pre-school is reports in the External Evaluation System, available online on the website www.npseo.pl. In the article, I analyze one of the evaluation fields, viz. Functioning of the cooperation in teams. Not only do I indicate the way of its description, but I also take a critical stance on the need of the organization's data collected and presented this way. I also wish to underline that the skill of cooperation and team action is combined with emotional competence, and subject to quality and not only to quantitative interpretations. It is hard to express it in percentages, since one can be convinced about cooperation skills only in the circumstances in which it is needed, whereas the mere calculation of the teams established and courses held can supply no information on the organization's operation.

³¹ K. Rubacha, *Metodologia badań nad edukacją*, Wydaw. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.