



**EURYDICE**

Polskie Biuro Eurydice  
Fundacja RSE  
ul. Mokotowska 43  
Warszawa



Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

## **Dyrektorzy szkół i nadzór pedagogiczny w wybranych krajach Unii Europejskiej**

**Opracowanie**

Beata Płatos

Maj 2008

## Anglia

Wszystkie instytucje edukacyjne w Anglii mają organ prowadzący odpowiedzialny za ogólne kierowanie instytucją. Wszystkie szkoły mają duży zakres autonomii; mają prawo przygotować własny program nauczania w celu zaspokojenia swoich konkretnych potrzeb i odniesienia się do specyficznej sytuacji lokalnej (oparty o wymagania dot. poszczególnych przedmiotów zdefiniowane w legislacji centralnej).

**Dyrektor szkoły** jest odpowiedzialny za wewnętrzną organizację, zarządzanie i kierowanie pracą szkoły. Dyrektorzy są zobowiązani do konsultacji z władzami lokalnymi, radą prowadzącą szkołę, pracownikami szkoły oraz rodzicami uczniów. Dyrektor jest zobowiązany przestrzegać przepisów legislacji i działać w ramach określonych przez radę. Dyrektor szkoły jest odpowiedzialny za zarządzanie w następujących dziedzinach:

- organizacja pracy szkoły
- zarządzanie kadrami
- organizacja procesu nauczania i program nauczania
- promocja szkoły, dobre relacje z partnerami społecznymi
- zasoby i budynek/grunty szkolne
- dyscyplinowanie uczniów.

Dyrektor często deleguje część zakresu odpowiedzialności na poziom personelu, tj. doświadczonych nauczycieli z dużym stażem – często w zakresie spraw dotyczących programów nauczania lub metod dydaktycznych.

### System nadzoru pedagogicznego

W Anglii sekretarz stanu ds. edukacji i umiejętności jest mianowany przez premiera i odpowiada przed parlamentem UK za kierowanie systemem edukacji i tworzenie polityki edukacyjnej. Sekretarz stanu kieruje sprawami edukacji i kształcenia w rządzie oraz Departamentem ds. Edukacji i Umiejętności (*Department for Education and Skills* DfES), który jest odpowiedzialny za wszystkie aspekty polityki edukacyjnej. Wizytacje szkolne są nadzorowane przez odrębną instytucję rządową zwaną *Ofsted*. Zakres działań *Ofsted* obejmuje wszystkie instytucje edukacyjne w Anglii (z wyjątkiem tych, które działają w obszarze szkolnictwa wyższego). Poza tradycyjnym obszarem działań, takim jak wychowanie przedszkolne i wszystkie typy szkół, *Ofsted* nadzoruje także działalność instytucji kształcenia dorosłych (w tej dziedzinie jest wspierana przez specjalną agencję ds. uczenia się przez całe życie (*Quality Improvement Agency for Lifelong Learning*)).

Wszystkie sprawy odnoszące się do nadzorowania programów nauczania są kierowane do *Qualification and Curriculum Authority* (QCA), instytucji rządowej nieposiadającej statusu ministerstwa.

Nowe obowiązki władz lokalnych wynikają z legislacji kładącej duży nacisk na zapewnienie wysokiej jakości usług dla dzieci i młodzieży (*Children Act, Children and Young People Plan*). Władze lokalne są zobowiązane do zorganizowania niezapowiedzianych wizyt w 10% finansowanych przez nie szkół i przeprowadzenia testów. Wizyty mają na celu zapewnienie, że szkoły spełniają wymagania dotyczące organizacji testów i egzaminów. Decyzje dotyczące edukacji we władzach lokalnych są podejmowane przez:

- mera
- komitet kontrolny
- całą radę jednostki władz lokalnych.

Mer (lub inny przełożony władz lokalnych) przygotowuje roczny budżet z uwzględnieniem planów inwestycji, który jest potem zatwierdzany przez radę. Mer podejmuje również codzienne decyzje dotyczące zasobów i priorytetów podczas realizacji budżetu. Komitety kontrolne nie zajmują się wyłącznie edukacją, analizują poszczególne budżety i ich realizację, doradzają i opiniują decyzje podejmowane przez urzędników, oceniają stopień realizacji uchwalonej polityki, przygotowują raporty i rekomendacje, proponują zmiany w realizowanej polityce lub procedurach. Rada decyduje o kształcie polityki i strategii edukacyjnej, w tym uchwała Plan Rozwoju Edukacji (obecnie Plan dla Dzieci i Młodzieży).

Władze lokalne są zobowiązane do wyznaczenia przedstawicieli rodziców, Kościołów (Kościół katolicki i anglikański) wchodzących w skład komisji zajmujących się edukacją. Władze lokalne działają w tym zakresie w oparciu o standardy definiowane przez DfES.

Wreszcie, szkoły jako instytucje posiadające duży zakres autonomii prowadzą politykę samooceny i doskonalenia. Zadania z zakresu oceny pracy szkoły należą głównie do rad prowadzących szkoły i ich dyrektorów.

## Francja

### **Dyrektorzy szkół na poziomie szkoły podstawowej:**

pełnią rolę edukacyjną i administracyjną, reprezentują szkołę w kontaktach z partnerami instytucjonalnymi i rodzicami. Dyrektorzy są odpowiedzialni za koordynację pracy nauczycieli i nadzór nad gronem pedagogicznym.

Dyrektor jest zwolniony z obowiązku prowadzenia zajęć dydaktycznych lub prowadzi je w zmniejszonym zakresie, zależnie od rozmiaru szkoły.

Szkoły podstawowe, przedszkola oraz szkoły specjalne nie są formalnie instytucjami, więc ich dyrektorzy nie pełnią funkcji zwierzchników instytucji i nie są formalnymi zwierzchnikami nauczycieli; jest nim inspektor edukacyjny danego okręgu.

### **Dyrektorzy na poziomie szkół średnich pierwszego i drugiego stopnia:**

są wybierani spośród nauczycieli, pracowników edukacyjnych, inspektorów w drodze egzaminu konkursowego lub z listy kandydatów. Wchodzą w skład organu zarządzającego szkołą.

Inni członkowie organu zarządzającego szkołą to:

- dyrektor administracyjny – wspomaga dyrektora w kwestiach zarządzania własnością szkoły i finansami w tym: kwestiach utrzymania budynku, organizacji zakwaterowania i żywienia; kieruje personelem administracyjnym, może pełnić obowiązki księgowy
- główny księgowy – odpowiada za całość finansów placówki.

Obowiązki dyrektora (przy wsparciu zastępcy):

- reprezentuje państwo, podlega rektorowi (*recteur*) mianowanemu przez prezydenta Republiki, który reprezentuje ministerstwo na poziomie regionalnym, oraz inspektorowi akademii (*inspecteur d'academie*) nadzorującemu realizację zadań edukacyjnych na poziomie departamentu (wg podziału administracyjnego kraju wprowadzonego we Francji po rewolucji akademii odpowiada na ogół terytorialnie jednemu regionowi i obejmuje kilka departamentów); odpowiada za realizację polityki edukacyjnej zgodnej z założeniami ogólnonarodowymi
- odpowiada za program edukacyjny i wychowawczy/pedagogiczny placówki
- odpowiada za kierowanie kadrą nauczycielską i pozadydaktycznymi pracownikami szkoły
- odpowiada za całościowy nadzór nad funkcjonowaniem instytucji
- buduje relacje między instytucjami partnerskimi w stosunku do szkoły, reprezentuje interesy szkoły wobec administracji lokalnej.

### **System nadzoru pedagogicznego**

We Francji rząd zachował decydującą rolę w tworzeniu polityki edukacyjnej. Wpływa to z jakobińskiej koncepcji, w myśl której edukacja jest sprawą państwa. Dekret Napoleona ustanowił monopol państwa nad organizacją szkolnictwa (mianowanie na wszystkie stanowiska pracy, kontrola nauczycieli, prawo otwierania szkół, przydzielanie stypendiów...). Do dziś Ministerstwo Edukacji Narodowej opracowuje szczegółowy program nauczania każdego przedmiotu oraz wytyczne dotyczące organizacji i metodyki nauczania. Nauczyciele mogą natomiast wybrać podręczniki i metody kształcenia. Ministerstwo prowadzi rekrutację i

kształcenie nauczycieli, decyduje o obsadzie etatów nauczycielskich. Określa status i zasady funkcjonowania szkół, przydzielając im odpowiednią liczbę pracowników. Ministerstwo także organizuje egzaminy i przyznaje państwowe kwalifikacje oraz wydaje świadectwa maturalne.

W wyniku decyzji podjętych po wyborach prezydenckich w 2007 r. administracja systemu edukacji, kształcenia oraz doskonalenia należy do dwóch ministerstw: Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego i Badań Naukowych.

Na poziomie regionalnym administracja państwowa w zakresie edukacji nosi nazwę administracji „akademickiej”. Jest też nazywana „akademią” lub „rektoratem”. Rektorat obejmuje swymi kompetencjami wszystkie poziomy nauczania – podstawowy, średni i wyższy. Realizacją polityki edukacyjnej kraju i zadań ministerstw w zakresie zarządzania zajmują się więc na terenie kraju wydziały administracyjne tzw. akademie (*académies*). Francja jest podzielona na 30 akademii, którymi bezpośrednio w imieniu ministerstw kierują rektorzy (*recteurs*), mianowani przez prezydenta Republiki. Rektor jako przedstawiciel ministerstw w terenie czuwa nad wykonywaniem rozporządzeń ministrów i wdrażaniem postanowień legislacyjnych odnoszących się do szkolnictwa. Pełni więc rolę wykonawczą oraz informuje ministerstwa o wykonanych zadaniach. Podlegają mu szkoły podstawowe, średnie, kształcenie ustawiczne, szkoły prywatne, kadra pedagogiczna, szkolnictwo wyższe (z uwzględnieniem jego autonomii). W zakresie szkolnictwa podstawowego rektor przyznaje etaty w poszczególnych departamentach. W ramach szkolnictwa średniego uczestniczy w planowaniu kształcenia i w podejmowaniu inwestycji, określa strukturę pedagogiczną szkół i kontroluje ich funkcjonowanie, zatwierdza programy pedagogiczne, środki bezpieczeństwa w szkołach i przydziela w pewnej mierze sprzęt dydaktyczny. W odniesieniu do kształcenia ustawicznego określa i wykonuje politykę akademii, organizuje i kontroluje zespoły szkół. W zakresie szkolnictwa prywatnego zarządza podpisywaniem tzw. umów stowarzyszeniowych oraz sprawuje nadzór pedagogiczny.

Administracja państwowa na poziomie lokalnym nosi miano administracji departamentalnej. Akademia, odpowiadająca na ogół terytorialnie jednemu regionowi, obejmuje kilka departamentów (*départements*), jednostek administracyjnych według podziału administracyjnego kraju wprowadzonego we Francji po rewolucji, a obowiązującego do dzisiaj. Każdym departamentem należącym do danej akademii kieruje inspektor akademii (*inspecteur d'académie*), mianowany dekretem prezydenta Republiki. Inspektor akademii nadzoruje realizację zadań edukacyjnych na swym terenie. Tak więc administracja oświatowa na poziomie departamentów nazywana jest też „inspekcją akademicką” (*inspection d'académie*). Kompetencje inspektora akademii odnoszą się do wszystkich poziomów nauczania z wyjątkiem szkolnictwa wyższego.

Inspektor akademii, będący dyrektorem departamentalnych służb Ministerstwa Edukacji Narodowej, podlega zarówno prefektowi (naczelnikowi departamentu w ramach podziału administracyjnego kraju), jak i rektorowi. W skład kadry pracowników inspekcji akademickiej wchodzi inspektorzy.

W zakresie szkolnictwa podstawowego inspektor akademii sprawuje dwa typy funkcji: funkcje administracyjne i funkcje pedagogiczne. Jego kompetencje administracyjne zezwalają mu na podejmowanie decyzji odnośnie otwierania i zamykania klas oraz przydziału etatów nauczycielskich w szkołach podstawowych. Do jego kompetencji należy również zarządzanie

kadrami szkół i przeprowadzanie inspekcji szkół. Odgrywa decydującą rolę w przygotowaniu rozpoczęcia każdego roku szkolnego oraz ustanowieniu w departamencie sieci szkół.

W ramach swych kompetencji pedagogicznych inspektor pełni funkcję animatora szkolnictwa podstawowego, organizując innowacje pedagogiczne, inicjując eksperymenty w różnych dziedzinach. Pełni funkcję informacyjną wobec nauczycieli i dyrektorów szkół. Czuwa nad przestrzeganiem regulaminu w szkołach, siatką godzin, rozkładem lekcji, wykorzystaniem czasu lekcyjnego.

W 1987 r. rola inspektora akademii w zakresie szkolnictwa średniego została rozszerzona, zwłaszcza w stosunku do gimnazjów (*collèges*). Niemniej jest mniejsza niż w przypadku szkolnictwa podstawowego. Do jego kompetencji administracyjnych należy udział w planowaniu organizacji pracy szkoły, nauczanych przedmiotów i spodziewanych inwestycji, kontrola jej funkcjonowania, organizacja egzaminów i wydawanie dyplomów, sprawy frekwencji.

Kompetencje pedagogiczne inspektora akademii w zakresie szkolnictwa średniego są takie same jak w szkolnictwie podstawowym. Wspólne dla szkolnictwa średniego I stopnia (gimnazja) i II stopnia (licea) funkcje inspektora akademii różnią się pod względem stopnia odpowiedzialności. W szkolnictwie średnim II stopnia pełni on raczej rolę konsultacyjną.

Nadzór pedagogiczny nad systemem edukacji we Francji sprawują inspektorzy. Inspektorom generalnym powierzono bardzo szerokie zadania związane z oceną. Z kolei krajowi inspektorzy oświatowi wizytują przedszkola, szkoły podstawowe i monitorują pracę nauczycieli; w szkolnictwie średnim regionalni inspektorzy ds. dydaktyki odpowiadają za sprawy związane z wystawianiem stopni uczniom oraz oceniają pracę nauczycieli szkolnych.

Szkoły mają pewną autonomię w sprawach administracyjnych i dydaktycznych, a na poziomie średnim (gimnazja i licea) – również w sprawach finansowych. Każda szkoła w ramach tej względnej niezależności tworzy swój plan pracy, określany jako *projet d'école* w szkole podstawowej i *projet d'établissement* w szkole średniej.

## Finlandia

System edukacji w Finlandii jest zdecentralizowany; główną rolę w systemie odgrywają władze lokalne.

### Rola dyrektora szkoły

Administracja i zarządzanie szkołami podstawowymi i średnimi nie podlegają prawu oświatowemu a pozostają w gestii samorządów lokalnych. *Ustawa o kształceniu obowiązkowym (Basic Education Act)* nie zawiera przepisów dotyczących administrowania i zarządzania szkołami. Zasady te zawarte są w *Ustawie o samorządzie lokalnym (Local Government Act)*. W rezultacie działalność organów administracyjnych szkół określana jest przez przepisy i zarządzenia administracyjne wydawane przez władze lokalne. Osobą bezpośrednio odpowiedzialną za pracę szkoły jest jej **dyrektor**. Organizację edukacji w szkołach określają przepisy instytucjonalne uchwalane przez radę szkoły powoływaną przez gminy; rada szkoły określa procedury organizacji wewnątrzszkolnej. Ponadto, w szkołach średnich musi działać samorząd uczniowski – organ mający promować współpracę uczniów i ich pracę na rzecz szkoły.

### System nadzoru pedagogicznego

#### Władze edukacyjne

Za kształtowanie polityki edukacyjnej w Finlandii odpowiada **rząd i parlament**. Wdrażaniem tej polityki na poziomie centralnym zajmują się **rząd, Ministerstwo Edukacji oraz Fiński Krajowy Urząd ds. Edukacji (Finnish National Board of Education)**. Ministerstwo Edukacji jest odpowiedzialne za opracowanie legislacji oraz podejmowanie wszelkich niezbędnych decyzji w dziedzinie edukacji. Działania ministerstwa wspierają następujące instytucje: **Rada ds. Edukacji Dorosłych, Fińska Rada Szkolnictwa Wyższego oraz, utworzona w 2003 r., Fińska Rada ds. Ewaluacji Edukacji (Education Evaluation Council)**, której zadaniem jest opracowywanie planu zewnętrznej ewaluacji zgodnie z wytycznymi i zasobami Ministerstwa Edukacji.

Wspomniany wyżej **Krajowy Urząd ds. Edukacji** określa, we współpracy z ministerstwem, cele, treści i metody kształcenia w szkołach podstawowych i średnich oraz w instytucjach edukacji dorosłych. Urząd ten opracowuje i zatwierdza programy nauczania, wymagania dotyczące zdobywania kwalifikacji zawodowych, jak również prowadzi ewaluację rezultatów kształcenia. Wspiera również ministerstwo w podejmowaniu decyzji w zakresie polityki edukacyjnej. W skład zarządu Krajowego Urzędu ds. Edukacji wchodzi eksperci z dziedziny edukacji, przedstawiciele władz lokalnych, nauczyciele oraz partnerzy społeczni.

#### Ewaluacja i ocena działalności instytucji edukacyjnych

Przepisy dotyczące ewaluacji edukacji zawarte są w: *Ustawie o kształceniu obowiązkowym, Ustawie o szkolnictwie średnim, Ustawie o kształceniu zawodowym, Ustawie o kształceniu dorosłych oraz Ustawie o kształceniu artystycznym*. W rezultacie procesu decentralizacji fińskiej administracji wzrosła niezależność instytucji edukacyjnych oraz ich organów prowadzących.

Główną rolę w ewaluacji kształcenia ogólnego, zawodowego oraz kształcenia dorosłych odgrywa w Finlandii **Rada ds. Ewaluacji Edukacji** działająca jako sieć ekspertów. Do zadań

tej niezależnej organizacji należą ewaluacja edukacji i szkoleń oraz promowanie badań w dziedzinie ewaluacji i oceny.

W Finlandii nie istnieje odrębny inspektorat szkolny, a władze publiczne zrezygnowały, na początku lat dziewięćdziesiątych, z przeprowadzania inspekcji w szkołach. Placówki edukacyjne prowadzą swą działalność zgodnie z celami określonymi w przepisach prawnych i ogólnokrajowymi programami nauczania. Funkcjonowanie systemu jest uzależnione od sprawnej realizacji celów określonych w podstawach programowych. Duży nacisk kładzie się zarówno na samoocenę szkół, jak i na ocenę zewnętrzną.

Zgodnie z przepisami *Ustawy o kształceniu obowiązkowym*, która weszła w życie 1 stycznia 1999 r., instytucje edukacyjne są zobowiązane do przeprowadzania oceny własnej działalności i jej efektów. Ocena taka opiera się przede wszystkim na podsumowaniu realizacji celów zawartych w podstawie programowej, wdrażania reform pedagogicznych i programowych oraz wykorzystania zasobów.

Na poziomie lokalnym i regionalnym ewaluacja może koncentrować się na ocenie dostępności edukacji, finansowej odpowiedzialności instytucji edukacyjnych oraz realizacji lokalnej polityki w dziedzinie edukacji i kultury.

Na poziomie krajowym ewaluacja ukierunkowana jest głównie na ocenę realizacji celów zawartych w krajowej polityce edukacyjnej oraz krajowych podstawach programowych. Ocenie poddawany jest również stopień realizacji zasady równości i bezpieczeństwa w edukacji.

Finlandia uczestniczy także w międzynarodowych badaniach ewaluacyjnych, np. PISA.



## Hiszpania

### Dyrektor szkoły

Od roku 1978 w Hiszpanii obowiązuje zdecentralizowany system edukacji, zgodnie z którym władze centralne odpowiedzialne są za ogólne uregulowania systemu, a większość zadań została przekazana 17 samorządom regionalnym we Wspólnotach Autonomicznych.

Szkoły są autonomiczne w kwestiach organizacyjnych, dydaktycznych i finansowych. Każda szkoła tworzy własny dokument „proyecto educativo”, w którym określa swoje cele, priorytety, zasady i procedury funkcjonowania, uwzględniając specyfikę szkoły i potrzeby edukacyjne uczniów.

Na podstawie standardów ustalonych przez Wspólnoty Autonomiczne szkoły tworzą własne programy nauczania dla poszczególnych przedmiotów, a także ogólne roczne programy nauczania, w których zapisana jest organizacja zajęć dydaktycznych, opis projektów i realizowanych w szkole programów.

Za administrację, zarządzanie finansami i organizację procesów dydaktycznych szkoły odpowiadają następujące organy: rada szkoły, rada pedagogiczna, i zespół zarządzający, w skład którego wchodzi dyrektor, dyrektor ds. kształcenia i administrator.

Dyrektor szkoły jest oficjalnym przedstawicielem szkoły, odpowiedzialnym za realizację postanowień „proyecto educativo”. Dyrektor jest też przedstawicielem władz edukacyjnych, odpowiada za wdrażanie legislacji, podpisuje oficjalne dokumenty, odpowiada za wykorzystanie budżetu szkoły, opracowanie rocznego programu szkoły i programów nauczania poszczególnych przedmiotów.

Za wszystkie sprawy związane z procesami dydaktycznymi odpowiada dyrektor ds. kształcenia, a za sprawy związane z administracją i zarządzaniem – osoba na stanowisku administratora.

W szkołach funkcjonują komisje pedagogiczne, składające się z dyrektora, dyrektora ds. kształcenia, koordynatorów i osoby odpowiedzialnej za doradztwo w szkole, które m.in. określają wskazówki do tworzenia planów nauczania poszczególnych przedmiotów oraz promują ocenianie podejmowanych w szkole działań i tworzonych projektów.

### System nadzoru pedagogicznego

Na poziomie centralnym monitorowaniem spraw związanych ze strukturą i organizacją kształcenia (tak więc i nadzorem pedagogicznym) zajmuje się inspektorat oświatowy centralnego szczebla. Do podstawowych obszarów odpowiedzialności inspektoratu centralnego należy: zapewnienie dopasowania planów i programów nauczania do podstawy programowej, zapewnienie realizacji standardów ustanowionych dla poszczególnych etapów edukacji w zakresie liczby zajęć, kryteriów przyjęć, długości cyklu edukacyjnego, warunków przyznawania dyplomów i certyfikatów, zapewnienie wdrażania legislacji oświatowej etc. Zadania inspektoratu wykonują techniczni inspektorzy w poszczególnych Wspólnotach Autonomicznych.

Instytucją centralną zajmującą się ewaluacją systemu jest Narodowy Instytut ds. Ewaluacji i Jakości Systemu Edukacji. Głównym zadaniem Instytutu jest dostarczanie Wspólnotom,

Ministerstwu Edukacji i społeczeństwu informacji o realizacji celów postawionych przed systemem edukacji. Instytut podejmuje takie działania, jak: określenie ogólnego planu ewaluacji oświaty, konstruowanie wskaźników oświatowych, ocenianie kompetencji uczniów w zakresie poszczególnych przedmiotów na poszczególnych szczeblach edukacji, badania, analiza i ocena systemu edukacji, ocena reform i wprowadzanych innowacji, opracowywanie narodowych wskaźników do oceny efektywności systemu, opracowywanie systemów ocen dla poszczególnych typów edukacji i placówek itp.

Na poziomie regionalnym w każdej Wspólnocie Autonomicznej inspektorat regionalny zapewnia zgodność działań z zasadami ustanowionymi przez państwo i ogólnymi przepisami prawa. Każda Wspólnota Autonomiczna odpowiada za organizację i funkcjonowanie inspektoratu na swoim terenie oraz za wszystkie placówki edukacyjne, zarówno publiczne, jak i prywatne. Inspektoraty regionalne mieszczą się w wydziałach lub radach Wspólnot. Wspólnoty Autonomiczne tworzą również plany ewaluacji szkół i przeprowadzają ewaluację placówek na swoim terenie.

Na podstawie standardów ustalonych przez Wspólnoty Autonomiczne szkoły tworzą własne programy nauczania dla poszczególnych przedmiotów, a także ogólne roczne programy nauczania, w których zapisana jest organizacja zajęć dydaktycznych, opis projektów i realizowanych w szkole programów.

Za administrację, zarządzanie finansami i organizację procesów dydaktycznych szkoły odpowiadają następujące organy: rada szkoły, rada pedagogiczna i zespół zarządzający, w skład którego wchodzi dyrektor, dyrektor ds. kształcenia i administrator.

#### Źródła:

- Eurydice ([www.eurydice.org](http://www.eurydice.org))
- Raport Eurydice: „Zarządzanie, nadzór i finansowanie oświaty w wybranych państwach Unii Europejskiej” ([www.frse.org.pl](http://www.frse.org.pl))