Prof. SGH dr hab. Tomasz Rostkowski

Instytut Kapitału Ludzkiego

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

# **DIAGNOZA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH NAUCZYCIELA**

Celem niniejszy eseju jest wskazanie kluczowej roli diagnozy kompetencji w planowaniu i realizacji działań rozwojowych dla nauczycieli. W tekście wskazano podstawowe fakty na temat teorii i praktyki stosowania ocen pracowniczych. Wymieniono także wybrane elementy charakteryzujące proces rzetelnej i efektywnej diagnozy kompetencji. Wskazano także na wybrane metody diagnozy kompetencji. Dodatkowo po przeprowadzeniu niezbędnych analiz i konsultacji z praktykami – nauczycielami zaproponowane dwie metody oceny kompetencji, które są najbardziej adekwatne do specyfiki zadań i roli nauczycieli. Są to najbardziej zaawansowane i trudne do opracowania i wdrożenia rozwiązania, ale charakteryzują się one najwyższą trafnością a ich stosowanie daje także dodatkowe korzyści i dlatego należy oczekiwać, że nakłady na diagnozę kompetencji nauczycieli przyniosą szybki zwrot z inwestycji i zaowocują nie tylko poprawą jakości i efektywności działania nauczycieli, ale także pozytywnie wpłyną na poprawę funkcjonowania szkół jako wysoko ocenianych i ważnych dla lokalnych społeczności, prestiżowych organizacji.

**WSTĘP**

Jedną z cech ludzi jest nieustanna ocena. Oceniamy przydatność rzeczy, urodę krajobrazu a przede wszystkim siebie i innych. Jest to działanie automatyczne, ale także podatne na wpływ. Umiejętność rzetelnej oceny nie jest jednak wrodzona. Przeciwnie, przez lata każdy człowiek gromadzi idee, poglądy i sposoby działania, które często nie tyle nie ułatwiają, ale wręcz utrudniają rzetelną ocenę. Na ocenę poszczególnych osób wpływają takie elementy jak kolejność podawanych informacji, kolejność ocenianych osób itp. W nauce zidentyfikowano co najmniej kilkadziesiąt typowych błędów w ocenie innych osób. Przykładowo, jednym z nich jest przypisywanie osobom, które mają jakąś szczególnie dobrze rozwiniętą cechę pozytywną posiadania także innych pozytywnych cech. Oczywiście ten sam mechanizm dotyczy cech negatywnych. Jednocześnie rzetelna diagnoza kompetencji jest tak samo istotna dla ich rozwoju jak prawidłowa diagnoza choroby dla trafności zaordynowanej terapii. Jest to zatem działanie o fundamentalnym znaczeniu, a jakość oceny w ogromnym stopniu wpływa nie tylko na szybkość rozwoju kompetencji, ale także na zaniechanie rozwoju. Szczególnie to ostatnie może mieć znaczący, negatywny wpływ na efektywność działania nauczycieli, ich satysfakcję z pracy, jakość relacji z innymi i w konsekwencji efekty działania szkoły w postaci kompetencji młodzieży. Wiele osób ma bowiem tendencję do koncentracji na rozwoju kompetencji, które są najbardziej zgodne z ich naturalnymi zdolnościami lub zainteresowania. Ta na ogół pożyteczne cecha (korzystnym jest by uczyć się przede wszystkim rzeczy interesujących i zgodnych z predyspozycjami i planami) może jednak prowadzić do braku rozwoju innych kompetencji, których rozwój przynajmniej na poziomie dostatecznym jest koniecznością dla uzyskiwania pozytywnych efektów.

## **Diagnoza kompetencji**

W literaturze przedmiotu i praktyce zarządzania kapitałem ludzkim na określenie diagnozy kompetencji używa się określenia „ocena”. Jednocześnie wiele osób odczuwa dyskomfort związany z byciem ocenianym choć jest to zupełnie naturalne, a sam proces oceny jest często interpretowany jako wysoce stresujące zjawisko. Z tej przyczyny określenie diagnoza jako bardziej neutralne wydaje się korzystniejsze. Dodatkowo podkreśla ono ściśle profesjonalny charakter tego procesu bazującego na wiarygodnych, rzetelnych i naukowo uzasadnionych narzędziach.

W praktyce stosowanych jest wiele metod oceny kompetencji, których zadaniem jest ukierunkowanie rozwoju pracowników od oceny bieżącej, przez oceny realizowane okresowo, po specjalnie organizowane działania, które mają na celu rzetelną diagnozę kompetencji by ukierunkować rozwój pracowników i zidentyfikować szczególnie utalentowane osoby np. pod kątem zajmowania w przyszłości wysokich stanowisk menedżerskich lub eksperckich.

Warunkiem koniecznym rzetelnej oceny jest określenie odpowiednich kryteriów oceny oraz ich odpowiednie zrozumienie przez wszystkich uczestników procesu tj. zarówno osoby oceniające jak osoby oceniane. Oczywiście kryteria te muszą mieć ścisły związek z wykonywaniem pracy. Ocena dotyczy bowiem działań zawodowych pracowników i nie może dotyczyć spraw ściśle prywatnych lub nieistotnych dla obecnie wykonywanych zadań czy zadań, które mają być w przyszłości powierzane pracownikowi.

Oceny powinny bazować na faktach i tym się różni między innymi profesjonalna diagnoza od spontanicznej opinii na czyjś temat. Ocena zbliżona jest do stwierdzenia, że „Maria jest rzetelnym pracownikiem, ponieważ jak sprawdziłem w tym kwartale realizowała 96 zadań i wszystkie zakończone zostały w terminie w ustalonej wcześniej lub nawet wyższej jakości”. Opinia to „uważam, że Maria jest cennym pracownikiem”.

Kolejnym ważnym elementem jest przekazanie ocenianej osobie konkretnej i dobrze uzasadnionej informacji zwrotnej. Wracając do analogii medycznych można powiedzieć, że pacjent, aby wyzdrowieć musi wiedzieć na jaką chorobę cierpi, jakie są jej objawy oraz czym grozi brak zaangażowania w proces leczenia.

Na podstawie wieloletnich obserwacji i badań eksperci w zakresie zarządzania odkryli, że sama informacja zwrotna jest już bardzo cennym mechanizmem rozwoju kompetencji, jednak jej skuteczność nie jest wystarczająca. Sama świadomość niewystarczającego rozwoju kompetencji nie oznacza, że zainteresowana osoba będzie w stanie znaleźć drogę do ich pozyskania. Dlatego w praktyce coraz częściej ostatnim etapem diagnozy kompetencji jest szczegółowy plan ich rozwoju. W niektórych grupach zawodowych istnienie takie planu jest koniecznością wynikającą z obowiązującego prawa jednak wymuszanie prawem wprowadzania takiego rozwiązania nie jest konieczne. O potrzebie jego stosowania decyduje bowiem praktyka. Dysponowanie indywidualnym planem rozwoju kompetencji skraca czas i radykalnie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu.

**Diagnoza kompetencji nauczycieli**

Jak to zostało powiedziane w teorii i praktyce wypracowano bardzo wiele narzędzi i procesów oceny kompetencji. Niektóre z nich zakładają, że do dokonania oceny wystarczy diagnozy całkowicie wystarczające są spostrzeżenia bezpośredniego przełożonego. Oczywiście w wielu przypadkach faktycznie jest to rozwiązanie wystarczające o ile menedżerowie są właściwie przygotowani do zrealizowania tego procesu, a dostępne systemy informatyczne dostarczają wiarygodnych informacji o efektywności pracowników i metodach ich działania. Atutem tego rozwiązania jest stosunkowo łatwe wdrożenie rozwiązania.

Niestety, bardzo złożony i wysoce skomplikowanych zakres zadań nauczycieli, a także wielość osób, z którymi się kontaktują, słabo rozwinięte systemy elektroniczne stosowane w szkołach a przede wszystkim fakt, że przełożeni nauczycieli nie tylko nie są w stanie, ale także nie powinni nawet próbować analizować wnikliwie wszelkich działań nauczycieli. Dodatkowo skuteczne wykonywanie zadań przez nauczycieli wymusza posiadanie przez nich złożonych kompetencji przywódczych a dodatkowo są one wykorzystywane w bardzo zróżnicowanych kontekstach i wobec bardzo zróżnicowanych osób. Powyższe powoduje, że kompetencje przywódcze nauczycieli powinny być oceniane nie tylko rzetelnie, ale także przy pomocy metod, które są skuteczne w ich diagnozowaniu w różnych sytuacjach i w relacjach z wieloma osobami o różnych potrzebach i kompetencjach.

W praktyce oznacza to, że diagnoza kompetencji przywódczych nauczycieli wymaga najbardziej złożonych, skomplikowanych i trudnych do opracowania i wprowadzenia rozwiązań merytorycznych. Charakteryzują się one najwyższą trafnością i zostały opracowane do diagnozowania kompetencji osób zajmujących najwyższe stanowiska w organizacjach komercyjnych. Ich źródła to także doświadczenia wojskowe, które także były adresowane do najważniejszych osób w armii. Obecnie coraz częściej takich rozwiązań używa się nie tylko do oceny kompetencji członków zarządów największych przedsiębiorstw, ale także znajdują zastosowanie w ocenie liderów organizacji publicznych. Rozwój technologii spowodował także rozwiązanie niektórych problemów administracyjnych i uprościł stosowanie tych rozwiązań, ale na ich popularność w Polsce wpływa fakt, że pierwsze doświadczenia praktyczne ze stosowania tego rodzaju rozwiązań sięgają lat 80 XX wieku, a w polskiej teorii pojawiły się jeszcze wcześniej.

Metody te to ocena 360 stopni a bardziej trafnie 360 – informacja zwrotna (360 degree feedback) oraz centrum oceny i rozwoju kompetencji (Development Centre).

**Ocena 360 stopni**

Ideą tej metody oceny jest zgromadzenie ocen na temat kompetencji konkretnej osoby od wszystkich osób, które mają odpowiednią wiedzę na ten temat pochodzącą z praktyki. Jej stosowanie to odejście od dominującej roli przełożonych w ocenie pracowników. Oceny kompetencji konkretnej osoby mogą być zróżnicowane. Oznacza to, że pracownik może dysponować kompetencjami jednak mieć problemy w ich zastosowaniu w konkretnych interakcjach społecznych. Może to oznaczać, że nauczyciel, który sprawnie buduje swój autorytet wobec uczniów może doświadczać problemów w zrealizowaniu tego zadań w relacjach z rodzicami lub współpracownikami.

W przypadku nauczycieli do udzielenie oceny – informacji zwrotnej nauczycielowi mogą być zaproszeni np.:

1. Dyrektor szkoły,
2. Nauczyciele współpracujący z nauczycielem w ramach wspólnie realizowanych projektów,
3. Nauczyciele prowadzący zajęcia z tej samej grupy przedmiotów (np. języków obcych, przedmiotów zawodowych itp.),
4. Uczniowie,
5. Rodzice i opiekunowie uczniów,
6. Przedstawiciele otoczenia szkoły (np. osoba z kuratorium odpowiedzialna za ocenę merytoryczną nauczyciela, przedstawiciele organu prowadzącego szkołę – np. urzędnicy miejscy lub fundatorzy organizacji prowadzącej szkołę, pracownicy współpracujących przedsiębiorstw).

Na tej podstawie budowany jest raport opisujący kompetencje zawodowe nauczyciela będący punktem wyjścia do opracowania indywidualnego planu rozwoju.

**Development Centre (DC)**

Jakkolwiek istnieją polskojęzyczne odpowiedniki jednak w praktyce najczęściej wykorzystywana jest nazwa anglojęzyczna. Ideą tej metody diagnozy jest ocena kompetencji pracowników dzięki zastosowaniu wielu technik oceny. Wśród technik, które należy rekomendować nauczycielom można wymienić:

1. Testy wiedzy,
2. Testy psychometryczne,
3. Wywiady kompetencyjne (np. prowadzone metodą STAR),
4. Próbki pracy i symulacje – ćwiczenia indywidualne,
5. Próbki pracy i symulacje – ćwiczenia grupowe.

Cechą charakterystyczną DC jest zastosowanie wielu technik, ale elementem charakterystycznym jest zastosowanie ćwiczeń praktycznych, które odzwierciedlają realne sytuacje zawodowe. Przykładowo, może to oznaczać postawienie nauczycieli przed problemem uczniów przeszkadzających w lekcjach, zgłaszających uzasadnione i nieuzasadnione pretensje rodziców, konieczność wspólnego rozwiązania problemów organizacyjnych itp.

Rzetelność DC bazuje nie tylko na sprawnie dobranych technikach, które uzupełniając się dają bardziej wszechstronny obraz kompetencji konkretnej osoby, ale także na odzwierciedleniu realnych wyzwań i możliwości obserwacji (a nawet utrwalenia w postaci filmu) konkretnych zachowań prezentowanych przez oceniane osoby w realizacji rzeczywistych zadań. Dodatkowo kompetencje są diagnozowane przez profesjonalnie przygotowane do tego osoby tj. „asesorzy”, których jest dwóch lub trzech i mogą być wspierani przez wybitnych praktyków np. najwyższych menedżerów organizacji, dla której prowadzone są diagnozy, czyli w przypadku szkół np. pracownicy organu prowadzącego szkołę.

Innym atutem DC jest możliwość obserwacji w jaki sposób z rozwiązywaniem problemów radzą sobie inni uczestnicy procesu diagnozy, ponieważ do tego procesu zaprasza się zwykle wiele osób bezpośrednio. Szczególnie ta ostatnia właściwość DC jest ważna dla rosnącej grupy przedsiębiorstw i dlatego jest to proces stosowany nie tylko do diagnozy, ale także do rozwoju kompetencji. W szczególności dotyczy to rozwoju kompetencji u doświadczonych pracowników, dla których uczestnictwo w DC jest także możliwością wymiany doświadczeń i praktyk z innymi uczestnikami. Z tej przyczyny traktowanie DC jako zarówno metody diagnozy, jak też metody rozwoju kompetencji może być w przypadku diagnozy kompetencji nauczycieli wysoce uzasadnione.

## **Podsumowanie**

Rzetelna informacja na temat obecnego poziomu rozwoju kompetencji ma kluczowe znaczenie w każdym przypadku. Jednak w przypadku nauczycieli ma to znaczenie szczególne. Po pierwsze, efekty pracy nauczycieli to kompetencje uczniów i trudno jest się nie zgodzić, że jest to jeden z najważniejszych obszarów dla dzisiejszych społeczeństw, od którego zależy przyszłość i powodzenie narodów. Po drugie, kompetencje nauczycieli konieczne do osiągnięcia sukcesu są niezwykle wyrafinowane, skomplikowane, zróżnicowane i używane w różnych kontekstach. Z tego wynika, że kluczowo istotne jest odpowiednie, rzetelne ukierunkowanie ich rozwoju, ale z drugiej strony oznacza to konieczność wykorzystania naturalnego potencjał poszczególnych osób – nauczycieli. To jedynie wybrane argumenty za dużym znaczeniem jakości diagnozy kompetencji nauczycieli, ale w pełni wystarczające do tego by uzasadnić stosowanie najbardziej wyrafinowanych, skomplikowanych i kosztowych metod diagnozy. Koszty te z pewnością zwrócą się w stosunkowo krótkim czasie czego dowodzi coraz szerszy zakres zastosowania ich przez przedsiębiorstwa. Jak się okazuje stosowanie takich rozwiązań już nie tylko wobec członków zarządów czy menedżerów firm, ale nawet ich wykorzystanie do diagnozy kompetencji osób zajmujących stanowiska specjalistyczne przynosi znaczące korzyści i szybki zwrot z inwestycji oraz przyspiesza wprowadzanie korzystnych dla organizacji i jej klientów zmian. Oznacza to, że w przypadku szkół profesjonalna ocena kompetencji nauczycieli powinna być traktowana jako szybko zwracająca się inwestycja nie tylko w nauczycieli i za ich pośrednictwem młodzież, ale także w pozytywne zmiany, na które zasługują szkoły i finansujące je społeczności.

## **Bibliografia (bez podziału na rodzaje)**

E. Daniëls, A. Hondeghem, F. Dochy, A review on leadership and leadership development in educational settings, Educational Research Review, 2016

G. Mazurkiewicz (red.), Przywództwo edukacyjne. Zaproszenie do dialogu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2015

G. Mazurkiewicz (red.), Przywództwo i zmiana w edukacji, ORE, Kraków 2011

E. Daniëls, A. Hondeghem, F. Dochy, A review on leadership and leadership development in educational settings, Educational Research Review, 2016

<http://www.przywodztwo-edukacyjne.edu.pl/pl/> dostęp 10.2021

T. Rostkowski, Przywództwo w warunkach zmian. Diagnoza kompetencji. Planowanie kariery, materiał powielony, SGH, Warszawa, 2018

M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz Jak oceniać pracę? Wartość stanowiska i kompetencji, Difin, Warszawa 2006.

Indywidualny Plan Rozwoju Zawodowego w Służbie Cywilnej - <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/indywidualny-program-rozwoju-zawodowego>

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej. Wrocław–Warszawa: Jacek Santorski–Wydawnictwa Biznesowe.

Kaplan, R.E.., Kaiser, R.B. (2013). Uważaj na swoją siłę. Jarosław Szulski&Co Dom Wydawniczy.

O ocenie 360 stopni - <https://www.youtube.com/watch?v=4K3oF0ZNi6A>

Development centre – czego oczekiwać <https://www.youtube.com/watch?v=-Vq7IVNNCz0>

Wywiad kompetencyjny STAR <https://www.hays.pl/blog/insights/model-star-w-rozmowie-z-rekruterem>