

GRZEGORZ MAZURKIEWICZ, BEATA CIĘŻKA

ZASTOSOWANIE I PLANOWANIE EWALUACJI WEWNĘTRZNEJ W SZKOLE (PLACÓWCE) – CZYLI PO CO NAM EWALUACJA WEWNĘTRZNA I JAK JĄ PRZYGOTOWAĆ?¹

Ewaluacja wewnętrzna² jest zaproszeniem do wzięcia odpowiedzialności za własne działania, a jednocześnie narzędziem, które daje szansę na branie odpowiedzialności w sposób sensowny, dzięki możliwości podejmowania decyzji na podstawie danych i sprawdzania rezultatów tych decyzji.

Abstrakt:

Artykuł dotyczy prowadzenia ewaluacji wewnętrznej w szkole lub innej placówce oświatowej. Przedstawia podstawowe informacje na temat planowania i realizowania procesu ewaluacji wewnętrznej oraz jej użyteczności. Wskazuje również, na jakie kwestie warto zwrócić uwagę, aby realizować ewaluacje wpisane w codzienną praktykę szkoły – szybko, w nieskomplikowany sposób, przyjaźnie dla szkolnej społeczności.

Wprowadzenie ewaluacji do praktyki nadzoru pedagogicznego (w obu jej formach, zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej) ma właśnie na celu wsparcie w szkołach (i innych placówkach oświatowych) profesjonalnej kultury organizacyjnej, dzięki której pojawia się nawyk analizowania informacji i podejmowania racjonalnych decyzji.

Ważnym elementem profesjonalnej kultury organizacyjnej jest ewaluacja, która jako ewaluacja wewnętrzna w szkole (placówce) powinna być elementem codziennej praktyki i dostarczać informacji pozwalających dyrektorowi i nauczycielom podejmować słuszne i uzasadnione decyzje odnośnie do swojej pracy oraz działalności całej placówki. Dzięki ewaluacji profesjonalizują się działania zespołu i jednocześnie jest to proces uczenia się (indywidualnego i organizacyjnego).

¹ Rozdział jest rozbudowaną i uzupełnioną wersją tekstów Grzegorza Mazurkiewicza i Beaty Ciężkiej opublikowanych w tomie *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia* (Kraków 2011).

² Nazywana też autoewaluacją – pojęcie to bowiem lepiej oddaje sens tego typu ewaluacji, zogniskowanej wokół badania jakości własnej pracy i podejmowanych przez szkołę działań, a realizowanej przez osoby będące członkami szkolnej społeczności.

W aktualnej koncepcji nadzoru pedagogicznego znajdujemy szczegółowe wytyczne dotyczące realizacji procesu ewaluacji zewnętrznej, zaś koncepcję przeprowadzania ewaluacji wewnętrznej pozostawiono decyzji zespołów ewaluacyjnych w poszczególnych placówkach. Każda szkoła i placówka ma bowiem prawo do samodzielnego podejmowania decyzji co do celów i zakresu ewaluacji wewnętrznej prowadzonej w danej instytucji.

Jest to doskonała sposobność, by ewaluację wewnętrzną w szkole prowadzić w sposób umożliwiający pozyskanie użytecznych informacji oraz wykorzystać ją w doskonaleniu pracy placówki w obszarach, które takiej poprawy rzeczywiście wymagają. Takie podejście, oparte na dużej autonomii ewaluacji wewnętrznej, nadaje jej równoważną rangę z ewaluacją zewnętrzną, jako drugiego filaru prowadzenia nadzoru i dbania o jakość edukacji.

Ewaluacja wewnętrzna nie jest jednak mechanizmem prostym w zastosowaniu. Pytanie „o siebie” i dyskusje nad odpowiedziami na to pytanie są trudne emocjonalnie. Ponadto prowadzenie ewaluacji wewnętrznej wymaga posiadania wiedzy merytorycznej, metodologicznej i związanej z zarządzaniem – ludźmi, procesami grupowymi oraz zmianą.

Jaap van Lakerveld wymienia wiele zagrożeń utrudniających sensowne wprowadzenie autoewaluacji w szkołach:

- chybiony przedmiot ewaluacji – nie wszystko, co się dzieje w szkole, warto poddawać;
- przyglądanie się działaniom, do których już nigdy się nie wróci;
- poprzestawanie na zbieraniu danych i ich opracowywaniu – bez analizy, refleksji i dyskusji o wynikach autoewaluacja nie ma wartości;
- lęk u osób, które ją przeprowadzają – aby go uniknąć, należy wyraźnie określić akceptowane przez wszystkich cele;
- trywialne wnioski niezachęcające do poważnego potraktowania wyników;
- zbyt duża liczba wniosków lub możliwość sprzecznych interpretacji zebranych danych;
- zbyt dużo pracy, produkcja nieczytanych przez nikogo papierów i nuda (!).

Te zagrożenia można niwelować, myśląc o autoewaluacji jak o procesie uczenia się i w sposób konstruktywistyczny. Poddawani ewaluacji, tak jak uczący się, muszą brać aktywny udział w tym procesie, budując wiedzę na własny temat. Warto zadbać, aby był to proces prosty, ze zrozumiałymi celami związanymi ze sprawami istotnymi, ważnymi dla wszystkich zaangażowanych. Nikt nie może się też poczuć zagrożony, dlatego przygotowując się do wprowadzenia zwyczaju autoewaluacji w swojej organizacji, trzeba inwestować w budowanie zaufania i poczucia bezpieczeństwa. Tylko w ten sposób uda się zapewnić przydatną partycypację wszystkich zainteresowanych.

Jednym z najważniejszych elementów każdej ewaluacji, warunkującym jej powodzenie, jest etap planowania. Przystępując do niego, warto pamiętać, że jest to przede wszystkim narzędzie do pozyskiwania informacji, mające wspomagać proces

decyzyjny i budować współodpowiedzialność za osiągnięte efekty pracy, nie oferując natomiast gotowych rozwiązań czy sposobów postępowania.

Również w kwestii stosowanej metodologii realizacji ewaluacji próżno szukać gotowych wzorów postępowania badawczego czy rozwiązań metodologicznych, które moglibyśmy zastosować w określonych sytuacjach.

W ewaluacji wewnętrznej w szkołach i placówkach to po stronie realizatorów, a jednocześnie odbiorców wyników ewaluacji będzie leżeć decyzja, jakie kwestie zostaną wybrane do zbadania oraz jaką formułę realizacyjną i metodologiczną przyjmą prowadzone badania ewaluacyjne.

Poniżej znajduje się kilka praktycznych wskazówek dotyczących tego, jak planować ewaluację wewnętrzną w szkole, aby można ją było zrealizować z pożytkiem dla jej użytkowników i bez nadmiernego obciążania pracą jej wykonawców.

Planowanie ewaluacji warto rozpocząć od dyskusji w gronie nauczycieli, z udziałem dyrektora, a może i pozostałego personelu szkoły, uczniów, rodziców czy nawet przedstawicieli środowiska lokalnego. Przedmiotem dyskusji powinna być identyfikacja kwestii, które warto poddać ewaluacji, bądź problemów, które wymagają rozwiązania na terenie szkoły, a ewaluacja mogłaby być pomocna w poszukiwaniu tych rozwiązań. Jest to punkt wyjścia do **sformułowania celu ewaluacji** i funkcji, jaką ma ona pełnić w szkole. Wyjście od zdefiniowania celu ewaluacji w bezpośredni sposób poprowadzi nas do wskazania **sposobu wykorzystania wyników ewaluacji** i uzasadnienia użyteczności jej przeprowadzenia.

Prowadzenie ewaluacji w szkole jest uzasadnione właśnie możliwością wykorzystania jej wyników przez konkretne osoby – dyrektora szkoły, nauczycieli, a w wielu przypadkach prawdopodobnie również uczniów, rodziców, przedstawicieli organu prowadzącego czy nawet lokalnych partnerów, a czasem i mediów. Dlatego też kolejna decyzja podczas planowania ewaluacji powinna dotyczyć identyfikacji **odbiorców ewaluacji**, czyli odpowiedzi na pytanie – **dla kogo** ewaluację prowadzimy i **kto będzie korzystał** z poczynionych w jej wyniku ustaleń. Określenie odbiorców ewaluacji jest potrzebne, by w prowadzonym badaniu wziąć pod uwagę ich „potrzeby informacyjne” – czyli to, co dla nich może być ważne, interesujące i istotne z punktu widzenia zadań i ról, jakie pełnią.

Ewaluacja musi być również „wykonalna”, dlatego też przystępując do jej planowania, musimy się zastanowić nad „zasobami”, jakimi dysponujemy i jakie możemy na rzecz wykonania ewaluacji poświęcić, w szczególności chodzi tu o **zasoby czasowe, finansowe** oraz **ludzkie**. Ewaluacja, jak każde przedsięwzięcie, musi zostać zrealizowana w określonym terminie – warto więc, planując ją w szkole, wziąć pod uwagę kalendarz pracy szkoły oraz obciążeń nauczycieli. Nie można zapomnieć również o kosztach, jakie będzie generować realizacja badania – materiałów biurowych, dodatkowych telefonów, a czasem i komputera czy oprogramowania, które będą niezbędne, aby zebrać dane, opracować i zaprezentować wyniki.

Kolejna decyzja w fazie planowania ewaluacji powinna dotyczyć **wykonawców ewaluacji**, to jest zbudowania zespołu, który będzie odpowiedzialny za przygotowanie i zrealizowanie badania ewaluacyjnego w szkole, a następnie opracowanie i zaprezentowanie

jego wyników. Warto tutaj określić role i zakresy odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu (koordynatora, osób zbierających dane, autorów analiz i raportu).

Mając sformułowany wyjściowy plan ewaluacji w szkole, to jest:

- cele ewaluacji i sposób wykorzystania wyników ewaluacji w szkole,
- odbiorców ewaluacji,
- zasoby (czasowe, finansowe, ludzkie),
- wykonawców ewaluacji (zespół ewaluacyjny),

możemy przystąpić do opracowania tak zwanego **projektu ewaluacji**, czyli założeń merytorycznych i metodologicznych badania ewaluacyjnego.

W skład projektu ewaluacji wchodzi określenie:

- przedmiotu badania ewaluacyjnego oraz głównych problemów (obszarów, zagadnień) badawczych,
- pytań kluczowych (badawczych),
- kryteriów ewaluacji,
- metod badawczych,
- harmonogramu ewaluacji,
- formatu raportu i sposobu upowszechniania wyników.

Poniżej zostały omówione poszczególne elementy projektu ewaluacji.

1. Określenie przedmiotu badania ewaluacyjnego oraz głównych problemów (obszarów, zagadnień) badawczych

Etap ten polega na zdefiniowaniu przedmiotu ewaluacji, czyli precyzyjnym określeniu, co będzie jej poddawane. Przedmiotem ewaluacji wewnętrznej może być działalność całej placówki lub jakiś obszar jej zadań i pracy (na przykład współpraca prowadzona przez szkołę z rodzicami).

Temat badania (przedmiot ewaluacji) może być również określony w **kategoriach problemu do rozwiązania lub zagadnienia do zdiagnozowania** (na przykład identyfikacja barier we wdrażaniu programu profilaktycznego realizowanego na terenie szkoły, diagnoza potrzeb szkoleniowych nauczycieli pracujących w placówce, rozpoznanie problemu przemocy w placówce, identyfikacja potrzeb i oczekiwań rodziców oraz dzieci w zakresie oferty pozalekcyjnej placówki) – informacje pozyskane w wyniku ewaluacji mogą pomóc właściwie zidentyfikować problem/rozpoznać zagadnienie i ułatwić podjęcie właściwych kroków zmierzających do ich rozwiązania czy opracowania strategii postępowania.

W wypadku przedsięwzięć złożonych i/lub długotrwałych często pojawia się potrzeba wyodrębnienia pewnych obszarów z całości przedmiotu ewaluacji. Na przykład jeśli chodzi o przedmiot ewaluacji „współpraca placówki z rodzicami”, możemy się skupić na kilku obszarach, takich jak:

- 1) skuteczność aktualnie realizowanej oferty szkoły w zakresie współpracy z rodzicami;
- 2) oczekiwania i możliwości rodziców;

- 3) oczekiwania i potrzeby placówki;
- 4) identyfikacja „dobrych praktyk” wartych rozwijania i upowszechnienia;
- 5) diagnoza czynników utrudniających i wspomagających współpracę.

Możemy również objąć ewaluacją jeden wybrany obszar spośród wskazanych powyżej lub ich dowolny zestaw, w zależności od potrzeb i zainteresowań odbiorców ewaluacji, a także zdefiniować inne obszary ewaluacji, które będą dla odbiorców bardziej interesujące.

W długoterminowej perspektywie zachęcanie osób pracujących w szkołach i różnego rodzaju placówkach edukacyjnych do podjęcia autoewaluacji ma na celu transformację kultury organizacyjnej, wprowadzenie profesjonalnych metod działania, rozwój tych placówek i całego systemu oświatowego oraz właśnie wzrost efektywności procesu uczenia się. Dlatego dla każdego zespołu nauczycielskiego tak istotny jest wspólny namysł nad przedmiotem ewaluacji.

Pytanie o to, co będziemy badać, jest pytaniem trudnym, gdyż wyniki tego badania powinny dostarczyć wniosków do działań usprawniających pracę w szkole. Jakich informacji potrzebujemy? Co będziemy mogli i umieli wykorzystać? Refleksja nad jakimi zagadnieniami, związanymi z naszą pracą, będzie najbardziej przydatna?

2. Sformułowanie pytań kluczowych i kryteriów ewaluacyjnych

Pytania ewaluacyjne to pytania sformułowane w sposób ogólny (problemowy), na które będzie się odpowiadać w rezultacie przeprowadzanej ewaluacji. Nie są to pytania, które bezpośrednio zostaną zadane osobom objętym ewaluacją, na przykład uczniom, rodzicom, nauczycielom (choć niektóre z nich mogą być zadane wprost), ale pytania, na które odpowiedzi poszukiwać się będzie w trakcie całego procesu badawczego. Odpowiedzi na nie staną się następnie kanwą rozdziału analitycznego raportu ewaluacyjnego i wyznaczą jego strukturę.

Jak wiemy, ewaluacja wychodzi poza proste stwierdzenie wystąpienia jakiegoś faktu, dokonując wartościowania („oceny”) zdiagnozowanych w badaniu kwestii (procesów, efektów). Jest to podstawowa różnica pomiędzy badaniami ewaluacyjnymi a innymi badaniami osadzonymi w metodologii badań społecznych – ewaluatorzy bowiem nie ograniczają się do odpowiedzi, „jak jest” i „dlaczego tak jest”, ale mogą mówić również, „czy to, że tak jest, to dobrze, czy źle”. By jednak takiego „wartościowania” dokonać, muszą wiedzieć, jakimi kryteriami mają się kierować. „Ocena” ta nie ma więc charakteru zdroworozsądkowego czy też uznaniowego, ale jest oparta na kryteriach wskazanych w projekcie ewaluacji i odpowiedziach na pytania badawcze udzielonych na podstawie danych empirycznych. Kryteria ewaluacji stanowią rodzaj standardów, według których dokonuje się „wartościowania”.

Do kryteriów ewaluacji będziemy się odwoływać w fazie analizy i interpretacji danych zgromadzonych w trakcie badania oraz podczas formułowania wniosków ewaluacyjnych.

Przykładami najczęściej stosowanych kryteriów w ewaluacji są: **skuteczność**, **efektywność**, **użyteczność**, **trafność** i **trwałość**. Kryteria te wymagają każdorazowego doprecyzowania zgodnego z przyjętą koncepcją ewaluacji.

Poniżej zaprezentowano najczęściej spotykane definicje wymienionych kryteriów:

- **skuteczność** – kryterium to pozwala ocenić, do jakiego stopnia cele ewaluowanego przedsięwzięcia zostały osiągnięte. Jeżeli zatem przedsięwzięcie osiągnęło założone cele, możemy powiedzieć o nim, że „zostało zrealizowane skutecznie” bądź po prostu że „jest skuteczne”;
- **efektywność** – kryterium to pozwala ocenić poziom „ekonomiczności” zrealizowanego przedsięwzięcia czy też funkcjonowania instytucji, czyli stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów. Nakłady są tu rozumiane jako zasoby finansowe, ludzkie i poświęcony czas na realizację działań prowadzących do osiągnięcia założonego celu. Zatem jeżeli nakład środków był właściwie zbilansowany (ani zbyt wysoki, ani za niski), a cele zostały osiągnięte, to możemy powiedzieć, że „działania zrealizowano efektywnie”. Jeżeli natomiast można było te same efekty osiągnąć, angażując w to mniejsze zasoby, to wtedy mówimy o „działaniu nieefektywnym”. Podobnie jest w przypadku, gdy angażując te same zasoby, można było osiągnąć lepsze efekty;
- **użyteczność** – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu realizacja ewaluowanych działań rzeczywiście przyczyniła się do rozwiązania zidentyfikowanego problemu w obszarze objętym interwencją i/lub przyniosła korzyści beneficjentom. Zatem jeżeli przedsięwzięcie przyniosło pożytek odbiorcom działań – możemy mówić, że było użyteczne;
- **trafność** – kryterium to pozwala ocenić, w jakim stopniu przyjęte cele i metody realizacji przedsięwzięcia odpowiadają zidentyfikowanym problemom i/lub realnym potrzebom beneficjentów. Zatem jeżeli dobrze dobrano metody działań, aby rozwiązać określony problem, mówimy o ich trafności;
- **trwałość** – kryterium to pozwala ocenić, czy pozytywne efekty ewaluowanego przedsięwzięcia/interwencji mogą trwać po zakończeniu wsparcia/stymulowania zewnętrznego, a także czy możliwe jest utrzymanie się wpływu interwencji w dłuższej perspektywie czasowej.

Biorąc pod uwagę powyższe kryteria i dokonując określenia wartości ewaluowanego przedsięwzięcia, możemy powiedzieć na przykład, że program profilaktyczny realizowany w szkole jest skuteczny, gdyż przynosi założone efekty, ale nieefektywny, bo realizowany ogromnym, niewspółmiernym do efektów wysiłkiem i środkami, a ponadto nietrwały, bo problem nie został rozwiązany do końca; co prawda wykazuje użyteczność dla adresatów, ale nie wszystkie metody interwencji okazały się równie trafne.

Katalog przedstawionych wyżej kryteriów nie jest ani wyczerpujący, ani właściwy dla każdego badania ewaluacyjnego realizowanego w szkole. Każda ewaluacja powinna wykorzystywać adekwatny do swojego przedmiotu zestaw kryteriów, który każdorazowo powinien zostać zdefiniowany.

Również definicje kryteriów mogą podlegać modyfikacji czy doprecyzowaniu w zależności od tego, czemu ewaluacja ma służyć i co badać, na przykład w ewaluacji współpracy z partnerami społecznymi możemy mieć podobne kryteria jak zaprezentowane powyżej, ale inaczej zdefiniowane; przykładowo **trafność** zastosowanej metodyki wyboru partnerów społecznych do współpracy ze szkołą przy organizacji zajęć pozalekcyjnych, **użyteczność** zastosowania zasady partnerstwa jako instrumentu polepszającego jakość realizacji zajęć pozalekcyjnych czy **trwałość** powstałych struktur współpracy pomiędzy partnerami i wykorzystanie ich w realizacji innych przedsięwzięć, na przykład „zielonej szkoły”.

Na etapie formułowania pytań i wyboru kryteriów ewaluacji warto skonsultować je z osobami, które będą użytkownikami wyników ewaluacji, a w szczególności z tymi, których mogą dotyczyć zalecenia sformułowane w wyniku badania, na przykład z nauczycielami prowadzącymi zajęcia pozalekcyjne. Konsultacje takie z jednej strony mogą się przyczynić do identyfikacji zagadnień, które powinny być w badaniu zdiagnozowane, z drugiej zaś strony osoby zobowiązane do wdrożenia rekomendacji będą miały poczucie podmiotowego traktowania – co w rezultacie zwiększy szansę na rzeczywiste wykorzystanie wyników ewaluacji w ich pracy.

3. Dobór metod badawczych

Metodologia badań ewaluacyjnych korzysta z bogatego dorobku metodologicznego takich dziedzin, jak socjologia, pedagogika, psychologia, ekonomia czy nauki o zarządzaniu, stosując i adaptując stosowane w nich podejścia i metody badawcze na potrzeby badań i analiz ewaluacyjnych.

Ewaluatora, podobnie jak każdego badacza społecznego, obowiązują rygory metodologiczne dotyczące trafności i rzetelności stosowanych metod i narzędzi badawczych. Metody badawcze i techniki realizacyjne, stosowane w konkretnym badaniu ewaluacyjnym, powinny być dobierane w zależności od celu ewaluacji, obszaru badania oraz postawionych pytań ewaluacyjnych, a także od możliwości realizacji badania, na przykład dostępności informacji, respondentów, czasu przewidzianego na badanie.

Najczęściej stosowanymi w ewaluacji metodami badawczymi są: **analiza dokumentacji**, **metoda kwestionariuszowa**, **wywiad** oraz **obserwacja**. Informacje pozyskane z zastosowaniem tych metod mogą być opisywane i analizowane za pomocą analiz ilościowych i jakościowych.

W literaturze poświęconej metodom badawczym znajdziemy opisy różnorodnych technik realizacyjnych, które z powodzeniem można wykorzystywać w ewaluacji wewnętrznej. Ankiety mogą być realizowane technikami bezpośrednimi lub niebezpośrednimi, na przykład za pomocą Internetu. Szczególnie warto rozważyć zastosowanie narzędzi internetowych, które skracają czas realizacji badania i ułatwiają analizę danych, ale również mogą być elementem zaciekawiającym respondentów znudzonych wielokrotnym wypełnianiem ankiet papierowych. Trudno wyobrazić

sobie ewaluację bez wywiadów. Mogą być one indywidualne, ale i grupowe – w ewaluacji wewnętrznej szerokie zastosowanie mają szczególnie moderowane dyskusje grupowe. Również analiza dokumentacji oferuje praktycznie nieograniczone możliwości pozyskiwania cennych i użytecznych danych, o ile będziemy myśleć o niej w kategoriach mniej standardowych i wykorzystywać takie dokumenty, jak na przykład wytwory pracy uczniów czy dokumentację zdjęciową lub wideo. Niedoceniane techniki obserwacyjne, o ile są przeprowadzone poprawnie metodologicznie, mogą nam dostarczyć bezcennych informacji, których pozyskanie nie jest możliwe w inny sposób. Metoda ta jest jedną z najbardziej naturalnych i przyjaznych metod pozyskiwania informacji, powinna zatem stanowić stały element metodyki w ewaluacjach wewnętrznych.

Wybierając metody badawcze, jednocześnie podejmujemy decyzję dotyczącą tego, od kogo za pomocą tych metod będziemy pozyskiwać informacje i jak będziemy te osoby dobierać do badania (na przykład losowo lub celowo).

W ramach prowadzenia jednej ewaluacji możemy gromadzić informacje z różnych źródeł i za pomocą różnych metod (taki zabieg nazywa się triangulacją). Zastosowanie triangulacji służy zebraniu informacji możliwie pełnych i uwzględniających różne punkty widzenia, na przykład w ramach ewaluacji zajęć pozalekcyjnych możemy przeprowadzić badania ankietowe wśród uczniów i rodziców oraz wywiady z nauczycielami i dyrektorem szkoły, a także obserwację samych zajęć.

4. Określenie ram czasowych ewaluacji (harmonogramu)

W projekcie ewaluacji powinny znaleźć się założenia na temat ram czasowych ewaluacji, a w szczególności informacja, kiedy powinno nastąpić rozpoczęcie i zakończenie ewaluacji oraz ile czasu przeznaczamy na zbieranie danych oraz ich analizę.

W harmonogramie warto dokonać identyfikacji dat granicznych realizacji głównych etapów badania, takich jak:

- **etap planowania i projektowania ewaluacji**, w którym dokonujemy opracowania założeń koncepcyjnych i metodologicznych badania oraz konsultujemy te założenia z odbiorcami ewaluacji, na przykład nauczycielami, uczniami, rodzicami. W wyniku tego etapu powstaje pełna koncepcja ewaluacji, to jest zostają określone **cele**, **odbiorcy** oraz **przedmiot** ewaluacji, sformułowane **pytania ewaluacyjne** oraz zdefiniowane **kryteria**; dokonuje się wyboru **metodologii**, opracowania **harmonogramu** badania oraz założeń odnośnie do formy i treści **prezentacji wyników** ewaluacji;
- **etap przygotowawczy**, w którym jest dokonywane wstępne rozpoznanie przedmiotu badania (na przykład poprzez analizę dostępnej dokumentacji) oraz są przygotowywane narzędzia badawcze (na przykład ankiety, scenariusze wywiadów, arkusze obserwacji), następnie wykorzystywane w trakcie badań;
- **etap realizacji badań**, w którym gromadzone są informacje i prowadzone badania (na przykład wywiady, badania ankietowe, obserwacje) oraz inne zaplanowane działania badawcze;

- **etap analizy danych i pisania raportu**, w wyniku którego powstaje **pierwsza wersja raportu** ewaluacyjnego;
- **etap omawiania wyników i konsultowania raportu**, w którym zainteresowanym przedstawiane są wyniki badania. Na tym etapie istnieje możliwość dyskusowania nad rekomendacjami sformułowanymi jako rezultat poczynionych ustaleń badawczych. Możliwe jest również uzupełnienie raportu o dodatkowe analizy, jeżeli zaistnieje taka potrzeba;
- **etap zakończenia badania**, w którym raport zostaje opracowany w **wersji końcowej**.

Dobrze rozplanowany harmonogram realizacji ewaluacji w szkole pozwoli na przeprowadzenie jej w sposób terminowy i efektywny. Planując ewaluację, należy rozważyć wszelkie okoliczności, które mogą wpłynąć na jej przebieg, w tym kalendarz pracy placówki oraz okresy szczególnego przeciążenia pracą (na przykład czas egzaminów), a także dni wolne (święta, ferie).

5. Określenie formatu raportu i sposobu upowszechniania wyników

Projekt ewaluacji wewnętrznej powinien zakończyć się określeniem założeń odnośnie do formy prezentacji wyników ewaluacji. Zazwyczaj są one prezentowane w postaci jednego raportu, ale można również zaplanować przedstawienie skróconej wersji raportu lub wariantu w postaci prezentacji multimedialnej czy broszury informacyjnej, która zostanie zamieszczona na stronie internetowej szkoły, będzie rozdawana przy okazji uroczystości szkolnych czy omawiana na zebraniach z rodzicami.

Określając założenia dotyczące formy raportu, warto się zastanowić i wziąć pod uwagę, do jakich celów raport będzie wykorzystywany. Na przykład jeżeli chcemy, by wyniki ewaluacji zostały zaprezentowane szerokim gremiom, przykładowo na posiedzeniu władz lokalnych, lub pełniły rolę promocyjną – warto przygotować skróconą wersję raportu czy też broszury informacyjnej. Jeśli zaś wyniki ewaluacji mają zostać przedstawione i omówione na przykład w ramach prac rady pedagogicznej czy zebrania z rodzicami – warto zadbać o raport w wersji prezentacji PowerPoint.

W projekcie ewaluacji należy określić również strukturę i zakres treści raportu. Struktura raportu może być następująca:

- **streszczenie**;
- **spis treści**;
- **wprowadzenie** (w którym są prezentowane informacje na temat przedmiotu badania oraz założeń badania – co było celem badania, jakie postawiono pytania ewaluacyjne i przyjęto kryteria ewaluacji);
- **opis zastosowanej metodologii oraz źródła informacji wykorzystywanych w badaniu** (w którym opisujemy zastosowane metody badawcze);
- **prezentacja wyników ewaluacji** (w strukturze opracowanej na podstawie pytań ewaluacyjnych);

- **wnioski** (uwzględniające odwołanie się do przyjętych kryteriów ewaluacji) oraz **rekomendacje**;
- **aneksy** (w których mogą być prezentowane: tabelaryczne zestawienia wyników badań ilościowych, lista osób, z którymi przeprowadzono wywiady, lista przeanalizowanej dokumentacji, wykorzystane narzędzia badawcze, inne informacje, które uzupełniają treść raportu). Coraz częstszą praktyką jest zamieszczanie w aneksie również opisu zastosowanej metodologii zamiast prezentowania jej w głównej części raportu, która skupia się wtedy jedynie na prezentacji wyników badania.

Raport z ewaluacji wewnętrznej może mieć również inną od zaprezentowanej powyżej strukturę, która przede wszystkim powinna być zależna od zakresu badania oraz jego charakterystyki, a także od oczekiwań odbiorców ewaluacji.

Poniżej zaprezentowano narzędzie, które może być pomocne w procesie planowania ewaluacji wewnętrznej.

Tabela 1. Arkusz do planowania i projektowania ewaluacji

Arkusz do planowania i projektowania ewaluacji		
Etap procesy planowania i projektowania ewaluacji		Pytania pomocnicze do planowania i projektowania ewaluacji
Planowanie ewaluacji	Zdefiniowanie celów ewaluacji i sposobu wykorzystania wyników ewaluacji	Po co będziemy przeprowadzać ewaluację w naszej szkole? Jaki problem chcemy rozwiązać dzięki ewaluacji? Jak wyniki ewaluacji mogą być wykorzystane?
	Określenie odbiorców ewaluacji	Dla kogo będziemy badać? Kto będzie głównym odbiorcą ewaluacji, a kto jeszcze może być zainteresowany wynikami? Do kogo mają być skierowane rekomendacje? Kto będzie zobowiązany do ich wdrożenia?
	Identyfikacja zasobów (czasowych, finansowych, ludzkich)	Ile czasu możemy przeznaczyć na ewaluację? Kiedy potrzebne nam będą wyniki? Jakie koszty będzie można ponieść? Czym dysponujemy „na wejściu”? (na przykład bazy danych wyników egzaminów zewnętrznych, wyniki poprzednich ewaluacji, sprawozdania z posiedzeń rady pedagogicznej) Co musimy zrobić przed uruchomieniem ewaluacji? (zaktualizować bazę danych; z kim skonsultować koncepcję ewaluacji?) Kto może się zająć prowadzeniem ewaluacji w szkole? Jak nauczyciele, potencjalnie mogący zająć się prowadzeniem ewaluacji, są obciążeni innymi zadaniami?
	Wskazanie wykonawców ewaluacji (członków zespołu ewaluacyjnego)	Ilu osób potrzebujemy do realizacji ewaluacji? Kto będzie zbierał wyniki, analizował je i pisał raport?

Arkusze do planowania i projektowania ewaluacji		
Projektowanie ewaluacji	Określenie przedmiotu ewaluacji	Jak sformułowaliśmy temat badania ewaluacyjnego? Jakie obszary w ramach przedmiotu ewaluacji można/trzeba wyróżnić w prowadzonym badaniu ewaluacyjnym?
	Sformułowanie pytań kluczowych (badawczych)	Czego chcemy się dowiedzieć? Na jakie pytania ma odpowiedzieć ewaluacja?
	Określenie kryteriów ewaluacji	Co jest „wartością” w badanym przedmiocie ewaluacji? Jakimi kryteriami mają się posłużyć ewaluatorzy, prowadzący ewaluację wewnętrzną, w formułowaniu wniosków ewaluacyjnych?
	Dobór metod badawczych	Jakie metody badawcze powinniśmy zastosować, aby zebrać możliwie pełne informacje? Od kogo będziemy pozyskiwać informacje? W jaki sposób będą dobierani respondenci?
	Określenie ram czasowych ewaluacji (harmonogramu)	Kiedy będzie realizowane badanie? Ile czasu można poświęcić na realizację badań terenowych, analizę danych, pisanie raportu? Kiedy ewaluacja powinna zostać zakończona, żeby była użyteczna, to jest aby można było wykorzystać jej wyniki w realizacji kolejnych działań?
	Określenie formatu raportu i sposobu upowszechniania wyników	Jaką formę będzie miał raport ewaluacyjny? Jaka będzie struktura raportu? Komu i przy jakiej okazji raport zostanie przedstawiony?

Źródło: opracowanie własne – Beata Ciężka.

Prowadzenie ewaluacji nie powinno zakłócać codziennej pracy nauczycieli i szkoły. Aby było to możliwe, warto zadbać, aby realizacja ewaluacji była:

- **szybka:**
 - uruchamiana tylko w odpowiedzi na zaistniałą potrzebę, na przykład gdy brakuje nam informacji, aby rozwiązać zaistniały problem, podjąć konkretną decyzję, lepiej zrozumieć otaczającą nas szkolną rzeczywistość, sytuację i procesy, a przede wszystkim by sprawniej w tej rzeczywistości działać;
 - dostarczająca informacji szybko – tu i teraz, a nie gdy problem jest już nieaktualny (został rozwiązany albo wręcz przeciwnie – uległ eskalacji);
 - trwająca dni lub najwyżej tygodnie, ale nie miesiące, gdyż takie rozciągnięcie w czasie spowoduje dezaktualizację wyników;
 - skupiająca się na ściśle określonym, raczej wąskim wycinku rzeczywistości szkolnej, precyzyjnie identyfikująca kwestię do zbadania;
- **prosta:**
 - mało skomplikowana z punktu widzenia realizacji badania (szczególnie jeżeli nie nabraliśmy jeszcze biegłości w prowadzeniu badań ewaluacyjnych);
 - niezbyt rozbudowana metodologicznie i analitycznie;

- skupiająca się na wnioskach z ewaluacji, nie zaś na skomplikowanym procesie badawczym – najważniejszy nie jest proces ewaluacji, ale działania, które na podstawie zebranych informacji można zaplanować i realizować;
- dostosowana do umiejętności nauczycieli pracujących w zespole ewaluacyjnym – informacje powinny być gromadzone takimi metodami, które realizatorzy i użytkownicy ewaluacji umieją zastosować i do których mają zaufanie; nie ma sensu przeprowadzać trudnych, skomplikowanych badań gromadzących dane, których nikt nie będzie umiał zinterpretować i wykorzystać;
- **przyjazna:**
 - odnosząca się z szacunkiem do wszystkich, których obejmuje i dotyczy, co oznacza, że brane są pod uwagę potrzeby, oczekiwania i opinie wszystkich zainteresowanych;
 - realizowana z zaufaniem i przy zapewnieniu bezpieczeństwa osób, które w niej uczestniczą; opinie krytyczne nie mogą rzutować na stosunki międzyludzkie lub być powodem napiętnowania osób je wypowiadających;
 - dająca wszystkim poczucie, że jest działaniem sensownym – zarówno realizatorzy ewaluacji, jak i osoby, które udzielają informacji, powinni żywić uzasadnione przekonanie, że uczestniczą w działaniu, które przełoży się na pozytywną zmianę i będzie dla nich korzystne.

JAK ZAPEWNIĆ UŻYTECZNOŚĆ EWALUACJI WEWNĘTRZNEJ?

Prowadzenie ewaluacji wymaga pewnego wysiłku zarówno ze strony osób ją realizujących, jak i tych, którzy udzielają informacji, na przykład wypełniając ankiety. Wszyscy powinni mieć poczucie, że uczestniczą w działaniu, które jest sensowne i przyniesie im korzyści. Trzeba zatem zadbać, aby po ewaluacji rzeczywiście wprowadzić w placówce zmiany. Dobrze jest również poinformować, że wprowadzone zmiany są efektem uzyskanych w trakcie ewaluacji informacji. Jeżeli wprowadzenie zmian jest z jakichś powodów niemożliwe, należy zadbać, by społeczność szkolna została poinformowana, że co prawda ewaluacja pokazała konieczność wprowadzenia zmiany, jednak z uwagi na inne okoliczności nie może ona zostać wdrożona. Sytuacja, gdy w trakcie ewaluacji zidentyfikowano różne problemy, ale nie rozwiązano ich lub je przemilczano, spowoduje, że w kolejnej ewaluacji nie dowiemy się niczego istotnego – wszyscy będą żywić przekonanie, iż nie warto zastanawiać się i niczego komunikować, bo i tak nie przyniesie to żadnego rezultatu.

Ewaluacja powinna być prowadzona z przekonaniem, że jej wyniki rzeczywiście zostaną wykorzystane i przysłużą się projakościowej, prorozwojowej zmianie.

Walog użyteczności ewaluacji zyskujemy dzięki zadbanu o to, aby:

- proces ewaluacji był uruchamiany w odpowiedzi na pojawiające się rzeczywiste potrzeby informacyjne, a jego realizacja dostarczała szybkich (czyli aktualnych) informacji;
- proces ewaluacji dotyczył kwestii, które są nierozpoznane i dają szansę pozyskania wyników pogłębiających naszą wiedzę – badanie zagadnień, które w szkole są dobrze znane, nie ma sensu, bo ewaluacja nie odkryje nam niczego nowego i będzie oznaczać poczucie straty czasu; jednocześnie badając kwestie nierozpoznane, trzeba być gotowym na to, że uzyskane wyniki będą zaskakujące, a może nawet ujawnią niewygodne informacje;
- metody prowadzenia ewaluacji były dostosowane do przedmiotu ewaluacji – czasem potrzeba jedynie prostych metod opartych na moderowanej autorefleksji, czasem zaś badań pogłębionych, nawet eksperckich;
- traktować ewaluację jako normalną, wręcz naturalną część własnej praktyki zawodowej i doskonalenia się w wykonywanej pracy;
- nie była prowadzona dla niej samej – ewaluacja to dopiero początek działań służących doskonaleniu pracy placówki, dlatego ważne jest, aby zebrane informacje omawiać i interpretować, a w konsekwencji planować dalsze działania w placówce; sens ewaluacji tkwi w podejmowanych w jej rezultacie działaniach, a nie samym procesie ewaluacyjnym;
- do udziału w procesie doskonalenia placówki włączyć możliwie szeroki krąg zainteresowanych, w tym uczniów i rodziców – grupy te powinny brać również udział w procesie omawiania wyników ewaluacji i opracowywaniu rekomendacji dotyczących dalszych działań podejmowanych w szkole; będzie to służyło budowaniu konsensusu wobec wprowadzenia zmiany i odpowiedzialności za zmianę, a jednocześnie będzie uwiarygodnieniem użyteczności ewaluacji jako działania inicjującego zmianę.

EWALUACJA WEWNĘTRZNA ZMIENIA CHARAKTER SZKOŁY

Gdy nauczyciele otwierają się na możliwość przyglądania się szkole z różnych perspektyw, zaczynają widzieć to, co dzieje się w ich klasach, w zupełnie nowym świetle. Bogactwo autoewaluacji tkwi w tym, że nie staramy się „tego” zrobić „dobrze” dla kogoś, ale robimy to dla siebie. Oczywiście działania te prowadzimy z innymi i z rosnącą świadomością różnorodności oraz po to, aby kreować możliwość głęboko humanistycznej refleksji nad celami, znaczeniem i konsekwencjami naszej działalności.

Zbyt często przytłaczające dane i szybkie osądy zamykają szansę na dialog, refleksję czy uczenie się. Zbyt często biurokratyczne podejście do ewaluacji przyczynia się do zakończenia dyskusji zamiast do jej rozpoczęcia. Ewaluacja wewnętrzna daje szansę na dialog, ale musi być rozumiana jako wieloaspektowa działalność umożli-

liwiająca autonomiczne definiowanie i rozwiązywanie problemów widzianych jako etapy w procesie rozwoju.

Zachęcając do wprowadzenia ewaluacji wewnętrznej jako stałej praktyki poprawiania funkcjonowania szkoły, podkreśla się znaczenie danych dostarczanych przez ewaluację jako narzędzia wspierającego proces podejmowania decyzji, racjonalnego zarządzania i rozwiązywania problemów. Trzeba być jednak świadomym, że informacje uzyskane w procesie ewaluacji i wnioski z niej to nie jedyny rezultat ewaluacji wewnętrznej. Sytuacja w szkole częściej zmienia się dlatego, że ludzie dzięki udziałowi w procesie ewaluacji uczą się i w konsekwencji zmieniają własne działanie i organizację, a rzadziej z powodu aplikacji konkretnego wniosku z badania. Ewaluacja wewnętrzna demokratyzuje szkolną rzeczywistość, zachęca i umożliwia dialog, pokazuje wielorakie perspektywy, ułatwia zdobywanie autonomii i wspiera rozwój uczącej się społeczności.

Nie jest działaniem ograniczonym przez zasady i regulacje, ale procesem uwalniającym kreatywność, wyobraźnię i odwagę. Daje ludziom szansę na pokonywanie własnych ograniczeń i zewnętrznych przeszkód. Trzeba tylko naprawdę spróbować ją podjąć. Nie stanie się panaceum na wszystkie bolączki, ale pomoże w poprawianiu procesów zachodzących w szkole i da szansę na poczucie satysfakcji z własnej pracy, którego tak często brakuje.

BIBLIOGRAFIA

Literatura poświęcona ewaluacji i metodom badań

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Ciężka B., *Przewodnik do autoewaluacji projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*, Fundusz Współpracy 2006, pozycja dostępna na stronie Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego: <http://www.pte.org.pl> (data dostępu: 10.05.2015).
- Ciężka B., Ratajczak J., Skierniewski T., *Podręcznik ewaluacji okresowej Programu Phare i Transition Facility w Polsce, CZĘŚĆ I: Procedury, metodologia, raporty*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej 2006, pozycja dostępna na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego poświęconej ewaluacji: <http://www.ewaluacja.gov.pl> (data dostępu: 10.08.2015).
- Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, red. A. Haber, pozycja dostępna na stronie PARP: <http://www.parp.gov.pl> (data dostępu: 10.08.2015).
- Ewaluacja funduszy strukturalnych*, red. S. Mazur, Incasis, Kraków 2007.
- Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym*, red. B. Pietras-Goc, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera, Kraków 2008.
- Ewaluacja w edukacji*, red. L. Korporowicz, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.

- Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Gruszczyński L., *Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1999.
- Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Karpiński J., *Wprowadzenie do metodologii nauk społecznych*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2006.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Korporowicz L., *Społeczne funkcje ewaluacji [w:] Strategie reform oświatowych w Polsce na tle porównawczym*, red. I. Wojnar, A. Bogaj, J. Kubin, Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”, Warszawa 1999.
- Królikowska E., *Autoewaluacja w szkole*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2002.
- Krzychała S., Zamorska B., *Dokumentarna ewaluacja szkolnej codzienności*, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej, Wrocław 2008.
- Lutyński J., *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2000.
- Miles B.M., Huberman A.M., *Analiza danych jakościowych*, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2000.
- Ornacka K., *Ewaluacja – między naukami społecznymi i pracą socjalną*, Zeszyty Pracy Socjalnej, tom VIII, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
- Podręcznik socjologicznych badań ankietowych*, red. P. Daniłowicz, J.P. Sawiński, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1992.
- Sztabiński P., Sawiński Z., Sztabiński F., *Fieldwork jest sztuką*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2005.
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk”, Katowice 1999.
- Środowisko i warsztat ewaluacji*, red. A. Haber, M. Szałaj, pozycja dostępna na stronie PARP: <http://www.parp.gov.pl> (data dostępu: 10.08.2015).
- Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, red. K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Strony internetowe poświęcone ewaluacji

- <http://www.ewaluacja.gov.pl> – strona Krajowej Jednostki Ewaluacji (KJE) w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju (data dostępu: 10.08.2015).
- <http://www.ewaluacja.ngo.pl> – strona Pozarządowej Agencji Ewaluacji i Rozwoju przy Biurze Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS (data dostępu: 10.08.2015).
- <http://www.parp.gov.pl> – strona Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) (data dostępu: 10.08.2015).
- <http://www.pte.org.pl> – strona Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego (data dostępu: 10.08.2015).