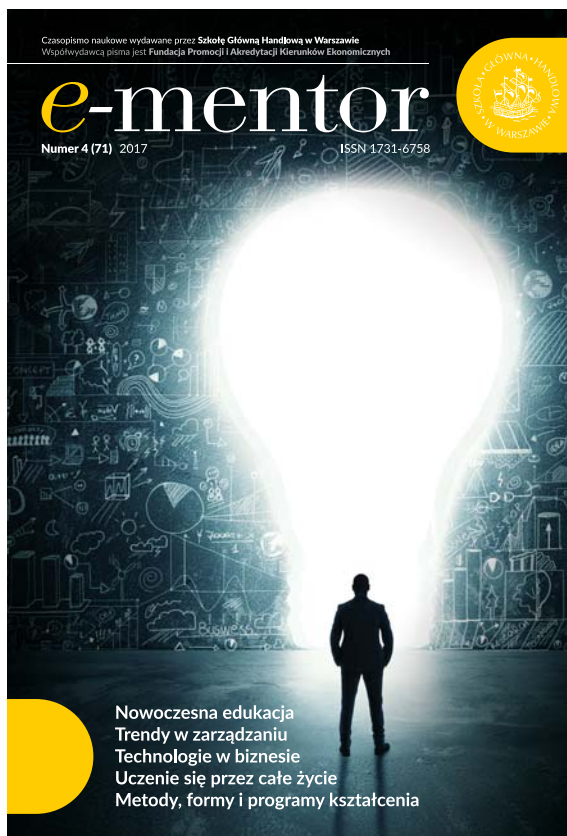


# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 4 (71)



Krzysztof Ponchała, *Elementy zarządzania procesowego w kształceniu ucznia zdolnego w szkole licealnej*, „e-mentor” 2017, nr 4(71), s. 11–18, <http://dx.doi.org/10.15219/em71.1312>.

# Elementy zarządzania procesowego w kształceniu ucznia zdolnego w szkole licealnej



Krzysztof Ponchała

Placówki edukacyjne są organizacjami, w których poszukuje się nowych rozwiązań i koncepcji umożliwiających podniesienie jakości kształcenia uczniów. Optymalizacja procesów edukacyjnych jest często realizowana poprzez zaadaptowanie rozwiązań stosowanych w typowych organizacjach biznesowych. W artykule przedstawiono możliwości zastosowania narzędzi zarządzania procesowego w odniesieniu do wspomagania rozwoju talentów uczniów uzdolnionych. Ta grupa dzieci i młodzieży bywa w szkolnej rzeczywistości słabo rozpoznawana i w konsekwencji możliwości jej rozwoju nie są w pełni wykorzystane. Publikacja prezentuje wyniki pracy zespołu nauczycielskiego szkoły licealnej mającej na celu opisanie przebiegu i optymalizację procesów edukacyjnych występujących w trakcie pracy z uczniami uzdolnionymi. W szczególny sposób skoncentrowano się na identyfikacji uczniów zdolnych, poprzez zbudowanie modelu tego procesu w odniesieniu do rzeczywistych warunków szkolnych, umożliwiając stworzenie bazy wiedzy użytecznej do praktycznego zastosowania w szkole.

Nauczyciele pracujący w szkołach licealnych zwracają uwagę przede wszystkim na dwie grupy uczniów. Jedną stanowią ci, którzy mają problemy z realizacją zadań wynikających z podstawy programowej – mówi się wówczas o „pracy z uczniem słabym”. Do drugiej grupy należą uczniowie, którzy łatwo i szybko się uczą, mają różne uzdolnienia; pracę z nimi, określa się w szkolnej nomenklaturze jako „pracę z uczniem zdolnym”. W obu przypadkach efekty pracy nauczycieli są monitorowane, gdyż w sposób znaczący wpływają na postrzeganie szkoły i jej pozycję w rankingach. Chcąc podnieść efektywność działań edukacyjnych, szkoła stosuje nowe rozwiązania, nie tylko w sferze dydaktycznej, ale również organizacyjnej.

Celem publikacji jest pokazanie możliwości zastosowania podejścia procesowego w kształceniu uczniów zdolnych. W artykule zaprezentowano wyniki badań przeprowadzonych w szkole licealnej, które posłużyły do opisanego stanu wyjściowego przed wdrożeniem zarządzania procesowego. Po przeprowadzonej analizie postanowiono odejść od modyfikacji dotychczasowych działań na rzecz zbudowania modelu procesów docelowych. Obszar kształcenia uczniów zdolnych obejmuje kilka zasadniczych procesów. Ich modelowanie oraz wdrożenie w całości

byłoby bardzo trudne, dlatego zdecydowano się na realizację podejścia procesowego, zaczynając od identyfikacji i diagnozy uczniów zdolnych. Do opisu procesu wykorzystano narzędzie, jakim jest notacja BPMN. Daje ona przejrzysty opis działań występujących w procesie, ich wzajemnych powiązań oraz charakterystykę ról procesowych nauczycieli.

## Uczeń zdolny i jego charakterystyka

W szkolnej rzeczywistości występują pojęcia ucznia „zdolnego”, „uzdolnionego”, „bardzo zdolnego”, „wyjątkowo zdolnego”, „szczególnie uzdolnionego”, „utalentowanego”, przy czym określenie „zdolny” jest stosowane najczęściej. Według Słownika Języka Polskiego, człowiek zdolny to ktoś *odznaczający się naturalnymi predyspozycjami do łatwego nabywania wiadomości, opanowywania różnych umiejętności, uczenia się, a sama „zdolność” definiowana jest jako predyspozycja do łatwego opanowywania pewnych umiejętności, zdobywania wiedzy, uczenia się lub potencjalna sprawność, możliwość robienia czegoś, zdolność do czegoś* (Szymczak, 1995, s. 930). Bardziej precyzyjną definicję osób zdolnych przedstawiono w raporcie Marlanda, który został opracowany w celu identyfikacji uczniów zdolnych i ich kształcenia w szkołach amerykańskich (Marland, 1971). Zwraca się w nim uwagę na udokumentowanie zaawansowanych dokonań przez uzdolnione i utalentowane dzieci oraz na poszerzenie dziedzin aktywności, w których mogą wykazać się osiągnięciami lub potencjalnymi zdolnościami. Oprócz ogólnych zdolności umysłowych, umiejętności przedmiotowych, identyfikuje się w nim również zdolności przywódcze i psychomotoryczne. Definicja zawarta w raporcie jest powszechnie stosowana do dzisiaj w większości amerykańskich szkół.

W literaturze polskiej termin „zdolności” wiąże się najczęściej ze zdolnościami ogólnymi, inteligencją, ze zdolnościami akademickimi lub szkolnymi (Limont, 2010, s. 17). Takie osoby dobrze zapamiętują, szybko się uczą i wyróżniają się umiejętnością logicznego myślenia. Często zamiast określenia „zdolności”, używany jest termin „uzdolnienia”. Wielu autorów stosuje terminy zamiennie, traktując je jako synonimy (Chruszczewski, 2009, s.19). Inaczej postępuje

W. Limont, która przez uzdolnienia rozumie zdolności kierunkowe, określane jako uzdolnienia specjalne lub talent. Osoba posiadająca uzdolnienia uzyskuje wysokie osiągnięcia w konkretnej dziedzinie aktywności, np. matematyce, muzyce, plastyce (Limont, 2010, s. 17).

W literaturze odnoszącej się do „zdolności”, przedstawia się zazwyczaj dużą liczbę cech charakterystycznych dla kategorii uczniów zdolnych (Dyrda, 2012, s. 46). Zarówno z prac naukowców, jak i wskazań nauczycielskich wynika, że uczniowie ci:

- potrafią szybciej przyswajać wiedzę niż ich rówieśnicy,
- posiadają większe niż inni uczniowie umiejętności,
- rozumieją złożone pojęcia,
- umieją zdobywać i przetwarzać informacje oraz rozwiązywać problemy,
- posiadają umiejętność logicznego myślenia i operowania abstrakcyjnymi pojęciami,
- wykazują się ogromną wiedzą z dziedziny, którą się interesują, oraz zaangażowaniem w jej zdobywaniu,
- posiadają wysoko rozwinięte umiejętności werbalne (Gałązka i in., 2014, s. 18).

Ważną cechą uczniów zdolnych jest oryginalność w sposobie myślenia. Ta cecha sprawia, że uczniowie tacy są osobami twórczymi, co przekłada się na osiąganie przez nich wartościowych dokonań. Właśnie zdolności twórcze, obok ponadprzeciętnej zdolności i zaangażowania w realizację zadania, są wymieniane jako cechy osobowości odpowiedzialne za wybitne osiągnięcia osób zdolnych (Renzulli, 2011, s. 86).

### Miejsce i rola ucznia zdolnego w szkole

Problematyka zdolności w ostatnich czasach na całym świecie przeżywa burzliwy rozwój. Powszechnie uważa się, że osiągnięcia ludzi zdolnych stają się siłą napędową rozwoju we wszystkich dziedzinach życia. Osoby posiadające zasób w postaci uzdolnień, wiedzy i umiejętności pomnażanych w procesie kształcenia, rozwijają swój kapitał intelektualny. Dlatego też inwestowanie w człowieka sprzyja rozwojowi tego kapitału (Domański, 1993, s. 19). Staje się ono czynnikiem wzrostu gospodarczego, skutkuje innowacjami, wynalazkami, udoskonaleniami – zwraca się w życiu społecznym, ogólnie polepszając jego jakość.

Ważną rolę w procesie rozwoju kapitału intelektualnego odgrywa szkoła, która powinna dawać wsparcie młodzieży uzdolnionej, poprzez zapewnienie jej odpowiednich warunków do kształcenia i rozwijania własnego potencjału. Jednak w szkolnej rzeczywistości często uważa się, że utalentowani uczniowie, dzięki swoim zdolnościom, sami sobie poradzą. Programy edukacyjne są nakierowane głównie na poziom tzw. przeciętnego ucznia i w związku z tym uczniowie uzdolnieni bardzo szybko opanowują zawarte w nich treści. Niewłaściwa organizacja procesu kształcenia może doprowadzić do braku ogólnego zainteresowania szkołą i zahamowania rozwoju zdolności (Dyrda,

2012, s. 68). Na takie problemy w edukacji zwrócono uwagę w 2007 roku, po przeprowadzeniu przez NIK kontroli dotyczącej opieki nad uczniami zdolnymi w Polsce. W raporcie stwierdzono między innymi, że w szkołach praca koncentruje się głównie na osobach osiągających przeciętne wyniki w nauce, podczas gdy uczniowie wybitnie zdolni są objęci wsparciem w sposób marginalny. Szkoły nie wypracowały też systemu identyfikacji i diagnozy tych uczniów, zaś nauczyciele nie są przygotowani do ich rozpoznawania i wspierania (NIK, 2007).

Realizując zadania pokontrolne, instytucje rządowe wprowadziły wiele zmian w organizacji pracy z tą grupą uczniów. Działania takie podjęte przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Ośrodek Rozwoju Edukacji, m.in. w ramach realizacji projektu systemowego „Opracowanie i wdrożenie kompleksowego systemu pracy z uczniem zdolnym” współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, doprowadziły do opracowania spójnego systemu kształcenia tej grupy. Nastąpiły zmiany w polskim prawodawstwie (wynikające również z przyjęcia europejskich standardów w zakresie kształcenia uczniów zdolnych ujętych w Strategii Lizbońskiej), które spowodowały przede wszystkim uznanie specjalnych potrzeb uzdolnionej młodzieży i zastosowanie wobec niej odpowiednich metod i form kształcenia oraz wsparcia psychologicznego (Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz. U. z 2016, poz. 1943, 1954, 1985, 2169 oraz z 2017 poz. 60). Przedstawiono również wiele modelowych rozwiązań w zakresie wspomagania kształcenia uczniów zdolnych (ORE Ośrodek Rozwoju Edukacji, <https://www.ore.edu.pl/uczen-zdolny/4269-poradniki>).

Placówki szkolne, dostosowując się do wymagań w zakresie kształcenia uczniów uzdolnionych, które są określone w aktualnych aktach prawnych, opracowują programy lub plany wspierania zdolności i talentów. Większość szkół opiera się na modelach pracy z uczniem zdolnym opracowanych dla szkoły podstawowej (Fechner-Sędzicka, 2013), gimnazjalnej (Dąbrowska i in., 2013) i ponadgimnazjalnej (Gałązka i Muzioł, 2014) przez Ośrodek Rozwoju Edukacji. W każdym z modeli wyróżniono elementy wspierania uczniów zdolnych poprzez określenie:

- zdolności i cech uczniów zdolnych,
- celów programu i ich związku z celami dydaktycznymi i wychowawczymi realizowanymi przez szkołę,
- zadań członków zespołu odpowiedzialnego za realizację programu,
- metod oraz form identyfikacji i diagnozy uczniów,
- metod i form wspierania uczniów,
- zakresu i zasad współpracy z instytucjami pozaszkolnymi,
- sposobu doskonalenia nauczycieli,
- promocji i nagradzania uczniów zdolnych i ich nauczycieli,
- zasad dokumentowania przebiegu realizacji programu,
- sposobu monitoringu i ewaluacji programu.

Niestety w żadnym z przedstawionych przez ORE modeli nie zaproponowano metod i narzędzi zarządzania procesem kształcenia uczniów zdolnych (Zespół GfK Polonia, 2011, s. 29–34).

## **Studium przypadku II Liceum Ogólnokształcącego w Częstochowie**

II Liceum Ogólnokształcące w Częstochowie jest szkołą, w której proces wspierania uczniów zdolnych jest realizowany od wielu lat, co skutkuje osiąganiem przez nich wysokich wyników na egzaminie maturalnym oraz sukcesami w konkursach i olimpiadach przedmiotowych. W ocenie nauczycieli dotychczasowa praca z uczniami nie była optymalnie zorganizowana, dlatego podjęto prace nad skonstruowaniem programu, który spełniałby oczekiwania wszystkich podmiotów szkoły: nauczycieli, młodzieży i ich rodziców.

Przygotowując się do opracowania programu kształcenia uczniów zdolnych, przeprowadzono badania mające na celu rozpoznanie niezbędnych działań związanych ze wspomaganie takich osób. Realizując cele teoretyczno-poznawcze, przeprowadzono studia literatury w zakresie pedagogiki zdolności, zapoznano się z przykładami programów kształcenia osób uzdolnionych oraz sposobami ich zarządzania. Dokonano wielu analiz porównawczych, które miały na celu poszerzenie wiedzy dotyczącej kształcenia tej grupy oraz poznanie funkcjonujących dobrze rozwiązań, aby zaplanować podobne w szkole. Definiując proces kształcenia uczniów zdolnych, tak jak określa się go w teorii nauk o zarządzaniu, przeanalizowano literaturę z zakresu zarządzania procesowego i możliwości wykorzystania stosowanych tam narzędzi na gruncie szkoły. Celem poznawczo-praktycznym, realizowanym poprzez badanie empiryczne, było poznanie stanu wiedzy i działań podejmowanych przez nauczycieli na rzecz tych uczniów. Materiał badawczy został zebrany poprzez badanie dokumentacji szkolnej, przeprowadzenie 10 wywiadów pogłębionych (MDI) z wybranymi nauczycielami oraz ankietę kwestionariuszową, przeprowadzoną wśród wszystkich (54) nauczycieli szkoły. W ramach badania dokumentacji przeprowadzono analizę dokumentów szkolnych: statutu szkoły, zasad wewnątrzszkolnego oceniania uczniów, planu rozwoju szkoły, programu wychowawczo-profilaktycznego, protokołów zebrań rady pedagogicznej, sprawozdań zespołów działających w szkole. Drugą metodą jakościową zastosowaną w badaniach był pogłębiony wywiad indywidualny, traktowany jako metoda eksploracyjna przed badaniami ilościowymi. Posłużył on do opracowania kwestionariusza ankiety oraz przy analizie wyników badania do pogłębienia i wyjaśnienia rezultatów badania ilościowego. Wywiady przeprowadzono w oparciu o scenariusz, który pozwalał nauczycielom na pełną swobodę wypowiedzi w zakresie kształcenia uczniów zdolnych, jednocześnie strukturyzując wątki i poruszane problemy oraz je wartościując. Pytania koncentrowały się wokół dwóch problemów:

- działań realizowanych w szkole w związku z kształceniem uczniów zdolnych,
- działań podejmowanych przez nauczycieli w zakresie wspomaganie uczniów zdolnych.

W badaniach ilościowych wykorzystano kwestionariusz ankietowy składający się z 26 pytań, spośród których 10 pytań miało charakter zamknięty, 4 były pytaniami otwartymi, 11 zawierało kafeterię półotwartą. W pytaniach półotwartych był zestaw możliwych do wyboru odpowiedzi oraz odpowiedź „inne”, co umożliwiała zaprezentowanie własnej indywidualnej odpowiedzi na badany temat. Pytania podzielono na 5 kategorii:

1. rozumienie pojęcia „uczeń zdolny” przez nauczycieli,
2. ocena posiadanych przez nauczycieli kompetencji dotyczących wspomaganie uczniów zdolnych,
3. organizacja procesu kształcenia uczniów zdolnych,
4. uwarunkowania sprzyjające lub utrudniające realizację kształcenia uczniów zdolnych,
5. ocena skuteczności działań związanych ze wspomaganie uczniów zdolnych.

Na potrzeby niniejszej publikacji przedstawiono jedynie analizę zagadnień dotyczących organizacji procesu kształcenia uczniów zdolnych. W tym obszarze postawiono dwa pytania badawcze:

- Jakie działania podejmują nauczyciele w ramach wspierania rozwoju uczniów zdolnych?
- Czy działania podejmowane przez dyrekcję szkoły i nauczycieli przebiegają w sposób umożliwiający właściwą komunikację i wzajemne współdziałanie w ramach procesu kształcenia uczniów zdolnych?

Pierwszym aspektem podjętym w badaniu była identyfikacja działań realizowanych w procesie kształcenia młodzieży. Wszyscy nauczyciele (100 proc.) zadeklarowali, że rozpoznają i diagnozują uczniów zdolnych. Istotnym elementem procesu kształcenia jest projektowanie procesu wsparcia – 54 proc. respondentów wskazało, że opracowuje plany pracy w ramach tej grupy. Niektórzy nauczyciele (28 proc.) dokonują wcześniej analizy zasobów szkoły (zarówno posiadanych, jak i oczekiwanych) pod kątem realizacji planu. Wszyscy nauczyciele wyróżnili jako najważniejszy etap samą realizację procesu wsparcia ucznia zdolnego. Zwrócono również uwagę (45 proc.) na ewaluację całego procesu oraz badanie losów absolwentów (87 proc.). W trakcie przeprowadzanych wywiadów, nauczyciele wyodrębnili poszczególne procesy realizowane w trakcie kształcenia uczniów zdolnych. Za najważniejsze uznali proces identyfikacji i diagnozy uczniów, analizę zasobów szkoły w kontekście ich kształcenia, przygotowanie planu wsparcia uczniów, jego realizację, jego realizację, jego realizację i ewaluację. Zidentyfikowano również poszczególne działania realizowane w ramach danego procesu.

Kolejne pytanie dotyczyło systemu identyfikacji uzdolnień oraz sposobu jego funkcjonowania. Ankietowani nauczyciele stwierdzili, że dokonują tego głównie poprzez zbieranie informacji o osiągnięciach

uczniów, uzyskanych w konkursach i olimpiadach w gimnazjum (97 proc.) oraz innych osiągnięciach pozaszkolnych (73 proc.). Ważną metodą diagnozy jest też badanie dokumentacji szkolnej (73 proc.) oraz opinie uzyskane od wychowawcy (48 proc.). Nauczyciele rozpoznają uzdolnienia również poprzez obserwacje (94 proc.) oraz stosowanie testów diagnostycznych „na wejściu”. Istotnym elementem identyfikacji jest autonomiacja (autonomiacja jest metodą identyfikacji uczniów zdolnych, która polega na samodzielnym zgłaszaniu przez uczniów swoich potrzeb edukacyjnych w związku z posiadanymi przez nich uzdolnieniami). Z analizy badanych dokumentów wynika, że w szkole funkcjonują dwa dokumenty, w których występuje problematyka wspierania uczniów zdolnych – „Plan pracy z uczniem zdolnym”, który jest włączony do statutu szkoły, oraz „Plan rozwoju szkoły”. W obu dokumentach bardzo lakonicznie stwierdza się, że *szkoła rozpoznaje zdolności poznawcze i zainteresowania uczniów rozpoczynających naukę poprzez – ankietowanie uczniów, rozmowy z uczniami, prowadzenie różnorodnych, dostosowanych do potrzeb i zainteresowań uczniów, zajęć pozalekcyjnych* (Plan rozwoju II Liceum Ogólnokształcącego im. R. Traugutta w Częstochowie na lata 2009–2012). Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że w szkole nie funkcjonuje uniwersalny system identyfikacji uczniów zdolnych stosowany przez wszystkich nauczycieli.

Wiedza o uzdolnieniach uczniów pozostaje u nauczycieli prowadzących diagnozę. Nauczyciele wskazywali, że rzadko (14 proc.) lub w ogóle (53 proc.) nie informują innych nauczycieli o rozpoznaniu uzdolnień. W trakcie wywiadów stwierdzali, że takie informacje przekazują czasami w trakcie zebrań zespołów przedmiotowych. Realizacja tego etapu działania nie jest dokumentowana. Tylko 6 proc. nauczycieli stwierdziło, że dokumentuje swoje działania w postaci notatek. W wywiadach nauczyciele podkreślali, że nie chcą *tracić czasu na zbędną biurokrację*. Argumentowali – *nie mam potrzeby robienia dokumentacji, mam duże doświadczenie zawodowe i mam to po prostu w głowie*. W związku z tym, ankietowani nauczyciele, na pytanie dotyczące możliwości skorzystania z dokumentacji pracy z uczniami zdolnymi realizowanej przez innych nauczycieli szkoły, odpowiedzieli, że nie mają takiej możliwości (52 proc.), zaś 34 proc nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi. Analizując powyższe informacje, uznano, że w szkole nie funkcjonuje właściwa komunikacja dotycząca procesu identyfikacji i diagnozy uczniów zdolnych. Zauważono potrzebę zorganizowania bazy danych, tak aby wiedza o uczniach zdolnych była jawna i możliwa do wykorzystania przez wszystkich nauczycieli.

### **Identyfikacja i diagnoza ucznia zdolnego w podejściu procesowym**

Wnioski z przeprowadzonych badań doprowadziły zespół kierowniczy szkoły do przekonania, że w celu podniesienia efektywności kształcenia uczniów zdolnych należy wykorzystać możliwości, jakie daje przetwarzanie informacji oraz zarządzanie wiedzą.

Ukierunkowanie działań na zachodzące w tym obszarze procesy, czyli zastosowanie orientacji procesowej, powinno je zoptymalizować. Podejście procesowe wymusza bowiem całościowe myślenie o procesach, co powoduje, że ich identyfikacja oraz wzajemne powiązania, pozwalają na pełne zrozumienie zasad funkcjonowania szkoły w tym aspekcie.

W literaturze przedmiotu „proces” rozumiany jest jako zespół czynności wzajemnie ze sobą powiązanych poprzez zależności przyczynowo-skutkowe, w których wyniki działań poprzedzających, są jednocześnie początkiem działań następnych. W każdym działaniu lub zestawie działań, rozumianych jako proces z wartości początkowej, którym jest nakład, otrzymywany jest rezultat, czyli nakład wzbogacany o wartość dodaną, uzyskaną w wyniku przeprowadzonego procesu (Grajewski, 2007, s. 55). Według T.H. Davenporta proces to ustrukturyzowany i wzajemnie powiązany zbiór zadań, które funkcjonują w organizacji, w celu osiągnięcia konkretnego wyniku dla określonego klienta lub rynku (Davenport, 1993, s. 5). Termin „proces” został również zdefiniowany w PN ISO 9000:2015-10 jako zbiór wpływających na siebie działań, które przekształcają stan wejściowy w wyjściowy (PN-EN ISO 9000. *Systemy zarządzania jakością-Podstawy i terminologia*, 2001, s. 5).

Identyfikacja procesów zachodzących w organizacji daje możliwości zbierania danych o sposobie jej funkcjonowania oraz ma wpływ na monitorowanie i doskonalenie. Zastosowanie podejścia procesowego w wielu organizacjach spowodowało wyodrębnienie się nowej dziedziny zarządzania – zarządzania procesowego integrującego podzieloną funkcjonalnie działalność organizacji (Romanowska i Trocki, 2004, s. 13).

Zarządzanie procesami definiowane jest jako optymalizacja struktury organizacji mającej na celu maksymalizację elementów zwiększających wartość dodaną dla całego systemu organizacyjnego i minimalizację udziału elementów nieefektywnych (Grajewski, 2007, s. 56). To również planowanie, organizowanie oraz kontrolowanie systemu procesów oraz motywowanie osób realizujących poszczególne elementy procesu w celu uzyskania optymalnych wyników w działalności przedsiębiorstwa (Skrzypek i Hofman, 2010, s. 290). S. Nowosielski definiuje pojęcie zarządzania procesami jako zestaw kompleksowych, ciągłych i usystematyzowanych działań wpływających na procesy zachodzące w organizacji poprzez stosowanie koncepcji, metod i narzędzi warunkujących osiągnięcie zamierzonych celów organizacji oraz zaspokajanie potrzeb klientów zewnętrznych i wewnętrznych – ujęcie szersze, a także kierowanie zmianami usprawniającymi procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, poprzez realizację podstawowych funkcji zarządzania – ujęcie węższe (Nowosielski, 2008, s. 63).

Realizując założenia podejścia procesowego w kształceniu uczniów zdolnych, dokonano procesowej analizy działalności szkoły w tym obszarze. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań zidentyfikowano procesy oraz ich rolę i miejsce w całym

# Elementy zarządzania procesowego w kształceniu ucznia...

systemie. Określono także sposób ich współdziałania. Dążąc do podniesienia świadomości roli procesów i ich znaczenia w kształceniu uczniów, opracowano system doskonalenia poszerzający wiedzę i umiejętności nauczycieli. Podjęto również prace, mające na celu dokonanie pomiaru rezultatów procesu.

Ważnym elementem koncepcji zarządzania procesowego jest modelowanie procesów biznesowych (*Business Proces Modelling*). Polega ono na opisaniu w sposób uporządkowany przebiegu procesów, z określeniem poszczególnych czynności i zadań za pomocą zestawu graficznych symboli. Do zbudowania modelu procesu użyto notacji BPMN (*Business Process Model and Notation*), która jest jednym z najpopularniejszych narzędzi do opisywania procesów biznesowych. Wykorzystanie jej daje możliwość opisania procesów w prosty i zrozumiały dla każdego sposób, szansę ciągłej ich analizy, monitorowania i optymalizacji. Jednocześnie zastosowanie tego standardu pozwala na bardzo dokładne opisywanie procesów na poziomie technicznym, co przekłada się na możliwości ich wsparcia przez system informatyczny (Drejewicz, 2012, s. 5).

W trakcie wyodrębniania procesów, zwrócono uwagę na proces identyfikacji uczniów zdolnych. Ze względu na stosunkowo krótki okres kształcenia uczniów w liceum (praktycznie ok. 2,5 roku) proces ten uznano za szczególnie ważny dla dalszego toku nauczania. Możliwie szybkie i efektywne wyłonienie uczniów zdolnych na początku etapu kształcenia, daje szkole możliwości skutecznej pracy z tymi uczniami w dalszym okresie. Ustalono również, że proces identyfikacji i diagnozy uczniów zdolnych powinien być:

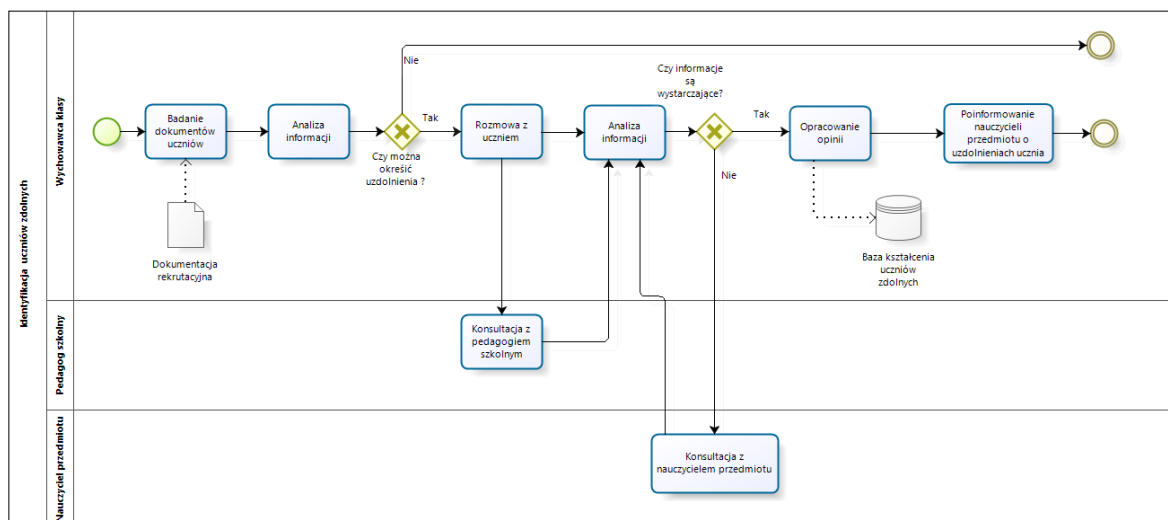
- zindywidualizowany, uwzględniający osobowość i doświadczenia ucznia,
- wystandaryzowany, opierający się na profesjonalnych narzędziach badawczych,
- trafny, poprzez zastosowanie wielorakich alternatywnych kryteriów,

- obiektywny, poprzez zastosowane różnorodnych narzędzi badawczych,
- udokumentowany, poprzez opis uzdolnień w bazie uczniów zdolnych,
- zoptymalizowany w zakresie wykorzystania zasobów szkoły,
- przeprowadzony dynamicznie i płynnie.

Przyznając procesowi identyfikacji i diagnozy szczególną rangę, postanowiono wprowadzić zarządzanie procesowe kształcenia uczniów zdolnych od zbudowania jego modelu. Proces identyfikacji zaczyna wychowawca klasy, poprzez zapoznanie się z dokumentami swoich uczniów. Analizy dokumentacji dokonuje na początku lipca (wtedy zostaje zakończony proces rekrutacji w szkole) lub w pierwszym tygodniu września. Jeśli na podstawie zgromadzonych dokumentów można określić uzdolnienia ucznia, wychowawca przeprowadza z nim rozmowę. Jeśli uzyskane informacje nie są wystarczające, zasięga opinii nauczyciela przedmiotu. W każdym przypadku przeprowadzana jest konsultacja z pedagogiem szkolnym. Po zebraniu informacji, wychowawca przygotowuje opinię o uczniu zdolnym i przekazuje ją do bazy danych oraz informuje nauczycieli uczących danego ucznia. Proces przedstawia diagram wykonany przy użyciu notacji BPMN 2.0 (rysunek 1).

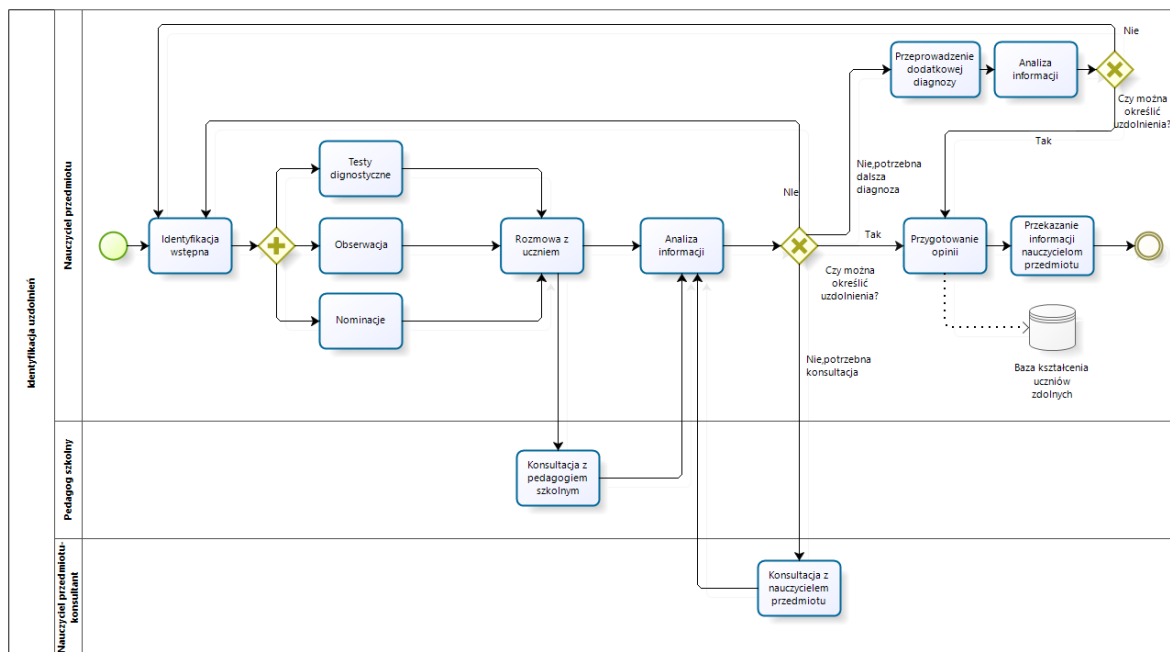
Niezależnie od działań realizowanych przez wychowawcę klasy przebiega proces identyfikacji i diagnozy prowadzony przez nauczycieli przedmiotu. Proces ten został przedstawiony na rysunku 2. Po wstępnej ocenie potencjału uczniów, nauczyciel dokonuje identyfikacji uzdolnień w oparciu o narzędzia badawcze, obserwacje i nominacje. Wyróżnienie tych czynników nie wyklucza innych możliwości rozpoznania uzdolnień. Diagram procesu pokazuje tylko te, które są najczęściej stosowane przez nauczycieli oraz to, że są wykonywane niezależnie. Podobnie jak w procesie realizowanym przez wychowawców, nauczyciel przedmiotu analizuje informacje, konsultując się

**Rysunek 1. Proces identyfikacji i diagnozy realizowany przez wychowawcę klasy**



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2. Proces identyfikacji i diagnozy realizowany przez nauczyciela przedmiotu**



Źródło: opracowanie własne.

z pedagogiem szkolnym. Jeżeli otrzymane informacje są niewystarczające, przeprowadza konsultacje z innymi nauczycielami przedmiotu. W razie potrzeby nauczyciel przeprowadza dodatkową diagnozę i po dokonaniu analizy informacji, podejmuje decyzję o wydaniu opinii o uzdolnieniu ucznia lub kieruje go do dalszej identyfikacji. Proces kończy się przygotowaniem opinii, skierowaniem jej do bazy danych oraz przekazaniem informacji nauczycielom przedmiotu uczącym w klasie oraz wychowawcy i rodzicom.

Pełny proces identyfikacji i diagnozy ucznia zdolnego w szkole, po uwzględnieniu wzajemnych powiązań, przedstawia rysunek 3. Model procesu jest wynikiem wielu konsultacji z nauczycielami szkoły, którzy w trakcie jego realizacji wnosili swoje uwagi. Zwracano uwagę, że diagnoza ucznia zdolnego jest zindywidualizowana i może również przebiegać w inny sposób niż w przedstawionym modelu. Uznano jednak, że wypracowane rozwiązanie dobrze opisuje działania nauczycieli i będzie standardem w procesie identyfikacji uczniów.

Zbudowanie modelu procesu umożliwiło właściwe określenie jego przebiegu oraz roli procesowych nauczycieli biorących w nim udział. Ważnym elementem, który nie był w szkole dobrze wykorzystany, stał się proces wzajemnego współdziałania nauczycieli w diagnozie uczniów zdolnych. Został on naturalnie wymuszony, wskutek dokładnego opisu działań modelowanego procesu. Zakłada się, że dalszym pozytywnym skutkiem współpracy nauczycieli będzie wzajemny transfer i konwersja wiedzy (Sveiby, 2005, s. 49–52), dzielenie się wiedzą i wreszcie – tworzenie się nowej wiedzy. Zwrócono uwagę na dane wykorzystywane i generowane w trakcie przebiegu procesu. Tworzona w szkole baza kształcenia uczniów zdolnych daje moż-

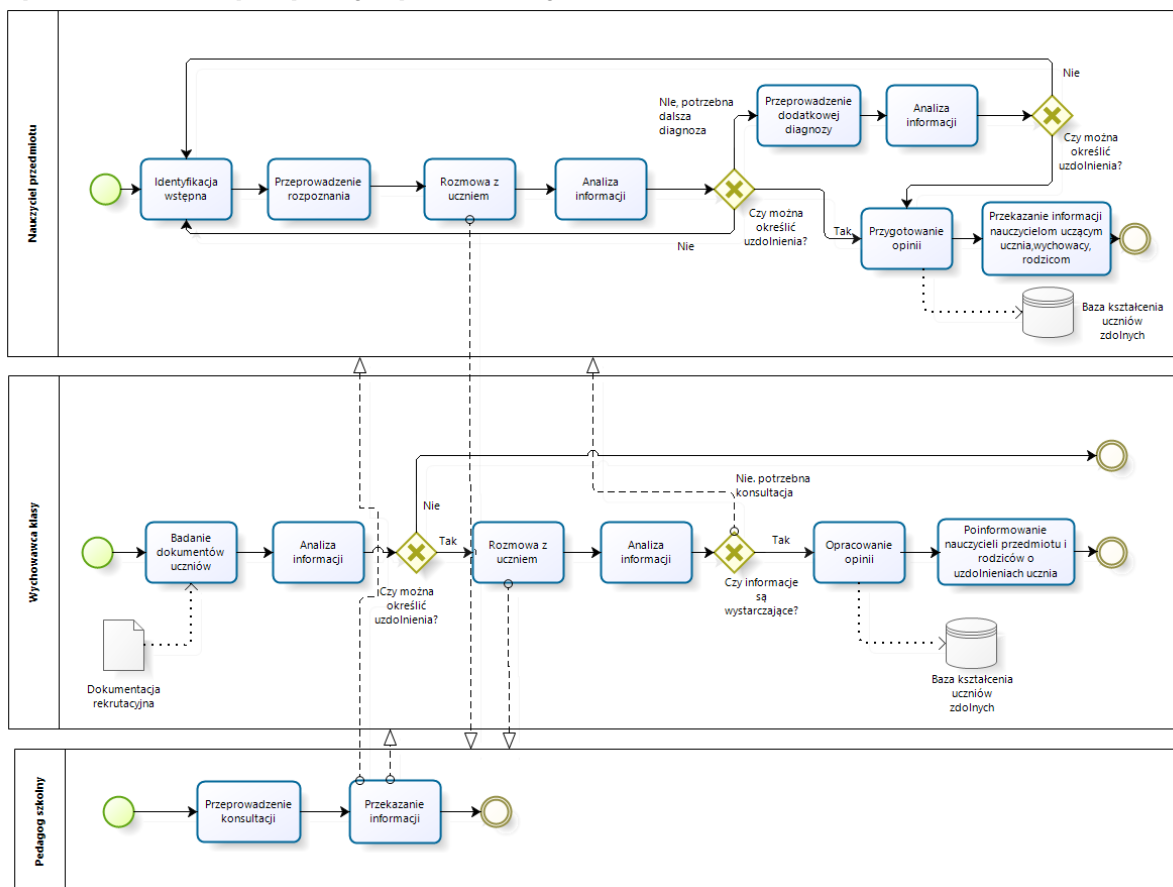
liwości zarządzania wiedzą w tym obszarze. W trakcie przeprowadzonych badań w szkole uzyskano informacje, że proces przekazywania informacji o diagnozie uczniów zdolnych nie przebiega prawidłowo i nie jest w zasadzie dokumentowany. Baza uczniów zdolnych daje możliwość dokładnego zlokalizowania tworzonej wiedzy, jej selekcję i kodyfikację. Dokumentowanie działań podjętych w procesie identyfikacji i diagnozy powoduje, że dostęp do zawartych w bazie danych informacji staje się łatwy dla wszystkich nauczycieli. Dzięki temu można je analizować i rozpowszechniać. Przetworzenie informacji zawartych w bazie daje możliwość właściwego zaadaptowania wiedzy na potrzeby szkoły.

### Podsumowanie

Wysoka jakość kształcenia jest priorytetem działania każdej placówki edukacyjnej. Jednym z kryteriów oceny pracy szkoły są rezultaty kształcenia uczniów zdolnych. Uczniowie ci, posiadający szczególny potencjał rozwojowy, muszą mieć określone warunki do swojego kształcenia. Właściwa realizacja tego procesu jest bardzo istotna, nie tylko dla ucznia czy szkoły, w której się uczy, ale również dla całego społeczeństwa – inwestowanie w uczniów zdolnych sprzyja rozwojowi naturalnych zasobów kapitału intelektualnego. Szkoły, które chcą odnosić sukcesy w tej dziedzinie, chętnie stosują nowoczesne metody zarządzania, widząc w takim działaniu możliwość optymalizacji procesów edukacyjnych. Koncepcją umożliwiającą realizację takich zamierzeń jest orientacja procesowa, którą z powodzeniem stosują organizacje biznesowe. Modelowanie procesów, będące nieodłącznym elementem zarządzania procesami, daje możliwość

# Elementy zarządzania procesowego w kształceniu ucznia...

Rysunek 3. Proces identyfikacji i diagnozy ucznia zdolnego



Źródło: opracowanie własne.

elastycznego i przejrzystego przedstawienia działań zachodzących w danym procesie oraz umożliwia skuteczne ich monitorowanie i doskonalenie. Graficzny obraz procesów daje możliwość przedstawienia działań podejmowanych w obrębie procesu w sposób uporządkowany i ułatwia ich zrozumienie, interpretację, analizę oraz modyfikowanie. Notacja BPMN jest narzędziem, które bardzo dobrze wspomaga modelowanie procesów i może być z powodzeniem stosowane do modelowania procesów edukacyjnych. W publikacji przedstawiono efekt modelowania jednego z takich procesów. Na przykładzie wybranej szkoły licealnej pokazano działania podjęte w celu podniesienia jakości kształcenia uczniów zdolnych. Po analizie informacji otrzymanych w drodze badania, zdecydowano się na zastosowanie orientacji procesowej. Po rozpoznaniu procesów zachodzących w tym obszarze zamodelowano proces identyfikacji i diagnozy uczniów zdolnych, uznając go za szczególnie ważny dla dalszego procesu kształcenia. Rezultatem podjętych działań jest przejrzyste opisanie ról procesowych nauczycieli szkoły, działań przez nich podejmowanych oraz powiązań osiąganych w trybie wzajemnych konsultacji. Ważnym elementem jest uzyskanie współdziałania nauczycieli uczestniczących w procesie oraz dokumentowanie działań, co ma doprowadzić do upowszechnienia wiedzy w tym obszarze.

## Bibliografia

- Chruszczewski, M.H. (2009). *Profile uzdolnień: intelektualne i osobowościowe składniki uzdolnień plastycznych i muzycznych*. Warszawa: Wydawnictwa UW.
- Davenport, T.H. (1993). *Process innovation. Reengineering. Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Dąbrowska, T., Dyndor, L., Foryś, M., Gałązka, K., Kolczyńska, E., Madziara, A., Pęczek, K., Sprawka, E. i Wachowicz, E. (2013). *Model pracy z uczniem zdolnym w gimnazjum*. Warszawa: Wyd. ORE.
- Domański, S.R. (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drejewicz, Sz. (2012). *Zrozumieć BPMN. Modelowanie procesów biznesowych*. Gliwice: Helion.
- Dyrda, B. (2012). *Edukacyjne wspieranie rozwoju uczniów zdolnych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie ŻAK.
- Fechner-Sędzicka, I. (2013). *Model pracy z uczniem zdolnym w szkole podstawowej*. Warszawa: Wyd. ORE.
- Gałązka, K i Muzioł, E. (2014). *Model pracy z uczniem zdolnym w szkole ponadgimnazjalnej*. Warszawa: Wyd. ORE.
- Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Limont, W. (2010). *Uczeń zdolny. Jak go rozpoznać i jak z nim pracować*. Gdańsk: GWP.
- Marland, S.P. Jr. (1971). *Education of the Gifted and Talented-Volume 1: Report to the Congress of the United States*



by the U.S. Commissioner of Education. Pobrane z <http://eric.ed.gov/?id=ED056243>.

NIK. Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego. (2007). *Informacja o wynikach kontroli opieki nad uczniami szczególnie uzdolnionymi*, Warszawa. Pobrane z <https://www.nik.gov.pl/kontrolne/wyniki-kontroli-nik/kontrolne,930.html>.

Nowosielski, S. (red.). (2008). *Procesy i projekty logistyczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

ORE Ośrodek Rozwoju Edukacji. (b.d.). Pobrane z <https://www.ore.edu.pl/uczen-zdolny/4269-poradniki>.

Plan rozwoju II Liceum Ogólnokształcącego im. R. Traugutta w Częstochowie na lata 2009–2012, Pobrane z [http://traugutt.net/lo/pliki/plan\\_rozwoju\\_szkoly.pdf](http://traugutt.net/lo/pliki/plan_rozwoju_szkoly.pdf).

PN-EN ISO 9000. *Systemy zarządzania jakością-Podstawy i terminologia* (2001). Warszawa: PKN.

Renzulli, J.S. (2011). What Makes Giftedness? Re-

xamining a Definition, *Phi Delta Kappan*, 92(8), 81–88. <http://dx.doi.org/10.1177/003172171109200821>

Romanowska, M. i Trocki, M. (red.). (2004). *Podejście procesowe w zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Główniej Szkoły Handlowej w Warszawie.

Skrzypek, E. i Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnienia*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

Sveiby, K-E. (2005). Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości, *e-mentor*, 2(9), 49–52.

Szymczak, M. (red.). (1995). *Słownik Języka Polskiego*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2016, poz. 1943, 1954, 1985, 2169 oraz z 2017 poz. 60).

Zespół GfK Polonia (2011). *Badanie elementów systemu pracy z uczniem zdolnym. Raport z badania IDI*. Warszawa: Wyd. ORE.

## Applying the principles of Business Process Management to educating gifted high school students

*The aim of this article is to present the opportunities provided by business process approach if applied to educating gifted children. The author begins with the statement that this group of students is not well diagnosed in schools. Consequently, developmental potential of those children is insufficiently supported. The author describes activities undertaken in one of the Polish high schools with the aim to verify the possibility of applying processual orientation in enhancing quality of gifted education. The research carried out by the author aimed at gathering the information, what actions are taken by teachers working with those children.*

*In the theoretical part, the relevant concepts are introduced i.e. a gifted student, his or her place at school and the typical means of supporting this group of students. The author provides also a brief characteristics of business processes and the conception of process management. In the empirical part of the article, as a case study, the outcomes of research on educating gifted children in one of the Polish high schools are presented. The paper highlights processual approach in supporting their education as a method of optimization of this process. In the next section, using Business Process Model and Notation (BPMN), the author presents a model of identification and diagnosis of those students as the first stage of introducing process orientation in educating gifted students. Modelling of the process allows us to learn how it occurs and in particular the role of teachers in this process. The author stresses also the significance of mutual cooperation among teachers and shows how the information generated in the process supports effective knowledge management in this area.*

Autor jest doktorantem na Wydziale Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, wieloletnim dyrektorem i nauczycielem szkół licealnych w Częstochowie. Jego zainteresowania naukowe dotyczą problematyki doskonalenia zawodowego nauczycieli i zarządzania wiedzą.

## POLECAMY

### OER18 – 9th annual conference for Open Education research, practice and policy, 18–19 kwietnia 2018, Bristol, Wielka Brytania

Program konferencji obejmuje szeroki zakres tematów, m.in.:

- otwarte praktyki i badania – w jaki sposób mogą pomóc w osiągnięciu sukcesów
- jak otwarta edukacja zwiększa różnorodność uczniów i wspiera inkluzywność
- umiejętności potrzebne uczącym się
- polityka w działaniu – najnowsze inicjatywy na rzecz uczenia się.

Więcej informacji można znaleźć na stronie: <https://oer18.oerconf.org/>