



Rola dyrektora we wdrażaniu oceniania kształtującego w szkole

Małgorzata Nowak

Proces uczenia się powinien znajdować się w centrum uwagi każdego dyrektora szkoły, a także wszystkich nauczycieli i uczniów. Ocenianie kształtujące (OK) koncentruje się na dobrym nauczaniu i, w konsekwencji, na efektywnym przyswajaniu wiedzy, choć jego nazwa w praktyce szkolnej może wydawać się nieco myląca. Ocenianie w potocznym znaczeniu jest bowiem związane ze stopniami i podsumowywaniem wyników pracy, tymczasem w OK traktowane jest znacznie szerzej.

Danuta Sterna

Słowo kształtuje rzeczywistość. Niekiedy wzbogaca, niekiedy zmienia, czasem zawęża znaczenie. Tak stało się z pojęciem „ocenianie kształtujące”, które pojawiło się w polskiej rzeczywistości edukacyjnej na początku XXI wieku jako niezbyt szczęśliwie tłumaczenie wyrażenia *formative assessment*. Ocenianie kształtujące to system organizacji procesu edukacyjnego, koncepcja, metoda sprzyjająca uczeniu się, nauczaniu, rozwojowi. Położenie nacisku na słowo „ocenianie” spowodowało zubożenie w powszechnym odbiorze idei *formative assessment*, wkładając wieloaspektowe działania do szufladki związanych wyłącznie z oceną. Z drugiej strony, skrót OK brzmi miło dla ucha i wywołuje dobre skojarzenia. Może dlatego zainteresowałam się ideą oceniania kształtującego ponad dziesięć lat temu?

Moje doświadczenia z OK

Nie pamiętam, co było najpierw. Chyba udział w konferencji zorganizowanej przez MENiS w 2005 roku na temat „Ocena kształtująca i jej rola w poprawie skuteczności uczenia”, a może informacja o pilo-

tażowym programie wprowadzania oceniania kształtującego w roku szkolnym 2005/2006. Temat mnie zainteresował. Zaczęłam drugą kadencję dyrektorską, zarządzałam dużym zespołem szkół, zrealizowałam najważniejsze pomysły na szkołę otwartą, przyjazną, twórczą; ciągle jednak szukałam inspiracji do rozwoju skuteczności nauczania, poprawy atmosfery na zajęciach, usunięcia ze szkoły strachu i stresu, w zamian odkrycia radości uczenia się i rozwoju. Potrzebę zmiany zwerbalizowałam w artykule opublikowanym w „Dyrektorze Szkoły”¹: *Marzy mi się szkoła bez stopni, nauczanie bez oceniania, lekcja bez bata jedyńki. Lubię uczyć, wymyślać nowe metody przekazywania wiedzy, frajdę sprawia mi świadomość, że z lekcji na lekcję moi uczniowie są bogatsi. Zaczynając zajęcia, zawsze staram się powiedzieć, czego będziemy się uczyć, kiedy i gdzie dana wiedza w połączeniu z umiejętnościami może się przydać. W miarę precyzyjnie określłam zakładany rezultat – ten po jednej lekcji, i ten po całym cyklu. Jeśli solidnie przygotuję się do zajęć, jeśli dobiiorę ciekawe przykłady, zaplanuję metody*

¹ http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news-files/o_metodzie_ok_miesiecznik_dyrektora_szkoly_sierpien_2011nr_8_031.pdf, dostęp 7.02.2015.

uwzględniające potencjał uczniów, jeśli w porę i skutecznie zareaguję na pojawiające się problemy – zazwyczaj pożądany efekt udaje się osiągnąć. Przygodę i radość wspólnego dochodzenia do nowych umiejętności psuje konieczność oceniania. Pytanie: a czy to na oceny? – wywołuje u mnie nieodmiennie irytację, choć trudno mieć za złe uczniom, że pragmatycznie podchodzą do życia. Fakt stawiania ocen w formie niewiele mówiących piątek, trójek czy jedynek osłabia – moim zdaniem – prawidłową motywację i chęć nauczania się czegoś nowego dla samej przyjemności rozwoju, potrzeby naturalnej u homo sapiens. Sama ocena pozbawiona precyzyjnego opisu jest informacją de facto myłą, w najlepszym razie niewiele mówiącą. Bo i cóż oznacza kolejna piątka otrzymana przez piątkowego ucznia? Że umie już to, co umiał? A może nauczył się czegoś nowego? A może umie mniej, ale zadanie było łatwiejsze? Czy postawienie piątki nie jest sygnałem demobilizującym: umiesz, więc nie musisz się już uczyć? Robisz wszystko dobrze, więc nie musisz doskonalić swoich umiejętności? A jedynka? Co mówi? Jesteś nadal głupi? Znów niczego się nie nauczyłeś, mimo że może próbowałeś? Znów jesteś najgorszy? Więc po co się starać? I tak kolejna próba pokonania tej samej przeszkody razem z najlepszymi zakończy się niepowodzeniem, więc po co? Oczywiście, wiem, że nieco przejaszawiam problem. A jednak **marzy mi się szkoła bez stopni**, w której uczeń we własnym tempie dostosowanym do intelektualnych i środowiskowych umiejętności po prostu się uczy, rozwija, zdobywa nowe umiejętności. I procesu myślowego nie blokuje mu stres objawiający się pustką w głowie, bólem brzucha, w skrajnych przypadkach fobią szkolną. **Marzy mi się szkoła**, w której nauczycielowi nie przyszłoby nawet do głowy powiedzieć: **postawiłem dzisiaj dziesięć jedynek w III a...** Bo tak naprawdę, o czym to świadczy?²

Szukając pomysłów, trafiłam na Studia Podyplomowe Liderów Oświaty, podczas których ocenianie kształtujące było ważnym elementem programu i metodą prowadzenia wielu zajęć. Kontakt z Jackiem Strzemiecznym, propagatorem i orędownikiem wprowadzenia OK do polskich szkół; z Danutą Sterną, autorką „Oceniania kształ-

tującego praktyce”³, najważniejszej publikacji na ten temat w polskiej literaturze pedagogicznej; zajęcia z trenerami CEO, mającymi OK-ejowskie doświadczenia, przekonały mnie do decyzji wprowadzenia oceniania kształtującego w kierowanej przeze mnie szkole. Zachęciłam do udziału w kursie oceniania kształtującego Nauczycielskiej Akademii Internetowej grupę nauczycieli. Planowałam kolejne działania, niestety, problemy ze zdrowiem (zawał, urlop zdrowotny) pokrzyżowały moje zamiary. Z oceniania kształtującego nie zrezygnowałam, postanowiłam pokazać własnym przykładem jego wartość (jako dyrektor i nauczyciel języka polskiego), zgodnie z zasadą „zmianę zacznij od siebie”. Ukończyłam roczny kurs oceniania kształtującego w N@I; o swoich doświadczeniach, sukcesach i wątpliwościach dyskutowałam nie tylko z nauczycielami ze szkoły, ale z uczestnikami kursu z całej Polski. Nie udało mi się zrealizować w pełni marzeń o szkole bez stopni w mojej dyrektorskiej praktyce. Brak możliwości współpracy z organem prowadzącym przyspieszył moją decyzję o rezygnacji ze stanowiska i odejściu ze szkoły. Od dwu lat jestem niezależnym trenerem, mentorem na internetowym kursie oceniania kształtującego oraz Studiach Podyplomowych Liderów Oświaty, ekspertem w projekcie wspomagania pracy szkół. **Marzę już nie o swojej szkole bez stopni, marzę o systemie edukacji bez stopni, o atmosferze bezpieczeństwa i współpracy w szkołach**, o wzajemnym uczeniu się, wspólnym zadawaniu pytań, o informacji pomagającej uczniowi uczyć się i rozwijać. Marzę, że strategie oceniania kształtującego będą obecne nie tylko w dobrych, ale we wszystkich szkołach. I dlatego piszę ten artykuł. Jego głównymi adresatami są dyrektorzy, bo ich rola w skutecznym wprowadzaniu zmian w szkole jest nie do przecenienia⁴.

Elementy i techniki OK

Ocenianie kształtujące to wieloaspektowe działanie zmierzające do osiągnięcia celu podstawowego: sprawienia, by proces nauczania był efektywny, a uczniowie odpowiedzialni za swoje uczenie się. Początkowo, kiedy idea OK dotarła do Polski, skupiano się na konkretnych elementach pracy

² Nowak M. Noworoczne marzenia, Dyrektor Szkoły nr 1/2006.

³ Sterna D. Ocenianie kształtujące w praktyce, CEO, 2008.

⁴ Nowak M. Dyrektor liderem rozwoju, Meritum nr 1/2014.

nauczyciela, które miały zapewnić skuteczność i atrakcyjność lekcji; miały zmotywować uczniów. Było to podejście praktyczne, narzędziowe. Zgodnie z nim nauczyciel stosujący ocenianie kształtujące winien określać **cele lekcji w języku ucznia**, ustalić, na co będzie zwracał uwagę podczas oceniania i zapoznawać z owym **NaCoBeZu** uczniów, by wiedzieli, co potwierdzi ich edukacyjny sukces. Powinnością nauczyciela w procesie nauczania jest udzielanie **informacji zwrotnej**, zbudowanej z czterech elementów (co jest dobrze, co wymaga poprawy, jak to zrobić, jak pracować dalej). Motywację uczniów wzmacniają **pytania kluczowe** i techniki **zadawania pytań**. Obok oceny sumującej nauczyciele stosują **ocenę kształtującą**; wykorzystują **ocenę koleżeńską i samoocenę**. Stosowane konsekwentnie elementy i techniki oceniania kształtującego budują **atmosferę sprzyjającą uczeniu się**, w której istotną rolę odgrywa **współpraca z uczniami i rodzicami**.

Należy podkreślić, że początkowe utożsamianie oceniania kształtującego wyłącznie ze zbiorem elementów i technik ich stosowania niekiedy skutkowało wypaczeniem idei OK. Bezrefleksyjne, mechaniczne czy ortodoksyjne stosowanie celów, NaCoBeZu, informacji zwrotnej, patyczków, meto-dników, techniki świateł powodowało, że część nauczycieli kojarzyła ocenianie kształtujące z kolejną modą edukacyjną.

Z tego powodu warto przede wszystkim uświadomić sobie, czemu ocenianie kształtujące służy, jaki jest jego podstawowy cel, co możemy zyskać, wprowadzając je w szkole. Jeśli przyjmujemy, że naszym celem jest, by uczniowie w szkole uczyli się skutecznie, pożytecznie i z przyjemnością, to drogę do osiągnięcia tego celu wyznacza pięć strategii oceniania kształtującego.

Strategie oceniania kształtującego

- I. Określanie i wyjaśnianie uczniom celów uczenia się i kryteriów sukcesu.
- II. Organizowanie w klasie dyskusji, zadawanie pytań i zadań dających informacje, czy i jak uczniowie się uczą.
- III. Udzielanie uczniom takiej informacji zwrotnej, która przyczyni się do ich widocznych postępów.

IV. Umożliwianie uczniom, by korzystali wzajemnie ze swojej wiedzy i umiejętności.

V. Wspomaganie uczniów, by stali się autorami procesu swojego uczenia się.

Szczegółowe rozwinięcie strategii oceniania kształtującego znajdziemy w wielu opracowaniach⁵. Podkreślę raz jeszcze, że strategię to rodzaj filozofii uczenia, podejścia do nauczania, idei kierującej naszym działaniem. Dyrektor planujący wprowadzenie oceniania kształtującego w swojej szkole winien zacząć od zrozumienia tych strategii, od przekonania do nich nauczycieli, a nie od wymagania technik OK. Strategie są fundamentem, techniki – sposobem budowania. *Nauczyciel stosujący w praktyce strategię oceniania kształtującego koncentruje się nie tylko na nauczaniu, ale przede wszystkim na uczeniu się uczniów. Pytanie, jakie stawia, brzmi: Czy moi uczniowie się uczą?, a nie: Czy ja ich dobrze nauczam? Jeśli się nie uczą, muszę poznać ich sposób pracy i dostosować do niego swoje metody nauczania. (...) Każdy nauczyciel wie, że sam nie sprawi, by uczeń się nauczył – uczeń musi sam tego chcieć. Zadaniem nauczycieli jest stwarzanie sytuacji, w których uczniowie efektywnie się uczą i kreowanie środowiska sprzyjającego uczeniu się. W ocenianiu kształtującym staramy się, aby uczniowie byli gotowi wziąć odpowiedzialność za swój proces uczenia się, aby bardziej zależało im na wiedzy niż na wynikach testów, które tę wiedzę sprawdzają*⁶.

Ocenianie kształtujące w wymaganiach wobec szkół

Dobrym dyrektorskim nawykiem jest podejmowanie decyzji ze świadomością kontekstu prawnego planowanych działań. W przypadku oceniania kształtującego w sukurs przychodzą co najmniej dwa dokumenty. Przede wszystkim ustawa o systemie oświaty, której ostatnia nowelizacja wprowadziła zmiany wskazujące na rosnące znaczenie oceniania pomagającego się uczyć. Dodano, między innymi, zapis, że celem oceniania wewnątrzszkolnego jest udzielanie uczniowi pomocy w nauce poprzez przekazanie mu informacji o tym, co zrobił dobrze i jak powinien się dalej uczyć. Ponadto zapisano konieczność oceniania opisowego

⁵ <http://www.ceo.org.pl/pl/ok>, dostęp 7.02.2015.

⁶ Sterna D. *Uczę (się) w szkole*, CEO 2014, s. 17.

pomagającego się uczyć nie tylko w klasach 1-3, ale wskazano taką możliwość na drugim etapie edukacyjnym, przy czym decyzję o formie oceniania pozostawiono do uregulowania w statucie szkoły.

Wyraźne odwołanie do idei oceniania kształtującego znajdziemy w rozporządzeniu MEN z dnia 10 maja 2013 roku zmieniającego rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U., poz. 560.) Analiza zapisów wymagań wobec szkół, w szczególności wymagania 2, pozwoli bez trudności znaleźć sformułowania będące powtórzeniem strategii oceniania kształtującego.

Wymaganie 2. Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się

Charakterystyka wymagania – Poziom D (podstawowy)

- *Planowanie procesów edukacyjnych w szkole lub placówce służy rozwojowi uczniów.*
- *Uczniowie znają stawiane przed nimi cele uczenia się i formułowane wobec nich oczekiwania.*
- *Informowanie ucznia o jego postępach w nauce oraz ocenianie pomagają uczniom uczyć się i planować ich indywidualny rozwój.*
- *Nauczyciele kształtują u uczniów umiejętność uczenia się.*
- *Nauczyciele i uczniowie tworzą atmosferę sprzyjającą uczeniu się.*
- *Nauczyciele motywują uczniów do aktywnego uczenia się i wspierają ich w trudnych sytuacjach.*
- *Nauczyciele stosują różne metody pracy dostosowane do potrzeb ucznia, grupy i oddziału.*

Charakterystyka wymagania – Poziom B (wysoki)

- *Organizacja procesów edukacyjnych umożliwia uczniom powiązanie różnych dziedzin wiedzy i jej wykorzystanie.*
- *Taka organizacja procesów edukacyjnych pomaga uczniom zrozumieć świat oraz lepiej funkcjonować w społeczności lokalnej.*
- *Uczniowie mają wpływ na sposób organizowania i przebieg procesu uczenia się.*
- *Czują się odpowiedzialni za własny rozwój. Uczniowie uczą się od siebie nawzajem.*
- *W szkole lub placówce stosuje się nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi uczniów⁷.*

⁷ http://www.npseo.pl/action/requirements/wymagania_panstwa_wobec_szkol

Szukając argumentów pozwalających przekonać nauczycieli do skuteczności oceniania kształtującego, warto odwołać się do profesjonalnych badań zewnętrznych. Szczególnie przydatne mogą okazać się wyniki badań profesora Johna Hattiego z Nowej Zelandii (raport z 800 metaanaliz obejmujących 50 000 badań wśród 200 milionów uczniów, badań, które miały na celu porównanie efektów różnych interwencji rozumianych jako strategie i działania podejmowane w szkole/w edukacji, mających kluczowy wpływ na osiągnięcia uczniów). Wśród najbardziej skutecznych interwencji znalazły się: zapewnienie oceny kształtującej, informacja zwrotna, pozytywne relacje nauczyciel – uczeń⁸.

Dziel się wiedzą i władzą

Opór wobec zmiany jest jej nieodłącznym elementem. Wyjście ze strefy komfortu, burzenie dotychczasowych schematów działania, konieczność poniesienia dodatkowych kosztów (czas, praca, pieniądze, emocje), to wszystko działa na niekorzyść zmiany. Do realnych zmian w organizacji procesu edukacyjnego może dojść wówczas, gdy nauczyciele będą chcieli je wprowadzić (motywacja) oraz będą wiedzieli, jak to zrobić (kompetencje). Motywację uruchomimy poprzez odwołanie się do wskazanych argumentów prawnych oraz wyników badań zewnętrznych, jednak motywacja wewnętrzna pojawi się dopiero wtedy, gdy nauczyciele sami dostrzegą wartość oceniania kształtującego. W tym celu uczestnicy zmiany – nauczyciele – potrzebują wiedzy, dobrych praktyk, przekonania, że proponowane działania się sprawdzają i przynoszą realną korzyść uczniom i nauczycielom. Występowanie takich potrzeb potwierdzają pytania, jakie stawiają uczestnicy szkoleń na temat oceniania kształtującego.

Pytania nauczycieli zadawane podczas szkoleń:

- *Czy ocenianie kształtujące jest faktycznie dobrą, skuteczną metodą nauczania?*
- *Jakie są efekty oceniania kształtującego?*
- *Czy ocenianie kształtujące mogą wykorzystać w oddziale przedszkolnym?*
- *Czy nauczanie z wykorzystaniem oceniania kształtującego wymaga większej pracy i zaangażowania nauczyciela?*

⁸ http://www.npseo.pl/data/various/files/Sesja%20I_3%20Jacek%20Strzemieczny.pdf

- *Czy wyniki uczniów na sprawdzianie poprawiają się, jeśli nauczyciele stosują ocenianie kształtujące?*
- *Jakie korzyści przynosi ocenianie kształtujące uczniom, a jakie nauczycielom?*⁹

Sojusznikiem wprowadzania OK będą osoby i instytucje, których wiedza i doświadczenie pomogą w zbudowaniu motywacji i zdobyciu kompetencji, osoby i instytucje merytorycznie przygotowane, pozytywnie nastawione, mogące podzielić się entuzjazmem i dobrą praktyką popartą konkretnymi efektami. Z całym przekonaniem wynikającym z wieloletniego doświadczenia i rozeznania na rynku instytucji wspierających pracę szkoły mogę tu polecić Centrum Edukacji Obywatelskiej.

Wprowadzanie każdej zmiany należy zacząć od siebie. Jeśli dyrektor nic nie wie na temat oceniania kształtującego, warto skorzystać z konferencji „Dyrektor OK”¹⁰.

Kolejnym etapem winno być szkolenie dla całej rady pedagogicznej poprowadzone przez profesjonalnego trenera, szkoleniowca znającego strategię OK nie tylko z publikacji, ale i z osobistej praktyki. Reakcja nauczycieli po wstępnym szkoleniu może być bardzo różna, w zależności od stopnia otwartości i gotowości do zmiany. Nie jest to jeszcze właściwy moment do formalnej decyzji o stosowaniu OK w szkole. Wstępne szkolenie pozwala dostrzec potencjalnych propagatorów zmiany. Mądry dyrektor nie wprowadza zmiany edukacyjnej zarządzeniem czy formalnym nakazem. Szuka sojuszników, buduje i wzmacnia grupę entuzjastów. Są to zazwyczaj osoby otwarte, pełne energii, kreatywne, zainteresowane ocenianiem kształtującym i mające o nim podstawową wiedzę, dostrzegające konieczność zmian. To ważna grupa, awangarda, osoby, które mogą pociągnąć niezdecydowanych, zachęcić do wypróbowania proponowanych rozwiązań, uświadomić pozytyw nowej sytuacji. Rolą dyrektora jest wzmocnienie potencjału entuzjastów poprzez zapewnienie im możliwości rozwoju, zwiększenie ich kompetencji. Sposobem na to może być udział w kursie internetowym „Lider OK w szkole”¹¹. Grupa liderów OK to naturalni sojusznicy zmiany, z którymi

dyrektor dzieli się władzą, a oni z dyrektorem i pozostałymi nauczycielami – wiedzą na temat OK. Wiedza daje siłę podejmowania ryzyka, władza poszerza granice odpowiedzialności, dzielenie się wiedzą i władzą buduje zaufanie. Zaufanie jest podstawą bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo to fundament atmosfery sprzyjającej nauczaniu-uczeniu się.

Mniej znaczy lepiej

Pierwszy rok wprowadzania oceniania kształtującego powinien przebiegać pod hasłem „mniej znaczy lepiej”. Tak radzą doświadczeni dyrektorzy, którzy proces wdrażania OK mają za sobą. Na początku zaczynamy małymi krokami, od wyboru jednej klasy lub poziomu (najlepiej rozpoczynających dany etap edukacyjny); elementy oceniania kształtującego wprowadzamy stopniowo, zaczynając od pierwszej strategii, czyli podawania uczniom celów lekcji i kryteriów sukcesu. Przez cały czas należy dbać o dobrą atmosferę w szkole, tworzyć możliwość współpracy, dyskusji, pomocy, dzielenia się sukcesami i problemami. Dobrym organizacyjnym rozwiązaniem jest takie ułożenie planu lekcji, aby nauczyciele wdrażający nowe sposoby pracy mogli obserwować swoje zajęcia i korzystać z możliwości, jakie daje wzajemne uczenie się – IV strategia OK. Warto uświadomić sobie, że stosowanie oceniania kształtującego wymaga od nauczycieli dodatkowej pracy, nie przynosi od razu spektakularnych, widocznych efektów, może wywoływać w związku z tym frustrację i zniechęcenie. Stąd kluczowe jest wzajemne wsparcie, rozmowy o sposobach radzenia sobie z trudnościami, widoczna akceptacja działań i zaangażowanie dyrektora.

Dyrektor świeci przykładem

Nic tak nie zachęca nauczycieli do wprowadzania strategii oceniania kształtującego (i każdej innej zmiany), jak przykład dyrektora. Czynne współuczestniczenie dyrektora w zmianie procesu dydaktycznego buduje jego pozycję pierwszego nauczyciela w szkole, wzmacnia poczucie słuszności podjętych działań, dostarcza silnych argumentów w rozmowach z oponentami (wiem, jak to działa, bo stosuję), pozwala lepiej rozumieć problemy nauczycieli i wspólnie szukać rozwiązań.

⁹ Archiwum własne autorki.

¹⁰ <http://sus.ceo.org.pl/calosciowy-rozwoj-szkoly/oferta>

¹¹ Ibidem.

Ustawia właściwą hierarchię szkolnych wartości, z UCZENIEM się na pierwszym miejscu (procedury, kontrola zarządcza, ewaluacja zewnętrzna i sprawozdania dla organu prowadzącego są mniej ważne!). Zapraszanie nauczycieli na prowadzone przez siebie lekcje jest autentycznym, a nie deklaracyjnym przejawem otwarcia, stosowania w praktyce zalecanych technik, dowodem, że w szkole najważniejsze jest nauczanie-uczenie się. Jeśli dyrektor sam stosuje elementy OK na swoich lekcjach i w procesie zarządzania, staje się wiarygodnym liderem. Dyrektorską wiarygodność i moc budują następujące czynniki:

- pokazywanie własnego warsztatu pracy,
- otwarcie na dialog, podkreślanie wspólnych wartości,
- służenie deklarowanym celom (pokazywanie, że cele szkoły nie mają charakteru werbalnego),
- docenianie innych, liczenie się z otoczeniem,
- budowanie klimatu optymizmu, зараżanie energią,
- wspólne cieszenie się z osiągnięć,
- dbałość o rozwijanie umiejętności zarówno swoich, jak i osób, z którymi zmiany będą wspólnie realizowane¹².

Wspieranie rozwoju

Konsekwentne wdrażanie oceniania kształtującego wymaga ciągłego poszerzania grona nauczycieli uczestniczących w zmianie. Liderzy OK, na czele z dyrektorem, to za mało. Kolejny etap to wsparcie osób, które nie były (nie są?) entuzjastami zmiany, ale widzą racjonalną potrzebę/konieczność dołączenia do dziejącego się procesu. To nauczyciele, którzy nawet mając zastrzeżenia do wprowadzanych nowości, mobilizują się, deklarują chęć czynnego włączenia oceniania kształtującego w swoje lekcje, jednak brakuje im wiedzy i umiejętności. Doskonałą propozycją wsparcia i możliwości rozwoju jest kurs oceniania kształtującego w ramach Nauczycielskiej Akademii Internetowej. Sześciomodułowy kurs prowadzony jest metodą „3xi”, co oznacza:

- **Internet** – kurs prowadzony jest w całości na platformie internetowej,
- **indywidualna opieka mentora (coaching)** – każdy z kursantów korzysta z indywidualnej opieki i wsparcia mentora,

- **interakcyjność** – kurs oferuje kilka różnych form wymiany doświadczeń między uczestnikami kursu, uczestnikami i mentorami oraz uczestnikami i kierownikiem kursu. Uczestnicy wzajemnie komentują sprawozdania i wymieniają się doświadczeniami na forum kursu.

Uczestnicy kursu stopniowo poznają elementy oceniania kształtującego, otrzymują materiały dydaktyczne i wskazówki, w jaki sposób stosować poszczególne elementy OK, następnie wypróbowują poznane elementy w praktyce, czyli w pracy z uczniami w szkole. Nauczyciele, którzy stosowali już elementy oceniania kształtującego, mogą skorzystać z kursu dla zaawansowanych „Dobra lekcja z ocenianiem kształtującym (OK LEKCJA)”, podczas którego skupiają się na planowaniu lekcji, a przede wszystkim, w oparciu o konkretną lekcję, na celach uczenia się oraz zadaniach edukacyjnych dla uczniów. Wykorzystanie wsparcia, jakim jest N@I¹³, coroczne wysyłanie kolejnej grupy nauczycieli na kursy, skorzystanie z tej możliwości także przez dyrektora, współpraca podczas realizowania zadań budują w szkole kulturę współpracy, podstawę organizacji uczącej się, jaką winna być placówka edukacyjna.

Współpraca z rodzicami

Wprowadzenie w szkole oceniania kształtującego od początku wymaga współpracy z rodzicami. Niezależnie od informacji o nowych zasadach pracy, przekazywanych przez poszczególnych nauczycieli rodzicom uczniów, to do dyrektora placówki należy poinformowanie rady rodziców o celach i zasadach wprowadzanych zmian organizacji procesu edukacyjnego. I rodzicom, i uczniom należy wytłumaczyć, jaki jest podstawowy cel oceniania kształtującego, co oferują w związku z tym nauczyciele, jakiej postawy oczekują od rodziców i uczniów. Aby przekonać rodziców o tym, że na wprowadzeniu OK skorzystają ich dzieci, można organizować lekcje otwarte połączone z dyskusją i omówieniem zasad oceniania kształtującego, akcentować praktyczną wartość

¹³ W kursach N@I może wziąć udział minimum czworo i maksimum ośmioro nauczycieli z jednej szkoły. Dzięki dofinansowaniu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności koszt udziału 4 nauczycieli ze szkoły w rocznych kursach internetowych wynosi 1000 zł (koszt udziału w VI edycji N@I 2014/2015), <http://sus.ceo.org.pl/nauczycielska-akademia-internetowa>, dostęp 7.02.2015.

¹² Maksymowska E. *O czym warto pamiętać, wprowadzając zmianę w zarządzanej placówce*, ORE, wydanie elektroniczne.

celów lekcji i kryteriów sukcesu oraz informacji zwrotnej pomagającej uczniom uczyć się. Praktyczne przykłady organizacji spotkań i współpracy z rodzicami znajdziemy na stronie CEO-OK¹⁴.

Lektury i pomoce dydaktyczne

Nadzór pedagogiczny, do którego zobowiązany jest dyrektor, obok ewaluacji, kontroli i monitorowania wskazuje na konieczność wspomaganie pracy nauczycieli. Umożliwianie udziału w kursach, motywowanie do rozwoju to jedna z form wspomaganie. Kolejną jest zapewnienie środków finansowych na zakup literatury umożliwiającej nauczycielom korzystanie z wzorów dobrej praktyki, samodoskonalenie i zapoznawanie się z najnowszymi wynikami badań. W pracy podczas lekcji przydatne będą pomoce dydaktyczne: kostki metodyczne oraz metodniki¹⁵. Proponowany zestaw w szkolnej bibliotece obejmuje następujące pozycje:

1. Paul Black, Christine Harrison, Clare Lee, Bethan Marshall, Dylan Wiliam, *Jak oceniać, aby uczyć*, CEO, 2006.
2. Merrill Harmin, *Duch klasy. Jak motywować uczniów do nauki*, CEO, 2008.
3. Robert J. Marzano, *Sztuka i teoria skutecznego nauczania*, CEO, 2012.
4. Danuta Sterna, *Ocenianie kształtujące w praktyce*, CEO, 2008.
4. Danuta Sterna, *Uczę (się) w szkole*, CEO, 2014.
5. Richard Sagor, *Badanie przez działanie*, CEO, 2008.
6. *Dzielmy się tym, co wiemy*. Siedem zeszytów do bezpłatnego pobrania ze strony <http://www.ceo.org.pl/pl/ok/news/do-pobrania>, zestaw opracowany przez zespół trenerski CEO, 2009.

OK w dokumentach szkoły

Ocenianie kształtujące na tyle zmienia charakter i specyfikę placówki, że winno znaleźć odzwierciedlenie w dokumentach regulujących pracę szkoły. W początkowym okresie, kiedy zmiana ma charakter wstępny, dotyczy wybranych klas i niektórych elementów OK, wystarczy stosowny zapis w dokumentacji rady pedagogicznej (zapis w protokole,

uchwata). W statucie, a konkretnie w rozdziale zawierającym zasady wewnątrzszkolnego systemu oceniania, należy zapisać stosowanie oceny kształtującej (informacji zwrotnej) oraz oceny sumującej. Kiedy szkolna społeczność dojrzeje do pełnego wprowadzenia strategii oceniania kształtującego jako całościowego sposobu budowania atmosfery sprzyjającej uczeniu się i wspomaganie uczniów, by stali się autorami procesu uczenia się, decyzja powinna znaleźć odzwierciedlenie w koncepcji pracy szkoły, określającej główne kierunki jej pracy i rozwoju oraz powiązane z nimi cele i zadania. Ponieważ koncepcja winna być dziełem całej społeczności szkolnej, wprowadzenie oceniania kształtującego jako obowiązującego w placówce wymaga konsultacji i akceptacji organów szkoły (rada pedagogiczna, rada rodziców, samorząd uczniowski). Dzięki temu nie tylko nauczyciele, ale przede wszystkim uczniowie i rodzice dostrzegą związek podejmowanych w szkole działań z przyjętą koncepcją pracy i włączą się w te działania w sposób świadomy i akceptujący.

Wymaganie 1. Szkoła lub placówka realizuje koncepcję ukierunkowania na rozwój uczniów¹⁶ Charakterystyka wymagania – Poziom D

- Szkoła działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną własną koncepcją pracy, uwzględniającą potrzeby rozwojowe uczniów, specyfikę pracy szkoły oraz zidentyfikowane oczekiwania środowiska lokalnego.
- Koncepcja pracy szkoły jest znana uczniom i rodzicom oraz przez nich akceptowana.

Charakterystyka wymagania – Poziom B

- Koncepcja pracy szkoły jest przygotowywana, modyfikowana i realizowana we współpracy z uczniami i rodzicami.

OK widoczne w placówce

W czasach, gdy wizualizacja tego, co robimy (zdjęcia, plakaty, memy), towarzyszy wszystkim działaniom, szkoła, która stosuje wszystkie strategie czy wybrane elementy oceniania kształtującego, powinna to pokazać. Informacje, że „w szkole jest OK”, odpowiednio dopasowane do miejsca i celu,

¹⁴ <http://www.ceo.org.pl/pl/ok/rodzice-ok>, dostęp 7.02.2015.

¹⁵ <http://www.civitas.com.pl/pl/p/METODNIK/40>, dostęp 7.02.2015.

¹⁶ http://www.npseo.pl/action/requirements/wymagania_panstwa_wobec_szkol

warto umieścić na szkolnych korytarzach, w klasach i w pokoju nauczycielskim, Pomocne mogą tu być świetne plakaty „Nasza szkoła jest OK” w wersji dla nauczycieli i uczniów, kalendarze, broszury, komiks – wszystko do pobrania za darmo na stronie CEO w zakładce OK¹⁷. Na stronie szkoły można zamieszczać zdjęcia z zajęć, pokazujące różne techniki pracy na lekcjach (światła, metodniki, patyczki, rozmowy w parach). Warto zadbać o bank dobrych praktyk i narzędzi (sposoby przedstawiania celów i NaCoBeZu w zależności od wieku uczniów, pytania kluczowe do różnych przedmiotów, sposoby formułowania/udzielania informacji zwrotnej). Pokazywanie zalet i korzyści wynikających ze stosowania strategii OK to promowanie wartości edukacji, spełnianie kolejnego wymagania rozporządzenia o nadzorze. Jest także widocznym dowodem, że szkoła stosuje nowatorskie rozwiązania służące rozwojowi uczniów (wymaganie 2, poziom wysoki).

Wymaganie 8. Promowana jest wartość edukacji¹⁸

Charakterystyka wymagania – Poziom D

- *W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące pozytywny klimat sprzyjający uczeniu się. W szkole lub placówce prowadzi się działania kształtujące postawę uczenia się przez całe życie.*

Charakterystyka wymagania – Poziom B

- *Szkoła lub placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów do promowania wartości edukacji. Działania realizowane przez szkołę lub placówkę promują wartość edukacji w społeczności lokalnej.*

Trudności we wdrażaniu OK

Początkowy entuzjazm, czasem nawet hurraoptymizm wprowadzających zmiany, przy jednoczesnym oporze nauczycieli malkontentów oraz części rodziców i uczniów przyzwyczajonych do starych rozwiązań, może z czasem wywoływać symptomy zmęczenia, wypalenia, rezygnacji. Dyrektor powinien być świadomy tego etapu zmiany, nieuchronności pojawiania się trudności. Nikt nie obiecuje, że będzie łatwo.

Najważniejsze problemy wskazywane przez dyrektorów szkół OK-ejowskich¹⁹ to:

- oczekiwanie widocznych rezultatów w krótkim czasie,
- przyzwyczajenie rodziców i uczniów do stopni i ich oczekiwanie,
- brak autentycznego przekonania rady pedagogicznej o słuszności wdrażania OK,
- niedostateczne przygotowanie metodyczne i psychologiczne nauczycieli do wprowadzanej zmiany,
- zbyt wiele innych programów, w których bierze udział szkoła (zmęczenie materiału),
- wybieranie nieodpowiednich klas do początkowego etapu wprowadzania OK,
- brak dostatecznego porozumienia między nauczycielami,
- brak współpracy między nauczycielami różnych etapów edukacyjnych.

Działania wspierające stosowanie OK

Kto nie chce – szuka powodów, kto chce – szuka sposobów – takie motto warto powiesić sobie nad biurkiem. Świadomość nieuchronności pojawiania się trudności jako naturalnego objawu zmiany pozwala uniknąć pewnych błędów lub zminimalizować ich negatywny wpływ na dziejący się proces. Dyrektor może podjąć wiele działań wspierających wdrażanie OK. Poza wymienionymi wcześniej (własny przykład, coroczne szkolenia nowych nauczycieli, doskonalenie posiadanych umiejętności, zakup literatury, pomocy, wizualizacja) dobrą praktyką²⁰ jest:

- dostrzeganie, docenianie i nagradzanie nauczycieli (dodatek motywacyjny, nagroda, skierowanie na atrakcyjne szkolenie, zakup potrzebnego sprzętu, list gratulacyjny, uśmiech, uścisk dłoni, głośna pochwała na radzie...),
- informowanie rady pedagogicznej, rodziców, organu prowadzącego o osiągniętych kolejnych etapach wdrażanej zmiany,
- bycie dyspozycyjnym, uważnym i cierpliwym dla nauczycieli, zwłaszcza stosujących OK (!),
- odciążenie liderów OK od innych absorbujących zadań,

¹⁷ <http://www.ceo.org.pl/ok/news/do-pobrania>, dostęp 7.02.2015.

¹⁸ http://www.npseo.pl/action/requirements/wymagania_panstwa_wobec_szkol

¹⁹ http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news-files/poradnik_stosowania_ok.pdf, dostęp 7.02.2015.

²⁰ Ibidem.

- nieustanny rozwój własnych kompetencji w zakresie OK (literatura, konferencje, szkolenia),
- promowanie OK w lokalnym środowisku, uczenie z OK elementu wyróżniającego, promującego placówkę.

Wśród sprawdzonych rozwiązań wzmacniających kompetencje nauczycieli szczególnie polecane są: obserwacje koleżeńskie jako stały element modelu rozwoju współpracy (OK-obszawacja)²¹, spacerz obserwacyjne, nagrywanie lekcji, a następnie wspólne oglądanie, analizowanie i refleksja, współpraca ze szkołami partnerskimi, sieci wsparcia.

Do polskich szkół uczestniczących w programie Szkoła Ucząca Się CEO i PAFW wprowadzają spacer edukacyjny pod nazwą „OK-obszawacja”. Uczestnikami koleżeńskie obserwacji są współpracujący ze sobą nauczyciele, wspólnie włączający do swojej praktyki zawodowej ocenianie kształtujące.

Innym sposobem na obserwację lekcji i poprawę nauczania jest nagrywanie lekcji i jej koleżeńskie omawianie. Koleżeńskie obserwacje w każdej formie jest szansą na uczenie się profesjonalistów od siebie nawzajem. Dzięki temu mogą oni rozwijać i poprawiać swoje metody nauczania, a w konsekwencji jego efekty.

Aby można było stosować te użyteczne dla procesu nauczania metody, niezbędna jest atmosfera zaufania, umożliwiająca współpracę nauczycieli i celowe rozwijanie w szkole kapitału społecznego²².

Kamienie milowe wdrazania OK – rady dla dyrektora ☺

1. Przeczytaj artykuł „Rola dyrektora we wdrazaniu OK w szkole”.
2. Zajrzyj do polecanych linków lub – jeszcze lepiej – na stronę CEO – zakładka OK.
3. Uprzedź nauczycieli o planowanych działaniach, odwołując się do zewnętrznych badań, wymagań wobec szkół. Podkreśl wiarę w ich chęć rozwoju.
4. Zorganizuj wstępne szkolenie na temat OK,

²¹ <http://www.ceo.org.pl/pl/splo/news/obserwacje-kolezieskie-u-podstaw-zespołu-uczacego-sie>, dostęp 7.02.2015.

²² <https://osswiata.pl/strzemieczny/2013/01/17/deprywatyzacja-nauczania-i-uczenia-sie-spacer-edukacyjny/>

- koniecznie upewniając się, czy prowadzący to profesjonalista i praktyk.
5. Widocznych podczas szkolenia entuzjastów skieruj na kurs internetowy w N@I („Lider OK”, „Ocenianie kształtujące – poziom podstawowy”).
6. Wybierz razem z liderami OK klasy(ę), w których nauczyciele będą stosowali wybrane elementy OK (cele, NaCoBeZu).
7. Poinformuj rodziców i uczniów o rozpoczynającej się zmianie, zaakcentuj cel, wyjaśnij sens działań.
8. Dopilnuj zapisów w dokumentacji szkolnej (protokoły rady pedagogicznej, statut, na późniejszym etapie – koncepcja).
9. Zaczynaj stosować elementy OK na swoich lekcjach i w zarządzaniu (informacja zwrotna), zapraszaj nauczycieli na swoje zajęcia, dziel się wiedzą; opcjonalnie – zapisz się na Studia Podyplomowe Liderów Oświaty.
10. W kolejnym roku wyślij na kurs następną grupę nauczycieli, rozszerzcie stosowanie OK o następne klasy i elementy.
11. Wspieraj, monitoruj, informuj, modyfikuj, doceniaj, inwestuj w doskonalenie siebie i nauczycieli.
12. Zadbaj o współpracę (zespoły nauczycieli, obserwacje koleżeńskie), nawiąź kontakt z innymi szkołami, stwórz sieć wsparcia.
13. Bądź OK! Stosuj rozwijającą informację zwrotną, pamiętając, że słowa pochwały i uznania są tym, czego pracownicy często bardzo pragną, lecz o co nigdy nie poproszą²³.
14. Powodzenia!

Małgorzata Nowak jest byłą wieloletnią dyrektorką Zespołu Szkół im. Ziemi Lubelskiej w Niemcach, jednej z największych wiejskich placówek oświatowych na Lubelszczyźnie. Ma doświadczenie w zarządzaniu szkołą wielokulturową. Niezależna trenerka, szkoleniowiec. Współpracuje z Ośrodkiem Rozwoju Edukacji, Centrum Edukacji Obywatelskiej, Wojewódzkim Ośrodkiem Doskonalenia Nauczycieli KURSATOR w Lublinie. Ekspert w projekcie „Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół i przedszkoli”. Kierownik i mentor kursu internetowego Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty, mentor Nauczycielskiej Akademii Internetowej, członek Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty. Absolwent Akademii Przywództwa Liderów Oświaty. Publicystka oświatowa stale współpracująca z „Dyrektorem Szkoły”.

²³ <https://www.facebook.com/OpenGDT/posts/422388947911061:0>, dostęp 7.02.2015.