

GRZEGORZ MAZURKIEWICZ

EWALUACJA W NADZORZE PEDAGOGICZNYM: ZASADY I WARTOŚCI

Umiejętność uczenia się to jedno z największych osiągnięć człowieka i jednocześnie mechanizm, dzięki któremu jesteśmy ludźmi – gatunkiem, który systematycznie pokonuje własne ograniczenia i realizuje coraz ambitniejsze cele. Możemy się uczyć wszystkiego, zawsze i wszędzie, niezależnie od warunków (choć nie zawsze tę szansę wykorzystujemy). Uczenie się umożliwia rozwój indywidualny i społeczny, życie gospodarcze, kulturowe, polityczne czy emocjonalne. W możliwości kierowania procesem uczenia się i nauczania widzimy szansę na sukces społeczeństw i pokładamy nadzieję na rozwiązanie wielu palących problemów.

Stworzyliśmy – dosyć niedawno, chociaż uczymy się od tak dawna – skomplikowane systemy, których zadaniem jest zapewnienie warunków do uczenia się całym generacjom. Pojawienie tych systemów i funkcjonujących w nich instytucji w poważnym stopniu sformalizowało i upolityczniło proces kształcenia. Decyzje dotyczące współczesnych szkół i innych placówek edukacyjnych, nawet tylko w naszym kraju, wpływają na losy setek tysięcy osób w nich pracujących, milionów uczących się lub absolwentów, wielu innych pracujących w sektorach wspierających edukację, między innymi w ośrodkach szkoleniowych, wydawnictwach, firmach usługowych. To powoduje, że właściwie nie ma obojętnych czy neutralnych decyzji, projektów, reform – każda inicjatywa wpływa radykalnie na zmianę rzeczywistości. Warto o tym pamiętać, projektując, wprowadzając lub oceniając jakiegokolwiek działanie mające na celu zmianę w oświacie.

ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA DECYZJI DOTYCZĄCYCH SYSTEMÓW EDUKACJI

Przyszło nam żyć, uczyć się, tworzyć i pracować w czasach, które charakteryzują się prawie nieograniczonym dostępem do informacji, niezwykleymi możliwościami zaawansowanych technologii, radykalnymi zmianami społecznymi,

koniecznością działania w warunkach międzynarodowej konkurencji oraz łatwiejszym niż dawniej zmaganiem się z problemami dnia codziennego, ale również z zagrożeniami ekologicznymi i problemami globalnymi, które wydają się nierozwiązywalne (jak głód w niektórych częściach świata, katastrofy naturalne czy zbierające bogate żniwo nieuleczalne choroby).

Współczesny świat generuje nieznane wcześniej problemy, które tworzą bardzo skomplikowany kontekst działania dla wszystkich instytucji edukacyjnych. Dziesiątki naukowych raportów oraz politycznych dokumentów podkreślają te i inne uwarunkowania życia współczesnego człowieka, nawołując jednocześnie do zdecydowanych działań i reform edukacyjnych, które mogłyby wesprzeć jakość uczenia się odpowiednio do potrzeb życiowych, środowiska pracy i wartości obywatelskich. Oczekiwania są coraz większe, a krytyka silniejsza.

Złożoność zadań, wysokie standardy jakości, chęć zapewnienia wszystkim dostępu do edukacji, gwałtowne zmiany, rozwój nauki i techniki diametralnie zmieniają sytuację szkół (nawet wtedy, gdy pracujący w nich ludzie nie do końca zdają sobie z tego sprawę). Właśnie dlatego świadomość nieustannej i nieprzewidywalnej zmiany musi determinować nasze myślenie o świecie i edukacji. Nie możemy bazować na rozwiązaniach wypracowanych w przeszłości. Konieczne jest przygotowanie do zmagania się z nieznanym, w czym może pomóc umiejętne stawianie pytań, rozwiązywanie problemów, analiza i interpretacja danych, sprawna komunikacja i współpraca w zespole, otwartość na odmienność, kreatywność i wiele innych tak zwanych miękkich umiejętności. Istotne jest posługiwanie się informacją, a nie informacja sama w sobie. Krytyczne myślenie i odpowiedzialne zaangażowanie to atrybuty obywateli dzisiejszego świata¹.

Edukacja to fascynujący temat rozmów, a jej jakość to kontrowersyjne zagadnienie budzące gorące emocje. Jakość edukacji jest rozumiana różnie, a to powoduje, że również pomysły na jej podniesienie są często zupełnie odmienne. Toczy się więc na całym świecie dyskurs wokół definicji jakości, jak również sposobów jej uzdrawiania (ponieważ panuje godna podziwu zgoda co do niesatysfakcjonujących efektów pracy dzisiejszych szkół).

W związku z procesem globalizacji intensyfikującym integrację i upodabnianie się systemów od lat największą popularność wśród inicjatyw mających na celu poprawianie systemów oświatowych i samego procesu kształcenia osiągają działania koncentrujące się na:

- doskonaleniu nauczycieli,
- dostępie do i zastosowaniu nowych technologii w procesie uczenia się,

¹ G. Mazurkiewicz, *Reforma nadzoru pedagogicznego jako projekt cywilizacyjny*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Refleksje*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

- zmianach na poziomie programów nauczania,
- zmianach w sposobie funkcjonowania całych systemów oświatowych (inicyjatywy zwiększające zakres autonomii szkół),
- infrastrukturze i wyposażeniu,
- redukcji liczebności klas.

Ostatnio należy również podkreślić znaczenie trendów wiążących się z:

- koncentracją uwagi nauczycieli na procesie uczenia się,
- wykorzystywaniem wyników badań nad procesami uczenia się do organizacji i prowadzenia tego procesu,
- próbą rozszerzania myślenia o uczeniu się na całe życie, ale też na instytucje spoza formalnego systemu edukacji,
- usprawnianiem mechanizmów przygotowywania do zawodu i doskonalenia nauczycieli, w tym zwłaszcza umiejętności prowadzenia badań i pogłębionej refleksji na temat własnej praktyki.

Wśród praktyk nawiązujących do ostatniego z trendów należy wymienić rosnącą popularność ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej w ich formie dialogicznej, rozwojowej, a nie kontrolno-opresyjnej. To właśnie ewaluacja jako jedna z możliwych form wsparcia wysiłków nad podnoszeniem jakości w edukacji jest przedmiotem niniejszej książki.

WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ OD USTALENIA CELÓW

Podstawowym działaniem determinującym wszelkie nasze zachowania powinno być ustalenie celów edukacji. Bardzo często zdarza się niestety tak, że przyjęte cele, z powodu braku wcześniejszych dyskusji i deliberacji na ich temat, jawią się jako mało kontrowersyjne, ale też mało ambitne. Praca nauczycieli, zamiast służyć rozwiązywaniu istotnych problemów, ogranicza się wtedy do realizowania programu, zmuszania uczniów do wykonywania poleceń lub po prostu do starania się o przetrwanie kolejnego tygodnia (czy roku). Jednym z działań dających szkołom, nauczycielom i uczniom szansę na porządzenie sobie ze stojącymi przed nimi wyzwaniami jest uporządkowanie priorytetów i celów szkoły.

W Polsce podjęto próbę takiego uporządkowania. W dyskusji o tym, co decyduje, że szkoła jest dobra, wzięli udział przedstawiciele różnych środowisk związanych z systemem oświatowym. Jej rezultatem był zestaw celów szkoły, który funkcjonuje dziś jako lista wymagań państwa wobec szkół i placówek oświatowych². Wszystkie razem opisują pożądany model szkoły, w której uczniowie uczą

² Załącznik do Rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. z dnia 9 października 2009). Ponieważ sytuacja szkół,

się przydatnych umiejętności, aktywnie współuczestnicząc w tworzeniu wiedzy i w samym procesie uczenia się, zdają sobie sprawę z tego, co decyduje o sukcesie grup, i respektują ustalone zasady. Ponadto, dla zwiększenia prawdopodobieństwa pojawienia się takich właśnie efektów kształcenia, osoby decydujące o działaniu szkoły wspólnie budują koncepcję pracy szkoły, która umożliwi sprawną współpracę i funkcjonowanie zgodnie z potrzebami środowiska. W takiej szkole decyzje podejmuje się, wykorzystując zebrane informacje na swój temat, a dyrektor wspiera swoich pracowników w tworzeniu warunków do uczenia wszystkich uczniów i uczennic.

John Dewey twierdził, że głównym celem edukacji jest „więcej edukacji”, a bycie wyedukowanym oznacza wyrobienie w sobie chęci i takich możliwości, aby uczenie nigdy się nie kończyło³. Żeby jednostki były skłonne i zdolne do uczenia się przez całe życie, muszą mieć wcześniej doświadczenie pracy w uczącej się grupie i w uczącej się organizacji, w których mogą nabyć tych umiejętności. W związku z tym cele edukacji nie powinny dotyczyć wyłącznie „odbiorców usług edukacyjnych”, ale również całego systemu edukacyjnego, a właściwie całych społeczeństw.

Wśród umiejętności niezbędnych do życia muszą się znaleźć takie, które pomogą zmagać się z nieznanym – i to w grupie, a nie indywidualnie. Nie chodzi o to, aby jednostki otrzymywały od szkoły gwarancję sukcesu. Dbając o rozwój indywidualny, szkoła przede wszystkim powinna rozwijać zdolność społeczeństw do budowania świata, w którym solidarnie tworzy się warunki do rozwiązywania kolejnych zadań i dobrego życia dla wszystkich. Ważne jest, aby przestać skupiać się na przekazywaniu informacji o przeszłości, a zacząć budować zdolność do stawienia czoła przyszłości, transformacji otaczającego świata, tworzenia wiedzy dla rozwiązywania przyszłych problemów. Uczenie się uczniów (i wszystkich innych członków szkolnej społeczności) musi być podstawowym celem, dla którego realizacji funkcjonuje szkoła. Wszystkie procesy i działania prowadzone w szkole powinny być podporządkowane pytaniu: „Jak sprawić, aby uczniowie się uczyli?”, a niektóre zadania, które są dziś dodatkowym „produktem” edukacji, jak na przykład umiejętność współpracy czy poczucie wspólnoty, muszą się stać jej centralnymi elementami⁴.

a właściwie państw i społeczeństw, jest bardzo dynamiczna i wymaga ciągłego reagowania na zachodzące zmiany, lista wymagań nie może być uznana za skończoną i niezmienną. Konieczne są nieustanna refleksja i dyskusja wszystkich zainteresowanych o tym, co dla uczniów jest najważniejsze i jak szkoła może to im zapewnić.

³ A. Kohn, *What Does It Mean to Be Well Educated? And More Essays on Standards, Grading, and Other Follies*, Beacon Press, Boston 2004.

⁴ G. Mazurkiewicz, *Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

Konieczne jest myślenie o tym, jakie tworzyć warunki, jakie podejmować działania, jak wykorzystać wyniki badań i profesjonalizm nauczycieli, aby motywować i inspirować uczniów do samodzielnej pracy, bo tylko w ten sposób może się pojawić autentyczny proces uczenia się. Każdej decyzji powinny towarzyszyć pytania o dowody. Pytania o to, dlaczego wierzymy, że jakieś działania będą lepsze niż inne, skąd to wiemy, jakie to ma znaczenie dla nas, jaki przyjęliśmy punkt widzenia, czyja to opinia, jakie są alternatywy czy jak to można zobaczyć inaczej. Ważne, aby wypracować pewne nawyki, które umożliwiają poprawianie jakości naszych działań – szansę na osiągnięcie takiego poziomu profesjonalizmu i głębokości refleksji daje dobrze prowadzona ewaluacja.

Wprowadzenie ewaluacji w sprawowanie nadzoru pedagogicznego i powstały w ten sposób system ewaluacji oświaty daje szansę na zmianę w myśleniu o jakości pracy szkoły. Stworzony system ewaluacji nie zastąpi systemu egzaminów zewnętrznych czy innych stosowanych do tej pory źródeł i sposobów zdobywania danych na temat szkoły. Umożliwia on natomiast wzbogacenie obrazu pojedynczych szkół i placówek, jak również wyobrażenia o szkołach i placówkach w regionach czy w całym kraju o dane na temat procesów w nich zachodzących oraz o opinie wszystkich grup związanych ze szkołą. System ewaluacji uruchamia proces dialogu, refleksji, zachęca do integracji informacji z różnych źródeł – przyczynia się do uczenia się organizacyjnego. Dzieje się tak jednak tylko wtedy, gdy w szkołach dyrektorzy i nauczyciele poddają refleksji obowiązujące wymagania, próbują je zrozumieć w kontekście swojej szkoły, planują sposoby ich realizacji oraz rozpoczynają zaplanowane działania⁵.

WYMAGANIA WOBEC SZKÓŁ I PLACÓWEK

Musimy myśleć o systemie oświatowym jako o sieci powiązań, zależności i interakcji między ludźmi i instytucjami, zarówno tymi bezpośrednio związanymi z procesem uczenia się, jak i związanymi z uczeniem się w sposób nieformalny lub nawet takimi, których udział w tym procesie jest wątpliwy. Wszystkie te instytucje w jakimś momencie będą działać, zatrudniać lub zarabiać dzięki pracy absolwentów systemu.

Wiemy, że ci, którzy uczą się dzisiaj w szkołach, potrzebują innego projektu edukacyjnego niż do tej pory, ale świadomość ta nie jest powszechna. Zmienność

⁵ G. Mazurkiewicz, *Po co szkołom ewaluacja?*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

zastępuje stałość, a pytania stają się ważniejsze od znanych odpowiedzi, aby dobrze sobie radzić w przyszłości. Gdy mowa dzisiaj o umiejętnościach niezbędnych absolwentom szkół, podkreśla się znaczenie takich jak: projektowanie i zarządzanie własną pracą w sposób zapewniający ciągłą poprawę, prowadzenie ewaluacji własnej pracy, definiowanie, badanie i rozwiązywanie problemów przy pomocy różnych metod i narzędzi, współpracowanie z innymi, otwartość na odmienność, sprawne komunikowanie się w różnych formach, znajdowanie, analizowanie i wykorzystywanie informacji czy wreszcie tworzenie nowych produktów i pomysłów. Przygotowujemy młodych ludzi do świata, którego nie znamy i który trudno sobie dziś wyobrazić, starajmy się więc wychować aktywnych obywateli, a nie specjalistów w wąskich dziedzinach.

Proponując listę wymagań państwa wobec szkół i placówek, warto pamiętać o zmieniających się potrzebach uczących się. Wymagania należy traktować jako wyzwania, których realizacja służy rozwojowi społeczeństwa wiedzy, pomaga promować ideę uczenia się przez całe życie, zachęca do współpracy i naukowego podejścia do rozwiązywania problemów. Wymagania zachęcają do nowoczesnego spojrzenia na edukację jako na proces decydujący o kapitale ludzkim i wskazują prorozwojowe zadania cywilizacyjne. To nie są biurokratyczne zalecenia, to bardzo oszczędnie zdefiniowane, zalecane kierunki działań szkoły.

Aby sprawnie działać i dostosowywać się do zmieniających się warunków oraz współpracować ze światem, szkoły i inne placówki oświatowe powinny się stać organizacjami uczącymi się, które łączy podobna **koncepcja pracy** ukierunkowana głównie na rozwój uczniów. Prowadzenie procesu edukacyjnego jako działania celowego wymaga przyjęcia założeń, określenia celów i wyznaczenia sposobów ich realizacji. Istotne jest, aby podstawowe elementy koncepcji były podzielane przez nauczycieli, uczniów i rodziców oraz zgodne z potrzebami środowiska. Z tego powodu ważną rolę odgrywa dyskusja i uzgadnianie koncepcji wspólnej pracy. Badania jednoznacznie wskazują, że czynnikiem decydującym o efektywności szkoły jest rozumienie i akceptowanie wizji szkoły i jej celów przez szkolną społeczność, gdyż to pozwala tak pracować, aby stosowana praktyka była spójna oraz wspierana przez szkolną politykę i organizacyjne uzgodnienia. Wymaganie dotyczące koncepcji pracy szkoły podkreśla znaczenie działania opierającego się na przemyślanej strategii i współpracy w grupie refleksyjnych profesjonalistów, a zachęca do zrywania z tradycją działania nawykowego⁶.

⁶ *Ibidem*; J. Kołodziejczyk, *Wymagania wobec szkół i obszary ewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.

Priorytetem pracy szkoły musi być uczenie się i nauczanie, dlatego wszystkie **procesy edukacyjne powinny być zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się**. Uczenie się uczniów zależy w dużym stopniu od organizacji procesu nauczania, który powinien być prowadzony zgodnie z dorobkiem wiedzy na temat uczenia się. Proces kształcenia zależy od kilku czynników związanych z organizacją pracy – środowisko uczenia się powinno być atrakcyjne, powinno wprowadzać porządek i zachęcać uczniów do samokontroli. Nauczanie w szkołach efektywnych zawsze jest celowe, ma jasno określone zadania, jest dobrze zorganizowane, przygotowane i odbywa się w odpowiednim tempie, ilość czasu spędzanego na uczeniu się jest zaplanowana i kontrolowana, a stawiane pytania naprawdę angażują uczniów, także w doskonalenie zajęć prowadzonych w szkole. Duży wpływ na proces uczenia się ma dostarczanie uczniom informacji o postępie, jaki się dokonuje w ich rozwoju intelektualnym, społecznym i osobistym. W ten sposób tworzy się pozytywny szkolny etos, w którym jest oczywiste, że warto się uczyć, że uczenie się jest interesujące. Wymaganie to podkreśla znaczenie nauki dla doskonalenia procesów edukacyjnych. Zachęca do odnoszenia się do najnowszych wniosków z badań (na przykład nad tym, jak ludzie się uczą czy jak funkcjonuje mózg), do planowania i organizowania procesów edukacyjnych⁷.

Wspominane wcześniej, wielokrotnie, zmiany w zewnętrznym świecie, na rynku pracy, w gospodarce, polityce, kulturze czy nawet relacjach międzyludzkich (wynikające z procesów globalizacji i demograficznych) powodują konieczność uczenia się kompetencji, których poprzednie pokolenia nie potrzebowały w takim stopniu jak ci wchodzący dzisiaj w dorosłe życie. Refleksja ta przyświeca wielu grupom pracującym nad projektowaniem systemów edukacyjnych. W Polsce widać to na przykład w obowiązującej podstawie programowej, której twórcy próbowali odnieść się do zmieniających się warunków. Dla przyszłego sukcesu indywidualnego i społecznego **uczniowie i uczennice powinni nabywać kompetencje określone w podstawie programowej**. Warto przy tym pamiętać, że w społeczeństwie wiedzy uczniowie na wszystkich etapach edukacji nie tylko przyswajają przydatne umiejętności, ale również aktywnie współuczestniczą w tworzeniu wiedzy i w decydowaniu o procesie uczenia się. Szkoły dzisiaj nie powinny być przekazywaczami zdobytych wcześniej informacji, ale miejscami ich tworzenia i krytycznej analizy.

Warunkiem niezbędnym do uczenia się i budowania wiedzy jest autentyczne zaangażowanie osób uczestniczących w tym procesie – niemożliwe jest prowadze-

⁷ G. Mazurkiewicz, *Po co szkołom...*; J. Kołodziejczyk, *op. cit.*; D. Sterna, J. Strzemieczny, *Organizacja procesów edukacyjnych dla wspierania uczenia się*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

nie procesu edukacyjnego bez aktywności uczących się. Z tego powodu wyzwaniem dla szkół (i placówek) jest tworzenie warunków, w jakich **uczniowie są aktywni** w trakcie procesu edukacyjnego, a zdobywanie wiadomości i umiejętności jest dla nich powodem satysfakcji. Szkoła tak naprawdę nie może dobrze funkcjonować bez udziału uczniów, tak jak demokracja bez udziału obywateli. Aktywność uczniów powinna się wiązać z wszelkimi ich działaniami, także z procesem uczenia, wykorzystywanymi metodami dydaktycznymi czy organizacją zajęć. Proces uczenia się jest efektywny wtedy, gdy uczący się bierze za niego odpowiedzialność. Można to obserwować w szkołach, w których daje się uczniom prawo i nakłada się na nich obowiązek odgrywania aktywnej roli w życiu szkoły i procesie kształcenia – wzrasta wtedy poczucie własnej wartości i poczucie odpowiedzialności. Zaangażowanie w proces decyzyjny na temat tego, czego i jak się uczymy, bardzo mocno wpływa na poziom uwagi, koncentracji i zainteresowania, a to natomiast przyczynia się do zwiększenia efektywności uczenia się. Ważnym elementem pracy szkoły jest wspieranie uczniów w podejmowanych przez nich samodzielnych inicjatywach wpływających na ich wszechstronny rozwój (intelektualny – akademicki, społeczny, osobowościowy). Wymaganie to podkreśla, że rezultatem pracy nauczycieli są też postawy uczących się wobec procesu uczenia się⁸.

Jednym z podstawowych warunków prawidłowego procesu uczenia się jest poczucie bezpieczeństwa, sensu i rozumienia oraz akceptacji tego, co się dzieje wokół nas. Aktywność intelektualna nierozzerwalnie wiąże się z psychicznym dobrostanem, dlatego jest istotne, aby instytucje zajmujące się aktywnością intelektualną dbały również o klimat, w jakim ta aktywność zachodzi. Proponuje się więc, aby **szkoły i placówki kształtowały postawy zgodne z wartościami i normami społeczeństwa demokratycznego**. Poznawanie zasad i rozumienie ich znaczenia dla funkcjonowania społeczności szkolnej i społeczeństwa stanowi element rozwoju, a świadomość tego, jak ważne jest przestrzeganie reguł, decyduje o sukcesie grup. Respektowanie przez uczniów przyjętych zasad zachowania jest jednym z warunków tworzenia poczucia bezpieczeństwa, ale tylko wtedy, gdy dzieje się to w duchu wolności, równości i szacunku dla innych. Wymaganie to jest ważne dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, angażowania obywateli w konstruowanie demokratycznego ładu społecznego i przestrzegania ustaleń.

Powszechnie uważa się, że kultura organizacyjna, w której kultywuje się duże oczekiwania wobec wszystkich, a nie tylko najzdolniejszych uczniów, służy procesowi uczenia się. Ten element pracy szkoły znajduje odzwierciedlenie w wy-

⁸ G. Mazurkiewicz, *Po co szkołom...*; J. Kołodziejczyk, *op. cit.*; A. Pacewicz, *Aktywni uczniowie – szansa i wyzwanie dla szkoły*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

maganiu podkreślającym znaczenie działań mających na celu **wspomaganie rozwoju uczniów uwzględniające ich indywidualną sytuację**, wyrównywanie szans edukacyjnych i stwarzanie wszystkim możliwości korzystania z osiągnięć rozwoju społecznego i gospodarczego. Idea wyrównywania szans po to, aby ludzie mogli osiągać ważne dla nich cele życiowe i cieszyć się równością uwarunkowań, co oznacza równość pod względem podstawowych warunków życia, to oczywiście zbyt trudne zadanie, aby mogła temu podołać tylko szkoła. Sytuacja nierówności jest skutkiem działań potężnych mechanizmów społecznych i to w społeczeństwie należy jej zapobiegać.

Szkoła może jednak podejmować różnorodne, dostosowane do specyfiki i potrzeb środowiska, działania, zwłaszcza tam, gdzie istotne jest uwzględnienie sytuacji jednostek w działaniach, które bądź co bądź są projektowane i realizowane w celu pracy z grupą. Ważne jest swego rodzaju mentalne przygotowanie nauczycieli i innych osób, ponieważ nierówności społeczne decydują o poziomie życia całych społeczeństw – tam, gdzie są one mniejsze, żyje się lepiej. Spójność społeczna i solidarność w dużym stopniu decydują o możliwości rozwoju cywilizacyjnego⁹.

O sukcesie współczesnych społeczeństw decyduje także zdolność do współpracy¹⁰. W związku z tym musimy tej współpracy się nauczyć. Szkoła to jedno z najważniejszych miejsc, aby współpracy się uczyć i ją modelować. Uczniowie i nauczyciele powinni być przyzwyczajani do zespołowego wykorzystywania informacji, planowania, rozumienia różnych punktów widzenia i działania zespołowego. Znaczenie takich działań szkoły podkreśla wymaganie mówiące o konieczności współpracy **w planowaniu i realizowaniu procesów edukacyjnych**. Należy walczyć z osamotnieniem nauczycieli – nauczanie uczniów jest wspólnym działaniem, uczenie się zachodzi dzięki interakcji z innymi, jest działaniem społecznym. Profesjonalizm nauczyciela nie może być dłużej uważany za zindywidualizowany zestaw kompetencji – zdolność i gotowość do uczenia się od innych oraz uczenia innych jest być może najważniejszym aspektem pracy nauczyciela¹¹. Wymaganie to odzwierciedla przekonanie, że we współczesnym świecie ważna jest zdolność do kreatywnej współpracy i samodzielnego działania. Aby uczyć współpracy, nauczyciele sami muszą współpracować.

⁹ G. Mazurkiewicz, *Po co szkołom...*, K. Lynch, *Oświata jako miejsce zmiany*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

¹⁰ J. Czapiński, *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.

¹¹ S. Wlazło, *Działanie zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

Priorytetem szkoły funkcjonującej w społeczeństwie wiedzy jest propagowanie uczenia się przez całe życie i uświadamianie, że nie kończy się ono wraz z opuszczeniem murów szkolnych, ale będzie trwać przez całe dorosłe życie. To jest komunikat pozytywny, dający nadzieję na ciągły rozwój oraz kreowanie szans zawodowych i życiowych. W szkole musimy **promować wartość edukacji** skutecznie, tak aby uczniowie odczuwali, że uczenie się jest pasjonujące, aby wiedzieli, jak się uczyć, aby było to przyjemne i efektywne¹². Wymaganie to próbuje przeciwdziałać zauważalnej pasywności dorosłych w obszarze uczenia się przez całe życie i doskonalenia zawodowego. Dzisiejsza rzeczywistość żąda od obywateli ciągłego doszkalanania i uczenia się, a nawyk ten i umiejętności muszą zostać wykształcone podczas edukacji szkolnej.

Prowadzenie skutecznych działań edukacyjnych i wychowawczych wymaga współdziałania szkoły (nauczycieli) i rodziców. Ważną rolę odgrywają tu partnerskie relacje, których budowanie wymaga ze strony szkoły tworzenia możliwości do kontaktowania się rodziców z nauczycielami i osobami odpowiedzialnymi za kierowanie szkołą. W efektywnych szkołach tworzy się **partnerstwo z rodzicami** nie tylko dla ich obecności podczas szkolnych świąt i wydarzeń, ale przede wszystkim dla ich wsparcia uczenia się uczniów. Wszystkie związane z tym tematem badania dowodzą, że o sukcesie edukacyjnym uczniów w dużym stopniu decyduje wsparcie otrzymywane w domu rodzinnym. Zaangażowanie rodziców w proces edukacyjny pozytywnie wpływa na osiągnięcia uczniów, dlatego dobre szkoły zachęcają do udziału rodziców w tym procesie, a nawet go żądają. Partnerstwo powinno zakładać angażowanie rodziców w proces podejmowania decyzji dotyczących istotnych aspektów pracy szkoły. Znaczenie takich działań podkreśla wymaganie zachęcające do partnerskich relacji szkoły z rodzicami¹³.

Ważne jest też osadzenie szkoły w środowisku lokalnym. Chodzi o autentyczną komunikację i współpracę, w których wykorzystuje się **zasoby szkoły i środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju**. Korzystanie przez szkołę z zasobów znajdujących się w najbliższym środowisku służy tworzeniu lub wzbogacaniu warunków podstawowej działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkoły dla rozwoju uczniów. Współpraca może przybierać różną postać – od przekazywania sobie informacji po wspólne organizowanie przedsięwzięć – i może dotyczyć różnej liczby podmiotów w zależności od potrzeb i bogactwa środowiska lokalnego. Rola szkoły w wielu środowiskach nie sprowadza się jedynie do funkcji uczenia

¹² J. Kołodziejczyk, I. Strypan, *Cenniejsza niż złoto. Rzecz o promowaniu wartości edukacji*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

¹³ G. Mazurkiewicz, *Po co szkołom...*; J. Kołodziejczyk, *op. cit...*

dzieci i młodzieży. Często szkoła staje się też instytucją wpływającą na rozwój potencjału społecznego środowiska, w którym działa. Wymaganie to wynika z przeświadczenia, że zasoby szkoły to za mało, aby skutecznie stawić czoła wyzwaniom współczesności. Szkoła musi korzystać z zasobów środowiska, jednocześnie dając szansę środowisku na korzystanie z jej zasobów (głównie kapitału intelektualnego).

W szkołach, które działają tak, aby spełniać omawiane tu wymagania, decyzje podejmuje się, wykorzystując informacje na swój temat i systematycznie udostępniając dane służące refleksji nad efektywnością i planowaniu dalszych działań. Badania i dane mówiące o różnych aspektach funkcjonowania szkół i innych placówek są niezbędnym elementem zarządzania na poziomie organizacji, jak również prowadzenia polityki oświatowej przez samorządy i rządy centralne. Wymaganie postulujące **uwzględnianie wniosków z analizy danych pochodzących z różnych źródeł podczas organizowania procesów edukacyjnych** wywodzi się z przekonania, że można działać lepiej, a kształcenie może być bardziej efektywne, jeśli przy podejmowaniu decyzji będziemy się kierować dowodami na temat skuteczności poziomu poszczególnych działań. Posługiwanie się danymi informującymi o własnych działaniach jest przejawem wysokiego profesjonalizmu i chęci rozwoju, a także jedną z podstawowych cech organizacji uczącej się w społeczeństwie wiedzy.

Kluczowym elementem decydującym o jakości każdej organizacji, w tym placówek oświatowych, jest **zarządzanie, które służy jej rozwojowi**. Efektywni dyrektorzy działają celowo, zatrudniając dobrych nauczycieli, budując wspólne rozumienie głównego celu pracy, dzieląc się odpowiedzialnością i angażując nauczycieli w proces podejmowania decyzji po to, aby wszystkie działania podejmowane w szkole były skoncentrowane na uczeniu się. Chodzi o to, aby dyrektor był zdolny do wspierania uczących się społeczności w rozwoju, ułatwiając realizowanie uzgodnionych celów.

SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 roku w zasadniczy sposób zmieniło sposób sprawowania nadzoru pedagogicznego w Polsce. Strategia prowadzenia nadzoru pedagogicznego wiąże się od tego momentu z rozdzieleniem trzech funkcji nadzoru pedagogicznego: kontroli przestrzegania prawa, wspomaganie pracy szkół i placówek oraz nauczycieli w ich działalności, a także ewaluacji działalności edukacyjnej szkół i placówek. W związku ze zmianami wprowadzanymi w 2012 roku poniżej zostaną przedstawione (a właściwie przypomniane) ogólne zasady funkcjonowania Systemu Ewaluacji Oświaty (SEO).

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA

Punktem wyjścia dla koncepcji nadzoru pedagogicznego jest założenie, że państwo formułuje jasne, ogólnie znane i akceptowane wymagania wobec szkół i placówek. Ustalone na poziomie ogólnym wymagania pozwalają szkole na wytyczenie kierunków działania, jednocześnie umożliwiając zespołom szkolnym prowadzenie swojej działalności zgodnie z lokalnymi potrzebami i możliwościami. Wymagania te wyznaczają pożądany stan w systemie oświaty, pokazując jednocześnie przydatne kierunki rozwoju.

Ważne jest, aby pamiętać, że wymagania państwa wobec szkół i placówek nie obejmują wszystkich możliwych zagadnień związanych z ustawowymi i innymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Wymagania państwa wobec szkół wskazują zadania strategiczne i priorytetowe, wybrane w taki sposób, aby pomagały organizować pracę szkoły w celu rozwiązywania najważniejszych problemów cywilizacyjnych. Analizując wymagania państwa wobec szkoły, nie należy więc poszukiwać całościowego obrazu szkoły, ale raczej widzieć kluczowe aspekty jej działalności.

Bardzo istotne jest zrozumienie, że proponowane wymagania wobec szkół i placówek to nie zestaw przekonań na temat tego, jak one powinny funkcjonować, ale raczej standardy, do których spełnienia powinny dążyć instytucje edukacyjne, aby umożliwić sukces każdemu uczącemu się i wesprzeć kraj oraz społeczeństwo w realizacji zadań umożliwiających Polsce zajęcie miejsca w grupie państw zaliczanych do czołówki gospodarczej, politycznej i kulturowej¹⁴. Dogłębne zrozumienie wymagań i ich miejsca w pracy szkoły jest podstawowym warunkiem sukcesu systemu edukacyjnego, szkół i nadzoru pedagogicznego.

Jedną z bardzo istotnych cech nadzoru pedagogicznego jest jego elastyczność w definiowaniu obszarów i stosowaniu narzędzi badawczych. Dlatego właśnie wymagania mogą być (i będą) zmieniane w zależności od zmiany priorytetów prowadzonej przez państwo polityki oświatowej. Rozwój społeczny, rozwój technologii, zmiany na rynku pracy, podejście do ekologii, konieczność budowania relacji międzykulturowych, zmiany w systemach wartości, inne spojrzenie na koncepcje równości czy wolności to tylko niektóre z czynników determinują-

¹⁴ W celu ustalenia poziomu spełniania wymagań państwa prowadzi się ewaluację w dwóch formach:

- jako ewaluację zewnętrzną, przeprowadzaną przez odpowiednio przygotowanych wizytatorów;
- jako ewaluację wewnętrzną, przeprowadzaną przez pracowników danej szkoły/placówki, wedle jej potrzeb i na jej użytek.

cych sposób myślenia o edukacji i charakter podejmowanych w szkołach działań. Właśnie z powodu gwałtownych zmian cywilizacyjnych i warunków funkcjonowania szkoły, a co za tym idzie pojawiających się nowych oczekiwań wobec placówek edukacyjnych i ich absolwentów, elastyczne powinno być również stanowisko tych, którzy decydują o priorytetach polityki oświatowej.

Szkoły i placówki powinny działać w celu spełnienia wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami. To pracownicy tych instytucji powinni dobierać metody i sposoby działania tak, aby umożliwiały one osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania, ale również uwzględniały specyfikę szkoły lub placówki.

Proces zewnętrznej ewaluacji, służący określeniu, w jakim stopniu dana szkoła lub placówka spełnia wymagania, jest prowadzony przez zespoły wizytatorów do spraw ewaluacji zgodnie z ustalonym harmonogramem. Ewaluacja może mieć charakter całościowy (badając wszystkie wymagania) lub problemowy (badając wymagania związane z określonym zagadnieniem).

W wyniku ewaluacji zewnętrznej powstaje raport zawierający informacje na temat wyników badań i poziomu spełniania wymagań. Zespoły szkolne są zobowiązane do analizy raportu oraz zaplanowania i podjęcia odpowiednich działań służących poprawie jakości pracy szkoły/placówki.

CELE I ZASADY EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ

Podstawowymi celami ewaluacji szkół i placówek są:

- a) rozwój placówek, czyli umożliwienie zespołom szkolnym i w placówkach (dyrektorom wraz z nauczycielami) efektywnej pracy nad poprawianiem jakości szkoły i placówki przez dostarczanie informacji na temat tej jakości. Wiarygodne i porównywalne dane, zdefiniowane mocne strony i problemy szkoły oraz ich wspólna analiza powinny ułatwiać podejmowanie decyzji dotyczących działań szkół i placówek (w tym też tych służących spełnieniu wymagań);
- b) rozwój systemu oświatowego, czyli pokazywanie kierunków rozwoju oraz umożliwianie monitorowania tego rozwoju przez dostarczenie narzędzi i informacji o poziomie spełniania przez szkoły i placówki wymagań państwa;
- c) rozwój sposobów zarządzania systemem oświatowym, dzięki budowaniu bazy danych dotyczących tego systemu umożliwiającej prowadzenie badań porównawczych i analiz, czyli umożliwienie prowadzenia polityki oświatowej, podejmowania decyzji i tworzenia strategii rozwojowych. Możliwość

popularyzowania dobrych praktyk oraz szansa na opracowanie rzetelnej informacji o stanie oświaty.

Najważniejszą umiejętnością służącą zapewnieniu przydatności ewaluacji zewnętrznej jest umiejętność zachęcenia tych, których wyniki badań dotyczą (głównie dyrektorów i nauczycieli), do refleksji nad tym, co z takich badań wynika. Podstawowym czynnikiem, który zadecyduje o sukcesie procesu ewaluacji w systemie nadzoru, będzie zdolność przekonania osób pracujących w szkołach, że badanie poziomu spełniania wymagań państwa ma służyć szkole w nieustannej próbie poprawiania jakości własnej pracy, że ma sens i przyniesie przydatne informacje, że jest bezpieczne i szkole nie zaszkodzi.

Ewaluacja zewnętrzna powinna odgrywać ważną rolę w zapewnieniu wysokiej jakości usług oświatowych, jak również w efektywnym wykorzystaniu zasobów przez szkoły oraz eliminowaniu rozbieżności w standardach poszczególnych szkół i dopilnowaniu, aby szkoły realizowały ogólnie ustalone założenia. Ewaluacja zewnętrzna wzmacnia też publiczną świadomość jakości nauczania poprzez publikowanie raportów na temat kondycji poszczególnych szkół oraz łączy potrzebę odpowiedzialności z poprawą jakości nauczania. Dostarczając szkołom informacji zwrotnej o ich mocnych stronach i problemach, pokazuje, jakie kroki należy podjąć dla osiągnięcia wyznaczonych celów¹⁵.

Dla sprawności funkcjonowania systemu, oprócz przedstawionych powyżej celów, niezmiernie istotne są wartości decydujące o charakterze i klimacie sprawowanego nadzoru:

- a) proces ewaluacji jest w pełni demokratyczny, co przejawia się w prawie do uczestniczenia w nim wszystkich zainteresowanych osób na każdym jego etapie. Wizytatorzy do spraw ewaluacji są obowiązani do uzgadniania wszelkich poczynań z dyrekcją, pracownikami, rodzicami i uczniami. Pracownicy szkoły mają prawo do wyrażania opinii na tematy związane z ewaluacją ich pracy. Tylko autentyczne uczestnictwo i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron umożliwi przeprowadzenie przydatnej ewaluacji;
- b) proces ewaluacji jest transparentny, co przejawia się w jawności procedur, kryteriów ewaluacji, narzędzi oraz wyników i wniosków z ewaluacji;
- c) proces ewaluacji jest elastyczny, co oznacza, że bierze się pod uwagę różnorodność szkół/placówek i reaguje na zmiany kontekstu ich funkcjonowa-

¹⁵ Nie wolno jednak rezygnować z perspektywy wewnętrznej ewaluacji jako mechanizmu, który wyposaża szkoły w zdolność samodzielnej poprawy jakości swego funkcjonowania, pomagając w monitorowaniu postępów. Przydatny dla rozwoju związek pomiędzy ewaluacją wewnętrzną i zewnętrzną jest celem, do którego powinni dążyć wszyscy zaangażowani w działanie nadzoru pedagogicznego.

nia. System niejako wymusza nieustanny dialog między wszystkimi uczestnikami procesu;

- d) działania podejmowane dla ewaluacji placówki są działaniami zespołowymi, czyli podnoszenie jakości jest działaniem zachodzącym we współpracy i dzięki zaangażowaniu różnorodnych partnerów. Proces ewaluacji nie powinien zachęcać do tworzenia nieprawdziwych sytuacji (na przykład tworzenia niepotrzebnych dokumentów) oraz zaburzać rytmu pracy szkoły (na przykład przez długie przygotowania).

Nie można też zapominać o wzmacnianiu roli społeczności profesjonalistów, nauczycieli i dyrektorów oraz innych fachowców współpracujących ze szkołami. W większości krajów Unii Europejskiej odgórnie wspiera się proces budowania autonomii szkolnictwa na poziomie lokalnym i pojedynczych szkół. Budowa modelu wymagań oraz procedur sprawdzania poziomu ich spełniania jest próbą zwiększenia profesjonalnej autonomii dyrektorów i nauczycieli, a nie biurokratycznym ograniczeniem ich możliwości działania. Wyraźnie zdefiniowane wymagania, zaproszenie do dyskusji nad konieczną ich modyfikacją (w określonym przedziale czasowym) oraz dostarczenie pomocnych narzędzi do ewaluacji własnych działań wraz z nauczeniem procedur analizy i interpretacji wyników tej ewaluacji jest działaniem mającym wzmocnić rady pedagogiczne i podnieść jakość ich pracy.

PRZEBIEG EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ¹⁶

Proces ewaluacji zewnętrznej przebiega w trzech etapach:

1. **Przygotowanie badania** – polega na zaproszeniu dyrektora szkoły do zapoznania się z narzędziami badawczymi, odpowiedzenia na pytania ankiety i wpisania na platformę SEO wyników ewaluacji wewnętrznej (o ile szkoła je posiada). W tym czasie wizytatorzy do spraw ewaluacji powinni starać się poznać specyfikę szkoły (w tym wyniki ewaluacji wewnętrznej) i zaplanować dalsze działania badawcze.
2. **Badanie w szkole** – polega na zbieraniu przez wizytatorów danych za pomocą następujących metod: badań ankietowych, wywiadów i obserwacji.

¹⁶ Prezentowany tutaj przebieg procesu ewaluacji jest propozycją działania, której wartość wypróbowano już wielokrotnie, a wszelkie krytyczne lub pozytywne uwagi zawsze służyły do jego poprawiania. Chociaż sugeruje się, aby postępować zgodnie z przedstawioną propozycją, dopuszczalne są odstępstwa i zmiany opisywanego sposobu postępowania, o ile nie niosą one z sobą obniżenia jakości ewaluacji lub zagrożeń dla któregośkolwiek uczestnika procesu.

3. **Podsumowanie badania** – polega na opracowaniu zebranych danych, analizie i przygotowaniu prezentacji danych, skonstruowaniu wniosków oraz skonsultowaniu ich z dyrektorem i radą pedagogiczną.

W badaniach na terenie szkoły¹⁷ uczestniczy zespół wizytatorów do spraw ewaluacji. Badania w szkole obejmują przeprowadzenie:

- wywiadów grupowych z uczniami, rodzicami, nauczycielami, pracownikami niepedagogicznymi, partnerami szkoły oraz przedstawicielami organu prowadzącego;
- badania ankietowego dotyczącego opinii uczniów o szkole – z uczniami o rok młodszymi od najstarszych (*Moja szkoła*) i dotyczącego dnia w szkole – z uczniami najstarszymi (*Mój dzień*), a także badania wśród rodziców, wszystkich nauczycieli i z dyrektorem;
- obserwacji lekcji. W miarę możliwości jest wskazane przeprowadzenie większej liczby obserwacji w rocznikach, w których nie realizowano badań ankietowych. Klasy, w których prowadzona jest obserwacja, są losowane. Przy wyborze lekcji obserwowanej w danej klasie należy zadbać o to, by nie obserwować dwa razy lekcji prowadzonej przez tego samego nauczyciela;
- obserwacji szkoły i boiska podczas przerw, przed i po zajęciach oraz najbliższego otoczenia, a także zajęć pozalekcyjnych (o ile takie są prowadzone);
- wywiadu z dyrektorem (w którym mogą uczestniczyć jego zastępcy);
- analizy danych zastanych (analiza dotyczy tylko danych adekwatnych do zakresu ewaluacji zewnętrznej).

Przygotowanie badania

Na etapie przygotowawczym ustala się harmonogram badania w porozumieniu z dyrektorem, w miarę możliwości dostosowując go do planu zajęć odbywających się w szkole. Wizytator do spraw ewaluacji informuje dyrektora o sposobie prowadzenia badania, zaprasza do korzystania z platformy internetowej (zaproszenie wiąże się z udostępnieniem dyrektorowi narzędzi, które zostaną wykorzystane podczas ewaluacji), ustala zasady wyboru reprezentantów rodziców i uczniów oraz inne ważne szczegóły badania. O prowadzeniu badania informuje się uczniów, rodziców, nauczycieli i inne zaangażowane osoby, przesyła informacje dotyczące badania, a także zaprasza rodziców i partnerów szkoły do wzięcia udziału w ewaluacji.

¹⁷ Proponowany przebieg ewaluacji zewnętrznej w szkołach i innych placówkach oświatowych dostępny na www.npseo.pl.

Na tym etapie dyrektor:

- informuje społeczność szkolną o celach i przebiegu ewaluacji; informuje rodziców o możliwości udziału w badaniu ankietowym i wywiadzie;
- decyduje, kierując się znajomością wymagań, jakiego rodzaju dokumentacja najlepiej pokaże charakter szkoły i jakość pracy. Należy pamiętać, że szkoła przesyła posiadane dokumenty, a nie tworzy ich na potrzeby badania;
- przesyła wizytatorom materiały niezbędne do poznania koncepcji pracy szkoły oraz wnioski z ewaluacji wewnętrznej;
- wypełnia ankietę dla dyrektora, która jest dostępna on-line.

Zespół wizytatorów do spraw ewaluacji, analizując dokumenty, opracowuje plan badania, dostosowuje narzędzia badawcze, zapoznaje się z wynikami ankiety dla dyrektora, ewentualnie precyzuje pytania do dyrektora lub arkusze obserwacji. Może również analizować inne dostępne dokumenty szkolne (na przykład stronę WWW, materiały informacyjne). Analiza materiałów powinna służyć zebraniu wstępnych informacji o szkole oraz dostosowaniu pytań w celu pogłębienia wiedzy na temat szkoły. Ważne, aby pamiętać, iż dokumenty pełnią funkcję wspierającą – gromadzi się je i analizuje w celu poszukiwania przydatnych informacji pomocnych przy omawianiu zagadnień poruszonych podczas wywiadu z dyrektorem, a nie sprawdzania, czy szkoła posiada konkretne dokumenty.

Badanie w szkole

Etap drugi to badanie na terenie szkoły, które trwa dwa do pięciu dni. Proponuje się, aby nie były to dni następujące po sobie.

Badanie powinno być przeprowadzone według następujących zasad:

- działania badawcze mogą być realizowane dopiero po spotkaniu informacyjnym z nauczycielami, pracownikami niepedagogicznymi (między innymi administracja, obsługa) i uczniami, podczas którego wizytatorzy przedstawiają cele i przebieg ewaluacji. Przed spotkaniem informacyjnym można rozpocząć wywiad z dyrektorem, analizę danych zastanych;
- w wypadku prowadzenia ewaluacji całościowej wywiad z dyrektorem powinien być podzielony na części (uzgodnione z dyrektorem). Podczas wywiadu dyrektor może „ilustrować” odpowiedzi za pomocą materiałów istniejących w szkole;
- badanie ankietowe *Mój dzień* powinno być realizowane na ostatniej lekcji danej klasy;

- badanie ankietowe jest realizowane w szkolnych pracowniach komputerowych dysponujących łączem internetowym. W razie braku możliwości technicznych przeprowadza się ankietę papierową;
- pierwszego dnia badania uczniom w nim uczestniczącym rozdaje się papierowe ankiety dla rodziców (organizując też sposób ich zebrania). W miarę możliwości należy zachęcać rodziców do udziału w badaniu ankietowym on-line. Jeżeli w szkole jest możliwość przeprowadzenia badania on-line¹⁸, zaprasza się wszystkich rodziców do wypełnienia ankiety. Jeżeli nie ma takich możliwości, ankiety w wersji papierowej są rozdawane rodzicom dwóch najstarszych roczników, a pozostałym rodzicom, którzy chcą wypełnić ankietę, organizuje się taką możliwość;
- wywiady grupowe z nauczycielami i uczniami należy zrealizować po zapoznaniu się wizytatorów z wynikami badań ankietowych prowadzonych w tych grupach. Wywiady powinny również służyć interpretacji i wyjaśnieniu wyników ankiet;
- w każdym dniu badania w szkole powinno się odbyć spotkanie podsumowujące pracę zespołu badawczego poświęcone uporządkowywaniu zebranych danych i spostrzeżeń, wprowadzaniu ewentualnych modyfikacji w procedurze ewaluacji.

Podsumowanie badania

Etap podsumowujący obejmuje opracowanie, analizę i interpretację wyników, przygotowanie raportu oraz konsultacje z dyrektorem i prezentację wyników ewaluacji przed radą pedagogiczną. Podczas pracy nad raportem wizytatorzy powinni uwzględnić wnioski z ewaluacji wewnętrznej, dane z innych szkół oraz kontekst badanej szkoły.

Wstępną wersję raportu przedstawia się dyrektorowi i radzie pedagogicznej w celu przedyskutowania danych zebranych podczas ewaluacji i na prośbę rady prezentuje się propozycję poziomu spełniania wymagań. Wizytatorzy ostateczną wersję raportu przygotowują dopiero po wysłuchaniu opinii dyrektora i rady. Na tym etapie w ewaluacji aktywnie uczestniczą również pracownicy szkoły – podsumowanie służy refleksji nad wynikami badania, która powinna prowadzić do podjęcia działań.

¹⁸ Możliwe są dwa rozwiązania stosowane łącznie lub odrębnie: przeprowadzenie ankiety on-line w szkolnej pracowni komputerowej i/lub ogłoszenie daty i godzin, w czasie których będzie możliwe wypełnienie ankiety z dowolnego komputera podłączonego do Internetu po otrzymaniu loginów od wizytatorów.

Po spotkaniu dyrektor i nauczyciele są proszeni również o udzielenie informacji zwrotnej na temat procesu ewaluacji zewnętrznej (w formie odpowiedzi na pytania anonimowej ankiety on-line). To bardzo ważny element doskonalenia systemu ewaluacji oświaty i niepowtarzalna szansa dla nauczycieli i dyrektorów wyrażenia opinii o pracy ewaluatorów i procesie ewaluacji.

Etap trzeci, podsumowujący, trwa nie więcej niż czternaście dni. Analiza i planowanie działań w szkole na podstawie raportu mogą trwać nawet kilka tygodni.

Ewaluacja zespołu szkół

Każdą szkołę wchodzącą w skład zespołu bada osobny zespół wizytatorów i tworzy oddzielny raport z ewaluacji (zespoły wizytatorów wspierają się w trakcie zbierania i analizy danych oraz pisania raportu). Można również tak zaplanować ewaluację, aby ten sam zespół wizytatorów przeprowadzał kolejno badania w poszczególnych szkołach (ale nadal przygotowuje się osobne raporty).

Większość czynności jest prowadzona tak, jak opisano to dla pozostałych szkół. Należy zorganizować jedno zebranie informacyjne dla całego zespołu nauczycieli. Wywiad z dyrektorem powinni prowadzić wspólnie członkowie zespołu wizytatorów badający szkołę i zespołu badającego gimnazjum. W ten sposób odpowiedzi dotyczące tylko szkoły podstawowej lub gimnazjum poznaje jedynie zespół badający tę jednostkę organizacyjną, natomiast odpowiedzi dotyczące całego zespołu – każdy zespół wizytatorów. Podobnie organizuje się wywiad z nauczycielami i pracownikami niepedagogicznymi. Wszyscy nauczyciele odpowiadający na ankietę on-line robią to tylko raz, ale ze względu na specyfikę szkoły muszą przy każdym pytaniu decydować, czy ich odpowiedź dotyczy całego zespołu szkół (i wtedy widoczna będzie w danych każdej szkoły), czy jakiejś konkretnej szkoły wchodzącej w jego skład. Odpowiedni mechanizm na platformie przypisze odpowiedzi właściwej szkole, tak aby można z nich korzystać podczas pisania raportu. Nie będzie części wspólnej w raportach. Wywiady i ankiety z uczniami i rodzicami oraz obserwacje lekcji są prowadzone odrębnie dla każdej szkoły wchodzącej w skład zespołu. Specyfika szkoły i charakter współpracy z partnerami decyduje o liczbie wywiadów i doborze respondentów.

Wizytatorzy do spraw ewaluacji dysponują danymi zebranymi w procesie ewaluacji zewnętrznej i wnioskami z ewaluacji wewnętrznej, kontekstowymi informacjami na temat szkoły oraz wynikami ewaluacji innych, podobnych placówek. Dzięki temu mogą opisać szkołę pod kątem realizacji przez nią wymagań państwa oraz podejmować decyzje na temat poziomu ich spełniania. Zakłada się, że dane są wiarygodne, odpowiednie (dotyczą tego, czego powinny), pochodzą z różnych źródeł oraz są wolne od uprzedzeń.

Jak stwierdzono powyżej, wstępna wersja raportu jest konsultowana z radą pedagogiczną (konsultacja polega na prezentacji i dyskusji na temat wyników ewaluacji, co ułatwia ostateczne ustalenie poziomu wymagań).

Po każdej ewaluacji szkoła otrzyma informację zwrotną w postaci raportu, który składa się z następujących części:

- informacji o przebiegu ewaluacji zewnętrznej w szkole/placówce;
- opisu metodologii badania;

- podstawowych danych o szkole/placówce;
- krótkiej syntezy, odnoszącej się do wyników i wniosków z przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej; tak zwanego obrazu szkoły/placówki;
- wyników przeprowadzonej ewaluacji w odniesieniu do wymagań państwa (zawartych w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej) w postaci opisów wymagań;
- wniosków z przeprowadzonego badania;
- tabeli zawierającej informacje dotyczące stopnia spełnienia poszczególnych wymagań.

Raport powinien stanowić podstawę analiz pracy szkoły i budowania planów działań, otrzymują go również kurator i władze samorządowe. Raporty zostają udostępniane w Internecie na stronie www.npseo.pl w zakładce „Sprawdź raport z ewaluacji swojej szkoły/placówki”.

Koncepcja ewaluacji zewnętrznej prowadzonej w ramach nadzoru pedagogicznego zakłada ciągłą współpracę między wizytatorem a szkołą, sprawny przekaz informacji, wykorzystanie potencjału szkoły (na przykład przez angażowanie pracowników w proces zbierania informacji) i równość wszystkich zaangażowanych stron.

Niezbędne są pozytywne postawy wobec procesu i osób biorących w nim udział, wzajemny szacunek i obiektywność. Bardzo ważna jest dyskrekcja w przypadku informacji wrażliwych. Uzyskiwanie informacji zwrotnej na temat wymagań, narzędzi badawczych i jego rezultatów od wszystkich osób biorących udział w tym procesie jest istotne dla doskonalenia systemu.

UCZENIE SIĘ DZIĘKI ZDOBYWANIU INFORMACJI O SOBIE

Ewaluacja zewnętrzna nie jest i nie może być jedynym źródłem informacji o szkole. W polskim systemie oświatowym istnieje sporo innych źródeł informacji na temat tego, jak funkcjonują szkoły, a zwłaszcza na temat tego, jakie osiągają rezultaty. Najważniejsze wśród nich, w społecznej opinii, źródło takich informacji to system egzaminów zewnętrznych. Ważną, wręcz kluczową umiejętnością u osób kreujących politykę edukacyjną (również na poziomie regionalnym) jest posługiwanie się danymi z różnych źródeł, ich analiza i integrowanie w celu podejmowania sensownych decyzji. Bardzo ważna natomiast z perspektywy dyrektora szkoły lub placówki jest umiejętność wykorzystywania danych zbieranych dzięki ewaluacji wewnętrznej.

Obowiązkowa dziś w Polsce ewaluacja wewnętrzna (nazywana też autoewaluacją¹⁹) jest zaproszeniem do przyjęcia odpowiedzialności za własne działanie, a jednocześnie jest narzędziem, które daje szansę na przyjmowanie jej w sposób sensowny, dzięki możliwości podejmowania decyzji na podstawie danych i sprawdzania efektów tych decyzji. Wprowadzenie ewaluacji do praktyki nadzoru pedagogicznego (w obu jej formach, zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej) miało na celu wsparcie profesjonalnej kultury organizacyjnej, charakteryzującej się nawykowym analizowaniem informacji w celu podejmowania decyzji. Ewaluacja wewnętrzna jest zbieraniem informacji „o tym, jak nam idzie”, procesem profesjonalizującym działania zespołu i jednocześnie procesem uczenia się (indywidualnego i organizacyjnego). Dlatego powinno się ją projektować tak jak proces uczenia się, umożliwiając aktywne uczestnictwo i społeczne interakcje, bo chociaż jej celem bywa też rozliczenie, to przede wszystkim chodzi w niej o rozwój – uczenie się dzięki ewaluacji to cecha osób i szkół działających skutecznie²⁰.

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 bezpieczeństwa²¹. Zanim jednak przystąpimy do realizacji jakiegokolwiek projektu ewaluacyjnego, warto podkreślić, że ewaluacja musi dotyczyć czegoś, co robiliśmy świadomie i w określonym celu. Nie ma sensu dostarczać informacji o czymkolwiek, jeżeli osoby zaangażowane w proces nie mają potrzeby ich otrzymania lub jeżeli nie pracowały nad tym, aby się poprawić w obszarach poddawanych ewaluacji. Przed myśleniem o ewaluacji trzeba myśleć o swojej pracy, próbować zrozumieć wymagania i dostosować je do kontekstu, zaplanować ich realizację oraz podjąć działania.

Autoewaluacja wiąże się z bardzo dużym zakresem autonomii, czyli wolności w zakresie wyboru celów pracy, metod pracy czy form ewaluacji. Zachęcanie osób pracujących w szkołach i różnego rodzaju placówkach edukacyjnych do podjęcia autoewaluacji, w długoterminowej perspektywie, ma na celu transformację kultury organizacyjnej, wprowadzenie profesjonalnych metod działania, wspierania, rozwoju tych placówek i całego systemu oświatowego i właśnie wzrost efek-

¹⁹ Henryk Mizerek uważa termin „autoewaluacja” za lepiej oddający ducha działania niż „ewaluacja wewnętrzna”. H. Mizerek, *Efektywna autoewaluacja w szkole – jak ją sensownie zaprojektować i przeprowadzić*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

²⁰ G. Mazurkiewicz, *Po co szkołom...*

²¹ *Ibidem*.

tywności 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 co będziemy umieć wykorzystać? Refleksja nad jakimi zagadnieniami związanymi z naszą pracą będzie najbardziej przydatna? – to istotne pytania, ponieważ autoewaluacja powinna być narzędziem precyzyjnym. Lepiej przeprowadzić ją w zakresie węższym, ale przemyślanym, niż próbować objąć wszystkie możliwe aspekty funkcjonowania szkoły²².

Wprowadzając ewaluację wewnętrzną jako stałą praktykę poprawiania funkcjonowania szkoły, podkreślać należy znaczenie danych dostarczanych przez ewaluację. Trzeba być jednak świadomym, że informacje uzyskane w procesie ewaluacji i wnioski z niej to nie jedyny rezultat ewaluacji wewnętrznej. Sytuacja w szkole zmienia się częściej dlatego, że ludzie dzięki udziałowi w procesie ewaluacji uczą się i w konsekwencji zmieniają własne działanie i organizację, niż z powodu aplikacji konkretnego wniosku z badania. Ewaluacja wewnętrzna demokratyzuje szkolną rzeczywistość, zachęca do dialogu i umożliwia go, 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 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, której tak często brakuje²³.

BIBLIOGRAFIA

- Czapiński J., *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2009.
- Kohn A., *What Does It Mean to Be Well Educated? And More Essays on Standards, Grading, and Other Follies*, Beacon Press, Boston 2004.
- Kołodziejczyk J., Starypan I., *Cenniejsza niż złoto. Rzecz o promowaniu wartości edukacji*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*.

- Kołodziejczyk J., *Wymagania wobec szkół i obszary ewaluacji*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Lynch K., *Oświata jako miejsce zmiany*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Mazurkiewicz G., *Przywództwo edukacyjne: kierunki myślenia o roli dyrektora*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Mazurkiewicz G., *Po co szkołom ewaluacja*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Mazurkiewicz G., *Reforma nadzoru pedagogicznego jako projekt cywilizacyjny*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Refleksje*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Mizerek H., *Efektywna autoewaluacja w szkole – jak ją sensownie zaprojektować i przeprowadzić*, [w:] *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Autonomia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Pacewicz A., *Aktywni uczniowie – szansa i wyzwanie dla szkoły*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Strzemieczny J., Sterna D., *Organizacja procesów edukacyjnych dla wspierania uczenia się*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wlazło S., *Działanie zespołowe nauczycieli i kształtowanie kompetencji*, [w:] *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.