

WŁAŚCIWA FORMUŁA NADZORU PEDAGOGICZNEGO — DYLEMAT: SPRAWOZDANIE CZY INFORMACJA?

Jednocześnie z przygotowaniami do zbliżającego się zakończenia zajęć dydaktycznych dyrektorzy powinni też przygotować się do przeanalizowania realizacji nadzoru pedagogicznego w mijającym roku szkolnym tak, aby czas ten został maksymalnie wykorzystany. Przygotowane właściwie analizy realizacji nadzoru pedagogicznego będą optymalnym materiałem do budowania planu nadzoru pedagogicznego na kolejny rok szkolny. Jednak problem leży w odpowiednim podejściu do zagadnienia nadzoru pedagogicznego. Wydawałoby się, że sprawa jest oczywista dla osób zarządzających szkołami i placówkami oświatowymi, ale ilość błędów (niestety niejednokrotnie powielanych również w publikacjach) wskazuje, że nadzór pedagogiczny jest niewłaściwie rozumiany, i często pozostaje w zupełnej sprzeczności nie tylko z jego istotą, ale również z obowiązującym prawem oświatowym.

JAN LEWANDOWSKI

Konsultant ds. kadry kierowniczej, ewaluacji, prawa oświatowego, awansu zawodowego. Kierownik filii DODN w Legnicy. Szkoleniowiec – edukator, wykładowca akademicki, pisze pracę doktorską z zakresu zarządzania szkołą.

Z ogromnym naciskiem chcę zwrócić uwagę na poważne błędy, jakie często nadal pojawiają się w rozważaniach oświatowych. Otóż zgodnie z obowiązującą formułą należy mówić o informacji przyjmującej formę swoistego podsumowania nadzoru pedagogicznego, zawierającego wyniki i wnioski z jego sprawowania, a nie o sprawozdaniu z jego realizacji, gdyż takowego już od kilku lat w polskiej oświacie nie ma. Wskazanie takiego właśnie podejścia znajduje się

w konkretnych i precyzyjnych zapisach prawnych¹. Jakikolwiek inne tłumaczenie jest zwykłym nadużyciem lub przejawem nieznamomości rzeczy czy wręcz zwykłą ignorancją. Należy zatem koniecznie przypomnieć o zasadniczych różnicach zachodzących między tymi dwoma pojęciami. I tak, sprawozdanie² to nic innego niż wierna i dokładna relacja o charakterze informacyjnym pisana z punktu widzenia świadka lub uczestnika zdarzeń. Wszelkie informacje przedstawiane są w porządku chronologicznym lub tematycznym. Ponadto za sprawozdanie uznawana jest również pisemna relacja z przebiegu jakiejś działalności, szczególnie zdanie sprawy z czegoś, opis jakichś wydarzeń, raport itp.³. A przecież dyrektor szkoły lub placówki oświatowej nie musi nikomu relacjonować tego, co, jak i kiedy robił w ramach sprawowanego nadzoru pedagogicznego, gdyż nie ma takiego obowiązku prawnego wynikającego z przepisów prawa oświatowego. Natomiast musi przedłożyć wyczerpującą informację



o wynikach nadzoru pedagogicznego i wynikających z nich wnioskach, które będą rezultatem podsumowania prowadzonych działań, a zwłaszcza analizy uzyskanych informacji. Z natury rzeczy sama informacja to wiadomość, coś, co zostało powiedziane lub napisane o czymś⁴ lub są to dane, które są następnie przetwarzane⁵. Należy pamiętać, że informacja o faktach jest zawsze obiektywna, konkretna i rzetelna⁶. Potocznie jest rozumiana jako forma prezentacji wyników (efektów) zakończonego działania, z omówieniem niezbędnego w tym względzie kontekstu działania, oraz wniosków i rekomendacji na przyszłość. Istota

informacji podsumowującej wynika z kolejności działań. Skoro więc na początku był plan zawierający cele i zadania do wykonania, a potem następowała jego realizacja, to powinna pojawić się również odpowiednia informacja o wynikach i ocena uzyskanych efektów. Dobrze przygotowana informacja pozwala na odniesienie się do tego, co zrobiliśmy, jak to zostało wykonane, co się nie udało oraz co i jak należy poprawić. Dobra informacja jest niezwykle istotna w kontekście rzetelnej oceny efektywności pracy oraz wytycznych dotyczących projektowania i racjonalizacji kolejnych działań. Przy profesjonalnym podejściu do kwestii

merytorycznej analizy działań wnioski z niej płynące będą bogatym źródłem planowania pracy na kolejny rok szkolny. Dlatego też informacja z nadzoru zawsze odnosi się do wcześniejszych założeń opisanych w planie i powinna uwzględniać jego strukturę. Zatem przy opracowywaniu informacji z nadzoru należy zawsze uwzględniać elementy wcześniejszego planu. Z tego też względu należy odnieść się również do procesu planowania i do samego dokumentu, jakim jest plan (w naszym przypadku plan nadzoru pedagogicznego), gdyż są to dwa podstawowe dokumenty dotyczące tego samego działania i wzajemnie od siebie wręcz uzależnione. Otóż planowanie⁷ definiowane jest jako określanie pożądanego przyszłego stanu rzeczy i czasu jego osiągnięcia oraz ustalenie działań niezbędnych do osiągnięcia zamierzeń mających formę planu, które nie mogłyby się urzeczywistnić naturalną kolejną rzeczy. Praktycznie istniejące definicje planowania w organizacji koncentrują się zawsze wokół formułowania celów i decydowania o podjęciu właściwych działań poprzez ustalanie zadań w ramach wyznaczonych granic czasowych. Z tego też względu informacja musi zawsze odnosić się do osiągniętych (lub nie) celów sformułowanych (wyznaczonych) w planie. Taka informacja (podobnie do planu) powinna zawsze odnosić się do realnych działań i uzyskanych efektów popartych określonymi konkretnymi (cecha rzetelności informacji). Formuła ta wynika ze standardowych wytycznych planistyczno-sprawozdawczych. Przecież w każdym roku szkolnym formułowane są inne (zmodyfikowane, skorygowane) cele nadzoru pedagogicznego wynikające akurat z aktualnej sytuacji panującej w szkole lub placówce albo ze zmienionych warunków formalnoprawnych obowiązujących w systemie oświaty (a tych u nas przecież w każdym roku jest dużo). Aby opracowywana informacja dotycząca realizowanego planu była wiarygodna, musi być opracowana w ściśle określony sposób. Dlatego też należy mieć na względzie fakt, że działania dyrektora związane z planowaniem nadzoru powinny przebiegać zgodnie z podstawowymi etapami procesu planowania. Do takich etapów zaliczyć należy: określenie aktualnych celów; ocena bieżącej sytuacji; ustalenie precyzyjnej procedury (opis procesu transformacji zasobów w rezultaty, czyli określenie tego, co i kiedy ma być zrobione i kto odpowiada za realizację); ustalenie praktycznego harmonogramu pracy (poprzez określenie dla każdego elementu planu odpowiedzialnej osoby i jej władzy, kontroli nad planem i zasobami, jak również rezultatów, za osiągnięcie których jest odpowiedzialna); wyznaczenie konkretnej personalnej odpowiedzialności; sprawdzenie wykonalności planu i kosztów jego realizacji. Istnieje ścisła wzajemna zależność poszczególnych elementów planowania i ma ona ewidentnie charakter przyczynowo-skutkowy. W podobny sposób należy podchodzić do opracowywania informacji. Zarówno plan, jak i informacja odnoszą się do zagadnienia nadzoru pedagogicznego. Pod pojęciem nadzoru⁸ należy rozumieć sprawowanie pełnej kontroli nad kimś lub nad czymś, a także możliwość władczego



oddziaływania na podległe nadzorowi i nadzorcy osoby i przedmioty. Podmiot nadzorujący, czyli tzw. nadzorca, jest odpowiedzialny nie tylko za kwestie proceduralne, ale także za wszelkie działania podmiotu nadzorowanego. Nadzór jest pojęciem znacznie szerszym od kontroli i obejmuje także pojęcie odpowiedzialności. Nadzór jest pojęciem bardzo szerokim i zarówno w życiu prywatnym, jak i w innych dziedzinach życia społecznego oraz działalności gospodarczej występuje w bardzo różnych znaczeniach⁹.

Zatem rozpoczynając prace związane z opracowywaniem informacji z realizowanego nadzoru pedagogicznego, dyrektor szkoły zawsze musi zgromadzić określone dane, na których będzie się opierał



podczas dokonywania niezbędnych analiz. Analizując realizowany w szkole nadzór pedagogiczny, dyrektor musi jednoznacznie odpowiedzieć na podstawowe pytanie: Jak w rzeczywistości wygląda przedmiotowe zagadnienie (a zwłaszcza jego praktyczna realizacja)? Odpowiedź ta służy uzyskaniu wiarygodnych informacji dotyczących tego, co należy zrobić (jakie podjąć konkretne działania), aby poprawić to, co jest możliwe do poprawienia czy też tylko do skorygowania, oraz jak lepiej zaplanować pracę w nowym roku szkolnym. Jest to szczególnie istotne z uwagi na fakt, że informacja z nadzoru musi odnosić się do tych samych elementów, które ujęte zostały w planie. Planując, dyrektor powinien postawić sobie pytanie typu: Co chcę uzyskać w procesie nadzoru (co się zmieni

w placówce), po co ja to robię (czemu to ma służyć)? Dlatego przy opracowywaniu informacji z realizacji tego planu dyrektor musi się odnieść do odpowiedzi na tak właśnie postawione pytanie. Logiczne zatem jest, że przygotowując informację z nadzoru, dyrektor powinien odnieść się do tego, czy osiągnął to, co sobie założył w planie. Sam plan nadzoru powinien zakładać progres rozwojowy szkoły lub placówki, czyli powinien zawierać informację o tym, jak powinna (zgodnie z przyjętymi założeniami i oczekiwaniami) wyglądać szkoła po wprowadzeniu planowanych zmian w danym zagadnieniu, zakresie, obszarze itp. Obraz ten powinien się urzeczywistnić dopiero po zrealizowaniu wszystkich konkretnych zadań ujętych w opracowanym planie nadzoru pedagogicznego. Dlatego w informacji

należy opisać, na ile aktualna sytuacja powstała po zrealizowaniu planu jest zgodna z przyjętymi wcześniej założeniami. Z kolei same przyjęte założenia stanowią w takiej informacji istotne kryterium sukcesu i oceny realizacji planu nadzoru w kontekście jego efektywności. W przedmiotowej ocenie (która powinna być przedstawiana pod koniec każdego roku szkolnego, ale również częściowo po pierwszym semestrze, w formule prezentacji wyników i wniosków wynikających z nadzoru pedagogicznego) należy zawsze odnosić się do efektywności poprzez pryzmat osiągnięcia (lub też nie) zakładanego w planie stanu docelowego. Dyrektor szkoły powinien przeanalizować w wymiarze kontekstualnym, co konkretnego przyniósł taki, a nie inny sposób realizowania nadzoru pedagogicznego w nowej rzeczywistości oświatowej. Jeśli okaże się, że zakładany obraz szkoły (zagadnienia, obszaru) nie uległ zmianie lub jest inny niż to zakładano w planie nadzoru pedagogicznego, to taki stan rzeczy stanowi uzasadnioną podstawę do przeprowadzenia wnikliwych analiz sytuacyjnych, szukania przyczyn stwierdzonego stanu rzeczy i wprowadzania niezbędnych korekt w planie na kolejny rok szkolny. W informacji dyrektor szkoły musi odpowiedzieć na pytania dotyczące uzyskanych realnych efektów sprawowanego nadzoru pedagogicznego, czyli co się konkretnie zmieniło w szkole dzięki takiemu sposobowi sprawowania nadzoru pedagogicznego.

Z powyższych względów dyrektor szkoły powinien podjąć dwa istotne działania. Pierwszym z nich jest analiza aktualnego stanu prawnego, na podstawie którego zdefiniowana zostanie istota nadzoru pedagogicznego. Natomiast drugim działaniem jest zgromadzenie niezbędnych informacji (danych) zebranych z wykorzystaniem odpowiednio skonstruowanych i dobranych narzędzi. Otóż zgodnie z aktualnie obowiązującymi regulacjami prawnymi sprawowanie nadzoru pedagogicznego sprowadza się do podejmowania działań zakładających poprawę efektywności systemu oświaty poprzez ukierunkowanie wszelkich czynności z nim związanych na działania mające na celu ocenę jakości działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek w dążeniu do uzyskania pożądanej (możliwie najwyższej) jakości. Ponadto filozofia obecnego nadzoru pedagogicznego zakłada, iż istotą zmiany wprowadzanej w szkole w ramach realizowanego nadzoru jest doprowadzenie do sytuacji, w której tak dyrektor, jak i nauczyciele będą podporządkowywać wszystkie podejmowane w szkole działania jej jakościowemu progresowi, ukierunkowanemu na rozwój każdego ucznia w oparciu o potencjał, jakim on dysponuje.

Należy stwierdzić, że nie ma jednego uniwersalnego wzoru informacji, gdyż jest ona wprost uzależniona od analizowanego planu nadzoru, a w tym zakresie szkoła i jej dyrektor mają szeroką autonomię. Dlatego przy podejmowaniu wszelkich działań należy kierować się uniwersalnymi ramami wyznaczonymi przez

Działania dyrektora związane z planowaniem nadzoru powinny przebiegać zgodnie z podstawowymi etapami procesu planowania.

Do takich etapów zaliczyć należy:
określenie aktualnych celów;
ocena bieżącej sytuacji;
ustalenie precyzyjnej procedury, ustalenie praktycznego harmonogramu pracy
wyznaczenie konkretnej personalnej odpowiedzialności;
sprawdzenie wykonalności planu i kosztów jego realizacji.

prawo. W obecnej rzeczywistości oświatowej aktualną podstawę prawną nadzoru pedagogicznego stanowią:

- Konstytucja RP (art. 70 ust. 3)¹⁰,
- ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe¹¹,
- ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty¹²,
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego¹³,
- rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 1 września 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego¹⁴,
- rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek¹⁵,
- rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 25 sierpnia 2022 r. w sprawie oceny pracy nauczycieli¹⁶,
- rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 2 września 2022 r. w sprawie organizowania i prowadzenia zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość¹⁷.

Wspomniane przepisy nieco inaczej definiują i opisują kwestie dotyczące nadzoru pedagogicznego. W ustawie Prawo oświatowe kwestie istoty nadzoru pedagogicznego uregulowane są w art. 55, który stanowi, że teraz nadzór pedagogiczny polega na:

- obserwowaniu, analizowaniu i ocenianiu przebiegu procesów kształcenia i wychowania oraz efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek,
- ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek,
- udzielaniu pomocy szkołom i placówkom, a także nauczycielom, w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych,

- inspirowaniu nauczycieli do poprawy istniejących lub wdrożenia nowych rozwiązań w procesie kształcenia, przy zastosowaniu innowacyjnych działań programowych, organizacyjnych lub metodycznych, których celem jest rozwijanie kompetencji uczniów.

W myśl tych samych przepisów nadzorowi pedagogicznemu podlega w szczególności:

- posiadanie przez nauczycieli wymaganych kwalifikacji do prowadzenia przydzielonych im zajęć¹⁸,
- realizacja podstaw programowych i ramowych planów nauczania,
- przestrzeganie zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów,
- przestrzeganie przepisów dotyczących obowiązku szkolnego i obowiązku nauki,
- przestrzeganie statutu szkoły lub placówki,
- przestrzeganie praw dziecka i praw ucznia oraz upowszechnianie wiedzy o tych prawach,
- zapewnienie uczniom bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki.

Już pobieżne zapoznanie się z prezentowanymi zapisami pozwala zauważyć kilka istotnych różnic w podejściu do różnych obszarów aktywności oświatowej. Powyższe zapisy w sposób jednoznaczny wytyczają zadania dyrektorów, które mają oni do wykonania w ramach sprawowanego przez siebie nadzoru pedagogicznego.

Znowelizowane rozporządzenie zmieniło formalnie ilość możliwych form sprawowania nadzoru pedagogicznego również przez dyrektora szkoły. Obecnie zgodnie z prawem nadzór pedagogiczny jest realizowany poprzez wykonywanie zadań i czynności określonych w art. 55 ustawy Prawo oświatowe, w trybie działań planowych i doraźnych. Natomiast do podstawowych form sprawowania nadzoru pedagogicznego zalicza się kontrolę i wspomaganie. Taka formuła ma swoje konsekwencje w opracowywaniu zarówno planu nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez dyrektora szkoły, jak i w informacji o jego realizacji. W sposób precyzyjny zdefiniowane zostały wspomniane formy sprawowania nadzoru, co również ma swoje konsekwencje w działaniach podejmowanych zarówno przez organy nadzoru pedagogicznego, jak i przez samych dyrektorów szkół i placówek. W obecnym układzie prawnym przez kontrolę należy rozumieć działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny prowadzone w szkole lub placówce w celu oceny stanu przestrzegania przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki. Natomiast wspomaganie to działania organu sprawującego nadzór pedagogiczny mające na celu inspirowanie i intensyfikowanie w szkole lub placówce procesów służących poprawie i doskonaleniu ich pracy, ukierunkowanych na roz-

Nie ma jednego uniwersalnego wzoru informacji, gdyż jest ona wprost uzależniona od analizowanego planu nadzoru, a w tym zakresie szkoła i jej dyrektor mają szeroką autonomię. Dlatego przy podejmowaniu wszelkich działań należy kierować się uniwersalnymi ramami wyznaczonymi przez prawo.

wój uczniów i wychowanków. W nowych przepisach wyraźnie zaznaczono, że organ sprawujący nadzór pedagogiczny wspomaga szkoły i placówki w szczególności poprzez:

- przygotowywanie i podawanie do publicznej wiadomości na stronie organu analiz wyników sprawowanego nadzoru pedagogicznego, w tym wniosków z ewaluacji zewnętrznych i kontroli,
- organizowanie konferencji i porad dla dyrektorów szkół i placówek,
- przekazywanie informacji o istotnych zagadnieniach dotyczących systemu oświaty i zmianach w przepisach prawa dotyczących funkcjonowania szkół i placówek.

Taki zapis formalny to kolejne wskazanie dotyczące działań dyrektorów szkół i placówek w ramach sprawowanego przez nich nadzoru pedagogicznego. Skoro organ nadzoru pedagogicznego zobowiązuje się do informowania dyrektorów o zmianach w prawie, to tym bardziej dyrektorzy są zobowiązani do informowania swoich nauczycieli o aktualnym stanie prawnym obowiązującym w oświacie oraz o wszelkich zmianach zachodzących w tym zakresie.

Ponadto każdego roku Minister Edukacji Narodowej wyznacza podstawowe kierunki realizacji polityki oświatowej państwa. Stanowią one ważny wyznacznik dotyczący działań, jakie dyrektorzy szkół muszą podejmować w ramach sprawowanego przez siebie nadzoru pedagogicznego. Dlatego dyrektor w informacji z nadzoru musi odnieść się do realizacji zadań wyznaczonych właśnie przez wspomniane kierunki. Kierunki realizacji polityki oświatowej państwa wyznaczają również nowy zakres działań podejmowanych w ramach realizacji kontroli zewnętrznej. I tak, działania kontrolne realizowane w szkole lub placówce mają na celu ocenę:

- zgodności z przepisami prawa realizacji zajęć wychowanie do życia w rodzinie – dotyczy szkół podstawowych,

- zgodności z przepisami prawa organizacji i realizacji turnusów dokształcania teoretycznego młodocianych pracowników – dotyczy szkół prowadzących kształcenie zawodowe i w centrach kształcenia zawodowego,
- zgodności z przepisami prawa organizacji pracy bursy – dotyczy niepublicznych burs,
- zgodności z przepisami prawa organizacji pracy domu wczasów dziecięcych – dotyczy niepublicznych domów wczasów dziecięcych,
- zgodności z przepisami prawa zwiększenia dostępności i jakości wsparcia udzielanego dzieciom przez nauczycieli specjalistów, w tym pedagogów specjalnych – dotyczy placówek niepublicznych,
- zgodności z przepisami prawa zwiększenia dostępności i jakości wsparcia udzielanego uczniom przez nauczycieli specjalistów, w tym pedagogów specjalnych – dotyczy szkół podstawowych, liceów ogólnokształcących, techników, branżowych szkół I stopnia (ogólnodostępnych i integracyjnych),
- zgodności z przepisami prawa przyjmowania do szkół i wspomagania nauki osób niebędących obywatelami polskimi oraz osób będących obywatelami polskimi, podlegających obowiązkowi szkolnemu lub obowiązkowi nauki, które pobierały naukę w szkołach funkcjonujących w systemach oświaty innych państw – dotyczy publicznych szkół podstawowych i ponadpodstawowych.

Na zakończenie czynności kontrolnych zawsze należy opracować stosowny raport. Powinien on zawierać szereg różnych informacji, a zwłaszcza opis ustalonego stanu faktycznego, w tym ujawnionych nieprawidłowości, wnioski wynikające z przeprowadzonych czynności kontroli, a także zalecenia wraz z terminem ich realizacji, o których mowa w art. 55 ust. 4 ustawy Prawo oświatowe.

Obowiązujące zapisy prawne w sposób jednoznaczny wytyczają zadania dyrektorów, które mają oni do wykonania w ramach sprawowanego przez siebie nadzoru pedagogicznego. Zgodnie z tymi założeniami dyrektor szkoły jest zobligowany do podejmowania następujących działań:

- | | | |
|------------------------------|---|------------|
| kontrolowanie
wspomaganie | } | obserwacja |
|------------------------------|---|------------|

Powyższy układ działań stanowi logiczną konsekwencję zadań, jakie na dyrektora nakłada właśnie zmieniony nadzór pedagogiczny. Sposób pozycjonowania obserwacji w obecnym układzie nadzoru pedagogicznego wskazuje, iż praktycznie pojawia się ona w każdym obszarze nadzoru pedagogicznego, a ponadto wskazuje on dyrektorowi planującemu przeprowadzanie obserwacji w swojej szkole zadania wyznaczone w poszczególnych obszarach nadzoru pedagogicznego.

Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na fakt, że zmiana form sprawowania nadzoru pedagogicznego wcale nie eliminuje ewaluacji jako takiej z życia szkoły lub placówki. Ewaluacja nadal pozostała w szkole, ale nie jako forma sprawowania nadzoru pedagogicznego, a jako sposób zbierania, gromadzenia i analizowania danych (informacji) o pracy szkoły lub placówki w różnych obszarach. W sposób jednoznaczny wskazują na to obowiązujące regulacje prawne. Wystarczy chociażby wspomnieć o kryteriach dokonywania oceny pracy nauczycieli oraz o wymaganiach stawianych nauczycielom w procedurze awansu zawodowego. Podsumowując, należy stwierdzić, że umiejętności dotyczące ewaluacji są obecnie jednymi z istotniejszych w pracy nauczyciela. Natomiast zadaniem dyrektora w ramach sprawowanego nadzoru pedagogicznego jest weryfikacja poziomu tych umiejętności, a w razie konieczności udzielenie nauczycielowi odpowiedniego wsparcia.

Mając na względzie obowiązki wynikające z uregulowań prawnych, dyrektor szkoły lub placówki oświatowej w ramach nadzoru pedagogicznego:

- kontroluje i analizuje prawidłowość prowadzenia dokumentacji przebiegu nauczania – tu w związku z licznymi zmianami mamy obowiązujący nowy tekst jednolity stosownego rozporządzenia¹⁹;
- kontroluje przestrzeganie przez nauczycieli przepisów dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli oraz innej działalności statutowej;
- wspomaga nauczycieli w realizacji ich zadań, w szczególności przez:
 - diagnozę pracy szkoły,
 - planowanie działań rozwojowych, w tym motywowanie do doskonalenia zawodowego,
 - prowadzenie działań rozwojowych, w tym organizowanie szkoleń i narad;
 - obserwuje prowadzone przez nauczycieli zajęcia dydaktyczne, wychowawcze i opiekuńcze oraz inne zajęcia i czynności wynikające z działalności statutowej szkoły;
 - opracowuje na każdy rok szkolny plan nadzoru pedagogicznego, który przedstawia radzie pedagogicznej do 15 września danego roku;
 - przedstawia radzie pedagogicznej wyniki i wnioski²⁰ ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego (przed zakończeniem każdego roku szkolnego).

Zatem zgodnie z aktualnie obowiązującymi wymogami prawnymi podsumowanie nadzoru pedagogicznego dyrektora powinno zawsze opisywać uzyskane wyniki i zawierać wnioski wynikające ze sprawowanego nadzoru oraz odnosić się do podstawowych kierunków realizacji polityki oświatowej państwa.

W każdym procesie analitycznym zebranie i przygotowanie niezbędnych do oceny i wnioskowania informacji jest bardzo ważnym etapem działań, a przy

sprawozdaniu z nadzoru pedagogicznego właśnie odpowiednie informacje mają szczególne znaczenie. Z tego też względu informacje te należy gromadzić w poszczególnych zakresach (obszarach) merytorycznych dotyczących nadzoru pedagogicznego, takich jak: kontrola, wspomaganie i oczywiście obserwacja.

Istotne źródła informacji w zakresie KONTROLI:

- Kontrola wewnętrzna – dyrektor szkoły, opis stwierdzonego stanu rzeczy, prezentacja stwierdzonych rozbieżności stanu zastanego w stosunku do oczekiwanego (założonego), analiza przyczyn powstałych rozbieżności lub ich braku, wnioski.
- Kontrola zewnętrzna – organ kontroli, opis stwierdzonego stanu rzeczywistego, prezentacja stwierdzonych rozbieżności stanu zastanego w stosunku do oczekiwanego (założonego) i zalecenia pokontrolne → analiza ich przyczyn, wnioski.
- Dyskusja nad wszystkimi wnioskami → rekomendacje²¹.

Działania kontrolne w ramach nadzoru pedagogicznego prowadzone są w szkole w celu oceny stanu przestrzegania przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej w szkole jako organizacji, w tym zgodności zatrudniania nauczycieli i przydzielania im zadań zgodnie z wymaganymi kwalifikacjami. To dyrektor kontroluje przestrzeganie przez poszczególnych nauczycieli aktualnie obowiązujących przepisów prawa. Należy pamiętać, że kontrola w swojej istocie to nic innego jak porównanie stanu faktycznego ze stanem zakładanym lub wymaganym obowiązującym prawem. Nie kontrolujemy wszystkiego, a w pierwszej kolejności działaniom kontrolnym należy poddać te zagadnienia, które uległy zmianie.

Podstawowe źródła informacji w obszarze WSPOMAGANIA:

- Organizacja doskonalenia zawodowego w szkole, w tym następujące informacje:
 - Który z nauczycieli systematycznie się doskonalili?
 - W jakim zakresie merytorycznym i metodycznym to robi?
 - W jakich formach uczestniczą poszczególni nauczyciele?
 - Jakie elementy tego, czego się nauczyli, wykorzystują w swojej praktyce zawodowej?
 - Jakie nauczyciele uzyskują efekty (skutki) podejmowanych działań, zwłaszcza po wdrożeniu tego, czego się nauczyli w ramach doskonalenia zawodowego?
 - W jaki sposób nauczyciele dzielą się posiadaną wiedzą i doświadczeniem zdobytymi zwłaszcza na formach zewnętrznych dofinansowywanych (w różny sposób) przez szkołę?
 - Jak doskonalenie nauczycieli wpływa na efektywność pracy szkoły jako całości?
 - Jaka jest aktualna sytuacja w radzie pedagogicznej?

- Plan doskonalenia nauczycieli, zwłaszcza w obszarze podnoszenia kompetencji dotyczących wykonywania zadań związanych z pomocą psychologiczno-pedagogiczną.
- Wnioski wynikające z analizy wyników klasyfikacji rocznej, śródrocznej i końcowej oraz egzaminów zewnętrznych.
- Wnioski wynikające z analizy realizacji podstawy programowej (w trzech płaszczyznach: ilościowej, treściowej i jakościowej), zwłaszcza w kontekście uzyskanych efektów.

Istotne źródła informacji w przypadku OBSERWACJI:

- Kto? Dyrektor + ewentualnie kadra kierownicza.
- Co? Informacja z realizacji: cele, zakres tematyka, wyniki określające zaobserwowany stan.
- Jak? Analiza → wnioski.

Niezwykle istotnym elementem informacji z nadzoru pedagogicznego jest zawsze analiza realizacji podstawy programowej (zgodnie z zapisami art. 55 ust. 2 pkt 2 ustawy Prawo oświatowe²²). Dlatego nauczyciele (tak indywidualnie, jak i w zespołach nauczycielskich funkcjonujących w danej szkole) powinni przeprowadzić szczegółową analizę realizacji podstawy programowej. Wypracowane wnioski będą cennym materiałem stanowiącym podstawę do planowania pracy dydaktycznej w kolejnym roku szkolnym. Należy zauważyć, że w aktualnym stanie prawnym w każdej szkole powinien funkcjonować odpowiedni mechanizm kontrolowania realizacji podstawy programowej poprzez analizę realizacji opracowanego planu nauczania (jest to uzasadnione zasadą elastycznego planowania i nanoszenia zmian wynikających z praktycznych uwag realizacyjnych). Zgodnie z obowiązującymi zasadami podstawa programowa to założenia ogólne, a program nauczania to założenia uszczegółowione i odniesione do realnie istniejących w danej szkole warunków, pracujących nauczycieli i uczęszczających do niej uczniów. W tym obszarze na pierwszym miejscu należy przeanalizować strukturę i zawartość programu nauczania dopuszczonego do użytku w danej szkole, a przedłożonego przez samego nauczyciela²³.

Niezwykle ważnym aspektem informacji jest również analiza uzyskanych wyników nauczania. W bieżącym roku szkolnym warto odnieść analizowane wyniki nauczania do zapisów rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy w szkołach publicznych²⁴, w szczególności do zapisów § 12: „Ocenianie bieżące z zajęć edukacyjnych ma na celu monitorowanie pracy ucznia oraz przekazywanie uczniowi informacji o jego osiągnięciach edukacyjnych pomagających w uczeniu się, poprzez wskazanie, co uczeń robi dobrze, co i jak wymaga poprawy oraz jak powinien dalej się uczyć”. Uzyskane wyniki nauczania dyrektor szkoły powinien przeanalizować nie tylko pod względem ilościowym, lecz przede wszystkim jakościowym.

Analizie poddać należy również wyniki, jakie uczniowie uzyskali w efekcie prowadzonych diagnoz zewnętrznych, np. próbnego sprawdzianu czy egzaminu. W tym zakresie należy poprosić o stosowną informację od przewodniczących zespołów przedmiotowych, do których obowiązków (na mocy regulaminu rady pedagogicznej) powinno należeć przeprowadzanie wspomnianych analiz.

Szczególnie istotnym zadaniem dyrektora w ramach analizowania nadzoru w mijającym roku szkolnym w omawianym zakresie jest przeanalizowanie sposobu wdrażania prawidłowej organizacji zasad pomocy psychologiczno-pedagogicznej, zwłaszcza po zmianach wprowadzonych w tym zakresie. Kwestie te reguluje rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach²⁵, oczywiście z uwzględnieniem zmian wprowadzonych rozporządzeniem MEiN z dnia 22 lipca 2022 r.²⁶.

Nadzór pedagogiczny w szczególny sposób dotyczy nauczycieli. Dlatego każdy dyrektor powinien przygotować szczegółowe informacje dotyczące również kwestii kadrowych. W tym zakresie ważnym zagadnieniem jest podsumowanie dokonanych przez dyrektora szkoły ocen pracy nauczycieli, szczególnie w świetle nowej formuły wprowadzającej szczegółowe kryteria oceny pracy tak obowiązkowe, jak i dodatkowe. Należy przeanalizować, w jaki sposób i w oparciu o jakie wskaźniki było w mijającym roku punktowane spełnianie przez nauczycieli poszczególnych kryteriów oceny pracy, czy w tym zakresie nie należy jednak dokonać korekt (refleksje praktyczne). Dyrektor w ramach nadzoru pedagogicznego powinien również odpowiedzieć na pytanie, czy aktualny stan wykształcenia zatrudnionej kadry jest wystarczający do tego, aby sprostać nowym wyzwaniom obecnej rzeczywistości oświatowej. Dlatego istotnym działaniem dyrektora szkoły powinna być również szczegółowa analiza między innymi kompetencji cyfrowych kadry pedagogicznej zatrudnionej w szkole.

Przeprowadzona analiza będzie bardzo przydatna w procesie przygotowywania optymalnych decyzji kadrowych w kolejnym roku szkolnym. Dyrektor szkoły musi zadbać o to, aby wszyscy pracownicy mieli wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe pozwalające na skuteczne i efektywne wypełnianie powierzonych zadań i obowiązków, zwłaszcza w dynamicznej rzeczywistości oświatowej. Logiczną konsekwencją jest również to, że w tej części opisów analitycznych dyrektor powinien odnieść się również do kwestii wyników obserwacji zajęć prowadzonych przez nauczycieli²⁷.

Ponieważ nie istnieje żaden ustalony wzór informacji z nadzoru pedagogicznego, jego forma uzależniona jest wyłącznie od decyzji piszącego, czyli dyrektora szkoły. Czym zatem należy się kierować? Z uwagi

na to, że informacja odnosi się bezpośrednio do planu nadzoru, należy zadbać, aby została ona zbudowana w oparciu o określoną strukturę – taką samą jak sugerowana przez odpowiednie regulacje prawne typowa ramowa struktura planu nadzoru pedagogicznego. Podążając tym tokiem myślenia, można przyjąć, że taka struktura wygląda następująco:

- Główne zadania do wykonania wynikające z wniosków z nadzoru pedagogicznego w roku ubiegłym.
- Tematyka i terminy przeprowadzania kontroli:
 - stanu przestrzegania przepisów prawa dotyczących działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki,
 - przebiegu procesów kształcenia i wychowania w szkole lub placówce,
 - efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki.
- Zakres wspomaganie nauczycieli szkoły w realizacji ich zadań.
- Plan obserwacji pracy nauczycieli.

To jest oczywiście tylko struktura ramowa, ale w przypadku informacji z nadzoru musi być ona uzupełniona o wyniki działań nadzorczych, ocenę ich efektywności, wnioski z nadzoru oraz stosowne rekomendacje. Taka informacja powinna zawierać również opis funkcjonowania szkoły lub placówki po zrealizowaniu zadań z nadzoru pedagogicznego. W opisie należy wskazać, jak zmieniła się szkoła oraz jakie wymierne efekty można zauważyć po zakończeniu zadań nadzorczych. Jest to odniesienie do opisu deklaratywnego zawartego w planie nadzoru. Taki opis deklaratywny powinien zawierać przewidywany „obraz szkoły” uzyskany po zrealizowaniu zadań z nadzoru pedagogicznego. W informacji powinno nastąpić porównanie tego opisu deklaratywnego z aktualnym opisem stanu rzeczywistego. Istotne jest, aby wnioski sformułowane w oparciu o stwierdzone jednoznacznie wyniki były pogrupowane w odpowiedni sposób, np.:

- zadowalające, czyli takie, które w określonej sytuacji są optymalne,
- niezłe, ale wymagające jeszcze poprawy,
- niezadowalające, czyli takie, które wymagają działań naprawczych.

Konkretne dane będące podstawą do formułowania zapisów informacji z nadzoru pedagogicznego powinny być zbierane (uzyskiwane) z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi. Jednak nie istnieją tzw. narzędzia uniwersalne. Za każdym razem dyrektor powinien skonstruować nowe narzędzie potrzebne do zebrania konkretnych informacji z konkretnego zakresu pracy szkoły w ściśle określonym czasie. Częstym błędem popełnianym przez dyrektorów jest kopiowanie „gotowców” z internetu. Takie działanie nie ma nic wspólnego z profesjonalizmem. A przecież dyrektor szkoły powinien zachowywać się profesjonalnie, gdyż jest swoistym *primus inter pares*.

PRZYPISY

- ¹ Zobacz i przeanalizuj dokładnie treść zapisów zawartych w art. 69 ust. 7 ustawy Prawo oświatowe oraz § 24 rozporządzenia MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego. Wnioski praktycznie nasuwają się same.
- ² Sprawozdanie to przedstawienie przebiegu jakiejś działalności, szczegółowe zdanie sprawy z czegoś. Wyróżnia się zasadniczo 3 typy sprawozdań: z wydarzeń (bliskie reportażowi), z lektury, filmu, przedstawienia (bliskie recenzji) oraz z działania instytucji (bliskie protokołowi). Sprawozdanie z wydarzeń we wstępie powinno zawierać informacje na temat tego, co się wydarzyło, kiedy, gdzie, kim byli uczestnicy. W rozwinięciu prezentowane są kolejne wydarzenia. Podkreślić należy zachodzące między nimi relacje czasowe. Zakończenie umożliwia ocenę wydarzenia. Celem sprawozdania z lektury, filmu czy spektaklu jest przede wszystkim zaprezentowanie informacji dotyczących analizowanego obiektu. We wstępie podaje się m.in. dane na temat autora/reżysera, bohaterów/aktorów, czasu i okoliczności powstania, gatunku, określa się też tematykę. W rozwinięciu streszcza się utwór, wskazując czas i miejsce akcji oraz przedstawiając najważniejsze wydarzenia w porządku chronologicznym. Określa się także sposób realizacji filmu czy spektaklu (np. w zakresie scenografii, kostiumów, muzyki, efektów specjalnych) lub język lektury (styl, narracja, słownictwo). W zakończeniu warto zwrócić uwagę na mocne i słabe strony opisywanego dzieła. Powinien być to tekst jak najbardziej obiektywny (choć autor może formułować opinie), zwięzły, rzeczowy, jasny, przedstawiający sprawdzone informacje. Czasem może posługiwać się specjalistycznym słownictwem; <https://sjp.pl/sprawozdanie>, dostęp: 23.03.2024.
- ³ *Słownik Języka Polskiego*; <https://sjp.pwn.pl/slowniki/sprawozdanie.html>, dostęp: 23.03.2024.
- ⁴ *Wielki Słownik Języka Polskiego*, Warszawa 2020.
- ⁵ *Słownik Języka Polskiego* PWN, PWN, Warszawa 2020.
- ⁶ ZPE, Zintegrowana Platforma Edukacyjna (zpe.gov.pl); dostęp: 28.03.2024.
- ⁷ Planowanie – proces ustalania celów i odpowiednich działań, by je osiągnąć. Opisuąc bardziej szczegółowo, jest to projektowanie przyszłości, jakiej się pragnie, oraz skutecznych środków jej organizacji. Planowanie to również przewidywanie warunków działania w ramach określonych granic czasowych, wyznaczanie celów i zadań oraz środków i sposobów ich najkorzystniejszej realizacji. Różnicowanie horyzontu czasu, do którego odnosi się planowanie, a w związku z tym możliwości rozpoznania kwantyfikacji uwarunkowań działania prowadzą do wyróżnienia planowania strategicznego (długoterminowego) oraz planowania operatywnego (krótkoterminowego); *Audyty wewnętrzne – teoria i praktyka*, Kuc B.R., Wyd. PTM, Warszawa 2002, s. 383.
- ⁸ Nadzór to stałe i bieżące kontrolowanie podległej lub podporządkowanej jednostki z równoczesnym wydawaniem stosownych decyzji mających na celu usprawnienie, udoskonalenie działalności nadzorowanej jednostki. Uprawnienia nadzorcze oznaczają tyle co prawo do kontroli wraz z możliwością wiążącego wpłynięcia na organy czy instytucje nadzorowane. W niektórych przypadkach termin ten bywa używany do oznaczenia kierownictwa lub kontroli, co wiąże się z faktem, że nadzorowanie jest jednym z elementów funkcji kierowania. Przepisy nie zawsze zawierają prawidłową terminologię, określając np. uprawnienia kontrolne mianem nadzoru. Organ nadzorujący ma więc prawo do kontroli, sprawdzania na bieżąco funkcjonowania podległych mu jednostek oraz wydawania stosownych decyzji, rozporządzeń i zaleceń, mających na celu zlikwidowanie nieprawidłowości, usprawnienie działania, bardziej efektywne funkcjonowanie. Nadzór dotyczy odpowiedniego sterowania przez organy wyższego szczebla organami niższego szczebla; http://www.cotojest.info/nadzor_660.html, dostęp: 16.03.2023.
- ⁹ Można wyróżnić przede wszystkim nadzór administracyjny w sektorze publicznym. Polega on przede wszystkim nie tylko na możliwości władczego ingerowania w każdą działalność podmiotu nadzorowanego, ale i także pociągania do odpowiedzialności wszystkich osób, nakazywania bezwzględnego i bezwarunkowego naprawienia wszelkich popełnionych uchybień pod groźbą kary dyscyplinarnej w razie niewykonania tychże nakazów, jak i również kar finansowych, włącznie z pozbawieniem stanowiska

- lub degradacją na niższą funkcję. Nadzór w sektorze publicznym może być prewencyjny i wtedy polega na sankcjonowaniu lub zatwierdzeniu.
- ¹⁰ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. nr 78, poz. 483). Warunki zakładania i działalności szkół niepublicznych oraz udziału władz publicznych w ich finansowaniu, a także zasady nadzoru pedagogicznego nad szkołami i zakładami wychowawczymi określa ustawa.
- ¹¹ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz. U. z dnia 12 maja 2023 r., poz. 900), t.j. z dnia 10 marca 2023 r.
- ¹² Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z dnia 2 listopada 2022 r., poz. 2230 z późn. zm.), t.j. z dnia 14 września 2022 r.
- ¹³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z dnia 4 stycznia 2024 r., poz. 15), t.j. z dnia 27 grudnia 2023 r.
- ¹⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 1 września 2021 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z dnia 3 września 2021 r., poz. 1618).
- ¹⁵ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 sierpnia 2017 r. w sprawie wymagań wobec szkół i placówek (Dz. U. z dnia 9 grudnia 2020 r., poz. 2198), t.j. z dnia 17 listopada 2020 r.
- ¹⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 25 sierpnia 2022 r. w sprawie oceny pracy nauczycieli (Dz. U. z dnia 30 sierpnia 2022 r., poz. 1822).
- ¹⁷ Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 2 września 2022 r. w sprawie organizowania i prowadzenia zajęć z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość (Dz. U. z dnia 9 września 2022 r., poz. 1903).
- ¹⁸ W obecnym stanie prawnym nie wystarczy, aby nauczyciel miał kwalifikacje do pracy w danym typie szkoły, musi on posiadać uprawnienia do prowadzenia konkretnych zajęć edukacyjnych (nauczania konkretnego przedmiotu) w danym typie szkoły. To zdecydowanie bardziej wymagający zapis niż ten, który funkcjonował poprzednio.
- ¹⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 25 sierpnia 2017 r. w sprawie sposobu prowadzenia przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki dokumentacji przebiegu nauczania, działalności wychowawczej i opiekuńczej oraz rodzajów tej dokumentacji (Dz. U. z dnia 15 stycznia 2024 r., poz. 50), t.j. z dnia 5 stycznia 2024 r.
- ²⁰ W tym właśnie zapisie znajduje się wyraźny nakaz przedstawiania wyników i wniosków ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego i nie ma mowy o żadnym sprawozdaniu ani jakiegokolwiek jego formie! Porównaj zapisy art. 69 ust. 7 ustawy Prawo oświatowe oraz §24 rozporządzenia MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego!
- ²¹ Zgodnie ze *Słownikiem Języka Polskiego* rekomendacja to: pisemna lub ustna, pozytywna opinia wydana o kimś lub o czymś; polecenie, zalecenie, wskazówka, wskazanie... Zawsze musi zawierać swoje właściwe uzasadnienie. Ważną cechą jest hierarchizacja: ważności, wartości, celów, zadań, działań – w oparciu o kryteria zawarte w uzasadnieniu.
- ²² Artykuł 55 ust. 2 pkt 2 ustawy Prawo oświatowe stanowi, że nadzorowi podlega w szczególności... realizacja podstaw programowych i ramowych planów nauczania.
- ²³ Zobacz art. 3 pkt 13b oraz art. 22 a ustawy o systemie oświaty.
- ²⁴ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów i słuchaczy w szkołach publicznych (Dz. U. z dnia 27 listopada 2023 r., poz. 2572), t.j. z dnia 10 listopada 2023 r.
- ²⁵ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 sierpnia 2017 r. w sprawie zasad organizacji i udzielania pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz. U. z dnia 5 września 2023 r., poz. 1798), t.j. z dnia 25 lipca 2023 r.
- ²⁶ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 22 lipca 2022 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie zasad udzielania i organizacji pomocy psychologiczno-pedagogicznej w publicznych przedszkolach, szkołach i placówkach (Dz. U. z dnia 29 lipca 2022 r., poz. 1594).
- ²⁷ Jest to związane bezpośrednio ze sprawowaniem nadzoru pedagogicznego.