

## POLECAMY CZASOPISMO



### Dyrektor Szkoły

cena: 25.9 zniżce

### Ewaluacja w szkole - wymagania MEN wobec szkół

Dla wszystkich Państwa zainteresowanych tematyką ewaluacji zamieszczamy artykuły dotyczące tej tematyki

#### ***Po co szkołom wymagania, po co ewaluacja?***

Grzegorz Mazurkiewicz, artykuł z "Dyrektora Szkoły" numer 9/2010

Już wkrótce siłę roboczą tworzyć będą w większości pracownicy wiedzy, zdolni do stawiania pytań, rozwiązywania problemów, do pracy w samzarządzających się zespołach. **Takim zespołom pomagają wewnętrzna autonomia, aktywne na polu planowanie i kreowanie własnego działania, postawa i oprzyrządowanie badacza umożliwiające ciągłą i twórczą refleksję nad praktyką, która może przejawiać się w opanowaniu i systematycznym stosowaniu ewaluacji.**

**Wiele różnych instytucji publicznych poddawanych jest dziś ostrej i ciągłej krytyce. Wskazuje się na ich nieefektywność, rozbieżność między działaniami a społecznymi oczekiwaniami, kosztowność lub wręcz nieprzebranie logiki rachunku ekonomicznego, zbyt upolitycznienie i na wiele ich innych, immanentnych wad. Nie rozstrzygając tu kwestii zasadniczej, czyli czy to zarzuty uprawnione, czy też nie, warto podkreślić, że taka atmosfera negacji destruktywnie wpływa na zaufanie i gotowość obywateli do współpracy z tymi instytucjami.**

**Szkoła znajduje się niestety w grupie instytucji tracących prestiż i zaufanie. Bardzo często dzieje się tak z powodu „wrodzonych” lub nabytych wad systemu oświatowego, nieudolnej polityki, nieumiejętności zdiagnozowania problemu i poradzenia sobie z nim czy z powodu błędnych, nieprzystających do rzeczywistości założeń i celów działania lub podjętych decyzji. Warto jednak pamiętać, że frustracja społeczna (a i rozczarowanie fachowców) biorą się także z niebywale dzisiaj ambitnych oczekiwań wobec szkoły.**

Nigdy dotąd szkoła nie miała pełnić tylu funkcji wobec tak dużej populacji i jednocześnie świadczyć usługi o tak wysokiej jakości – jak dziś. Demokracja życia społecznego, hasła równości i wrażliwości społecznej, ruch na rzecz praw człowieka i wiele innych, istotnych społecznie zjawisk wywarły wpływ również w sferze edukacji. Jeszcze w niedalekiej przeszłości wysokiej jakości edukacja była dobrem występującym rzadko, do którego dostęp mieli nieliczni. Szkoła powszechna umożliwiała nabywanie tylko naprawdę podstawowych umiejętności i pomimo swojej nazwy nie docierała do wszystkich, a tych, którzy mieli szczęście się uczyć, „obsługiwała” bardzo krótko. Dobra edukacja, a przez nią prawo do korzyści i zysków wynikających z jej zdobycia, ograniczała się do warstw lub jednostek uprzywilejowanych. Dzisiejsze hasła wyrównywania szans i uczenia każdego dziecka brzmią nie tyle ambitnie, ile nawet utopijnie, ale przecież podejmuje się heroiczne próby ich realizacji. Nie daje się dziś prawa szkołom do rezygnowania z uczniów tylko dlatego, „że sobie w tej szkole nie poradzą”. **Edukacja dla wszystkich to naprawdę ambitny i rozwojowy cel, z którego rezygnować nie można, ale trzeba jednocześnie być świadomym, jak mocno wpływa on na działania podejmowane w szkołach.** Ten cel podnosi poziom trudności pracy nauczycieli do wymiarów im (ani nikomu innemu) dotąd nieznanym.

Skomplikowany współczesny świat z jego fascynującymi zjawiskami i procesami: globalizacją, wielokulturowością, rozwojem cywilizacyjnym, rewolucją technologiczną, specyficznymi procesami demograficznymi, problemami społecznymi czy wymaganiami społeczeństwa wiedzy stawia ludziom warunki do osiągnięcia życiowego sukcesu zupełnie odmienne od tych, które znano w przeszłości, nawet w tej niedalekiej, w epoce industrialnej. Takie uwarunkowania kreują szkołom poważne wyzwania, na które – jak się oczekuje – będą one w stanie odpowiedzieć (przez właściwe przygotowanie uczniów i zaopiekowanie się nimi). Tak więc szkoły mają również, oprócz prowadzenia tradycyjnie rozumianego kształcenia (ze znacznie rozszerzonym programem nauczania) i wychowania, realizować zadania centrum technologicznego, ośrodka kultury, placówki opieki społecznej, kształcenia dorosłych, doskonalenia nauczycieli, ośrodka badań statystycznych i badań nad edukacją czy miejsca integracji lokalnej społeczności. Wiele funkcji, które mają pełnić szkoła i nauczyciele – oszaleli. Gdzie i kiedy przygotowuje się do tego nauczycieli? Gdzie mogą otrzymać wsparcie? Jak w tym olbrzymim zakresie obowiązków się mają odnaleźć dyrektorzy? **Realizacja oczekiwań, że szkoła wesprze każdego ucznia, i zaspokajanie potrzeby działania na tak wielu frontach utrudniane są przez jeszcze jeden element klimatu wokół szkoły.** Ten element to bardzo zdecydowane żądanie jak najwyższej jakości usług świadczonych przez szkołę. Wysoka jakość pracy szkoły to oczekiwanie naturalne i oczywiste, ale fakt, iż często jest ona nie do końca zdefiniowana lub nawet odmienne rozumiana, przyczynia się do swoistego chaosu widocznego w publicznej dyskusji. Różnego rodzaju rankingi, koncentracja na wynikach zewnętrznych testów i egzaminów, wskazywanie szkoły jako winnej patologiom lub tragediom, których jesteśmy świadkami – tylko ten chaos pogłębia. **„Rozliczalność”, jedna z ważniejszych koncepcji wpływających ostatnio na system oświatowy, mówi o tym, że należy być odpowiedzialnym przed społecznością, której się służy i umieć pokazać koszty i zyski swojej działalności.** Jednak obok zrozumiałej potrzeby odpowiadania przed społecznością, dla której się pracuje, trzeba pielęgnować zdolność do rozumienia specyfiki sfery edukacyjnej. Może się to przejawiać w umiejętności

różnicowania podejść do zadań stawianych przed szkołą i do oceny jakości realizacji tych zadań, którą można też nazwać „cieniowaniem” perspektyw w patrzeniu na to, jak działają poszczególne szkoły.

To „cieniowanie” wymaga świadomości perspektywy, z jakiej się szkołę ocenia, pewnej samoświadomości na temat własnych przekonań i założeń, a jednocześnie autonomii i odwagi w mówieniu o tym. W związku z przemianami cywilizacyjnymi podkreśla się wzrastającą rolę zdolności ludzi do samozarządzania. Teoretycy twierdzą, że się róbca tworzyć będą już wkrótce w większości pracownicy wiedzy, zdolni do stawiania pytań, rozwiązywania problemów, posługiwania się informacjami do budowania wiedzy, ale też właśnie do pracy w samozarządzających się zespołach. Takim zespołom pomaga wewnętrzna autonomia, aktywność na polu planowania i kreowania własnego działania, postawa i oprzyrządowanie badacza umożliwiające ciągłą i twórczą refleksję nad praktyką, która może przejawiać się w opanowaniu i systematycznym stosowaniu ewaluacji (zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej). Uczenie się dzięki zdobywaniu informacji o sobie.

**Zaproszenie do ewaluacji jest zaproszeniem do wzięcia odpowiedzialności za własne działanie, a jednocześnie narzędziem, które daje szansę na branie odpowiedzialności 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) ma właśnie na celu wsparcie w szkołach (i innych placówkach oświatowych) profesjonalnej kultury organizacyjnej, dzięki której pojawia się nawyk analizowania informacji i podejmowanie racjonalnych decyzji.**

Ewaluacja jest 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. Uczenie się dzięki ewaluacji to cecha osób i szkół działających skutecznie. **Zanim jednak przystąpimy do przeprowadzenia jakiegokolwiek projektu ewaluacyjnego (obojętne, czy ewaluacji zewnętrznej, czy wewnętrznej) warto podkreślić, że ewaluacja dotyczy musi 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 poprawić się akurat w obszarach poddawanych ewaluacji. Przed myśleniem o ewaluacji trzeba myśleć o swojej pracy, czyli o jej celach i o tym, jak je realizować.

Wymagania i inne cele.

Różny może być przedmiot ewaluacji. **W modelu ewaluacji wykorzystywanym w nadzorze pedagogicznym zaproponowano, aby obszary ewaluacji nazywać wymaganiami (załącznik do rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z 7.10.2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego – Dz. U. Nr 168, poz. 1324).**

**Założono, że wymagania powinny pomagać determinować kierunki działania szkół i innych placówek oświatowych.** Dla sukcesu ewaluacji, czyli spowodowania sytuacji, w której wykorzystywać się będzie zebrane informacje do zarządzania instytucjami edukacyjnymi i prowadzenia polityki oświatowej, konieczne jest zinternalizowanie wymagań.

Ważne!

Tekst jest skróconą i w niewielkim stopniu zmienioną i wersją rozdziału pod tytułem: Po co szkołom ewaluacja? z książki Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym: autonomia przygotowywanej do druku w Wydawnictwie Uniwersytetu Jagiellońskiego, dotyczącym znaczenia ewaluacji wewnętrznej. W tej wersji autor skupił się w większym stopniu na pokazaniu znaczenia wymagań MEN wobec szkół i placówek.

**W każdej szkole w Polsce powinna się odbyć refleksja nad znaczeniem wymagań dla tej konkretnej szkoły.** Podczas dyskusji nauczyciele i inni pracownicy szkół powinni się zastanowić nad tym, jak rozumieją każde wymaganie, jakie mają pomysły na jego spełnienie, co z tego, co szkoła już robi, można ująć w danym wymaganiu, jak szkolne priorytety „wpisują” się w owe wymagania. Wprowadzanie ewaluacji (zewnętrznej i wewnętrznej) ma na celu, w długoterminowej perspektywie, transformację kultury organizacyjnej, wprowadzenie profesjonalnych metod działania, rozwój tych placówek i całego systemu oświatowego i właśnie wzrost efektywności procesu uczenia się.

**Dlatego 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, refleksję nad jakimi zagadnieniami związanymi z naszą pracą będzie najbardziej przydatna? Konieczne jest zastanowienie się nad pytaniem o to, czym są i jaką rolę grają **wymagania państwa wobec szkół w praktyce.** Przede wszystkim należy je 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 – jak na proces decydujący o kapitale ludzkim, i wskazują prorozwojowe zadania cywilizacyjne. To nie są biurokratyczne zalecenia – w proponowanym modelu nadzoru pedagogicznego wymagania nie mają stać się wskazówkami do kontroli szkoły obejmującymi cały możliwy zakres jej funkcjonowania. To bardzo oszczędnie zdefiniowane, zalecane kierunki działań szkoły, których prowadzenie ma dać szansę na zwiększenie efektywności szkoły.** Wprowadzenie ten termin („efektywność”) budzi sporo kontrowersji i trudno uzgodnić wspólne rozumienie efektywności, która mierzona jest najczęściej różnymi osiągnięciami uczniów, to można założyć, że efektywna szkoła to taka, w której uczniowie czynią postępy większe, niż można oczekiwać na podstawie ich „zdolności” czy „uwarunkowań”. To właśnie tak rozumiana efektywność działań nauczycieli mogłaby stać się przedmiotem ewaluacji. Paradoksalnie, pomimo trudności związanych z ustaleniem jednego rozumienia pojęcia efektywność w szkołach wypracowano wiele pomysłów na jej podnoszenie, więc nauczyciele mają na tym polu spore doświadczenie. Ponadto różnego rodzaju badania (na przykład A. Pollarda, opisane w Reflectiveteaching) pokazują działania kluczowe dla efektywności szkoły (rozumianej jako wspieranie uczniów w rozwoju „szybszym” i „pełniejszym” niż można by się spodziewać na podstawie wcześniejszych doświadczeń pedagogów czy badaczy). Te działania i zagadnienia dosyć łatwo

można powiązać z konkretnymi **wymaganiami wobec szkół** zaproponowanymi w nowym modelu nadzoru pedagogicznego. Chodzi o to, żeby w każdej szkole podjęto dyskusję nad priorytetami charakteryzującymi daną placówkę.

Zestaw wymagań ma inspirować do sensownej, prorozwojowej pracy, ale nie jest katalogiem wymagań, które należy wszystkie bez wyjątku spełniać w najwyższym stopniu. Poziom spełniania wymagania oznaczony symbolem „D” jest **poziomem satysfakcjonującym, dlatego nie warto skupiać się na osiągnięciu poziomu „A” we wszystkich wymaganiach, zwłaszcza że w praktyce to niemożliwe. Te szkoły, w których określi się najwyższy poziom spełniania wymagania, powinny być placówkami wybitnymi w tym zakresie, specjalizującymi się w danym zagadnieniu, dzielącymi się z innymi własnymi doświadczeniami (przez szkolenia, konferencje czy publikacje)**. Gorąco zachęcam dyrektorów i nauczycieli do głębokiej refleksji nad znaczeniem wymagań dla ich pracy i szkoły.

Poniżej przedstawiam przykłady zagadnień, które mogłyby stać się przedmiotem szczególnej uwagi, a także dokładnej ewaluacji wewnętrznej. Nie jest to wyczerpująca wszystkie możliwości lista zagadnień decydujących o fektywności szkoły, a przez to wartych poddania ewaluacji, to raczej wybiórcze i subiektywne zestawienie niektórych z nich wraz z pokazaniem relacji danego zagadnienia do wymagań państwa (ogłoszonych w rozporządzeniu z października 2009 r.) – może zastanawianie się nad tym, co dla nas znaczą wymagania, to pomysł na najbliższe rady pedagogiczne? Wiadomo na przykład, że efektywni dyrektorzy działają celowo, zatrudniając dobrych nauczycieli, budując wspólne rozumienie głównego celu pracy, dzieląc się odpowiedzialnością i angażując nauczycieli w proces podejmowania decyzji. Echa takich działań odnaleźć można w **wymaganiu wskazującym na konieczność analizy wyników zewnętrznych testów i egzaminów**, które podkreśla znaczenie refleksji analiz w budowaniu organizacji uczącej się. W ten sposób zwiększa się poziom profesjonalizmu w nauczaniu i można się dowiedzieć, jak poprawiać proces nauczania i uczenia się.

Proces uczenia się jest efektywny wtedy, gdy uczący się bierze zań odpowiedzialność. Można to obserwować w szkołach, w których oddaje się uczniom prawo i obowiązek odgrywania aktywnej roli w życiu szkoły i procesie kształcenia – wzrasta wtedy poczucie własnej wartości i poczucie odpowiedzialności. Jednym z poważnych nieporozumień związanych z aktywnością uczniów jest błędne założenie, że nie posiadają oni kompetencji umożliwiających podejmowanie decyzji dotyczących procesu kształcenia – wiadomo dzisiaj, iż zaangażowanie w proces decyzyjny na temat tego, czego i jak się uczymy, bardzo mocno wpływa na poziom uwagi, koncentracji i zainteresowania. To natomiast przyczynia się do zwiększenia efektywności uczenia się. Ta refleksja leży u podstaw **wymagania podkreślającego wagę aktywności uczniów**. Badania jednoznacznie wskazują, że czynnikiem decydującym o efektywności szkoły jest też rozumienie i akceptowanie wizji szkoły oraz jej celów przez szkolną społeczność, gdyż to umożliwia pracę tak, aby stosowana praktyka (między innymi działania nauczycieli) była spójna oraz wspierana przez szkolną politykę i organizacyjne uzgodnienia. **Wymaganie dotyczące koncepcji pracy szkoły** wynika właśnie z takich konkluzji, wzmacniając znaczenie działań opierających się na przemyślanej strategii i zachęcając do zrywania z działaniem nawykowym. Priorytetem pracy szkoły musi być uczenie się i nauczanie. Proces kształcenia zależy od kilku czynników związanych z organizacją pracy – środowisko uczenia powinno być atrakcyjne, powinno wprowadzać do procesu uczenia się porządek i zachęcać uczniów do samokontroli. Nauczanie w szkołach efektywnych zawsze jest celowe, ma jasno określone zadania i jest dobrze zorganizowane, przygotowane i w odpowiednim tempie, ilość czasu spędzanego na uczeniu się jest zaplanowana i kontrolowana, a stawiane pytania naprawdę angażują uczniów. W ten sposób tworzy się pozytywny szkolny etos, w którym jasne jest, że warto się uczyć, że uczenie się jest interesujące. Do takich działań zachęca **wymaganie wskazujące na konieczność zorganizowania procesu dydaktycznego**.

W efektywnych szkołach prowadzi się ciągle monitoring tego, czy szkoła osiąga zakładane cele, podtrzymując jednocześnie świadomość tych celów w szkolnej społeczności. W takich szkołach systematycznie udostępnia się dane służące refleksji nad efektywnością i planowaniu dalszych działań. Uczniowie i nauczyciele przyzwyczajeni są do zespolonego wykorzystywania tych informacji, rozumieją ich użyteczność i potrafią się nimi posługiwać. Znaczenie takich działań podkreślają **wymaganie mówiące o konieczności nabywania przez uczniów kompetencji i umiejętności oraz współdziałania w procesie edukacyjnym**. O sukcesie współczesnych społeczeństw decyduje zdolność do współpracy przy rozwiązywaniu trudnych problemów. Powszechnie uważa się, że kultura organizacyjna, w której kultywuje się duże oczekiwania wobec wszystkich, a nie tylko najzdolniejszych uczniów, służy procesowi uczenia się. Udowodniono też, że coraz lepsze osiągnięcia uczniów związane są z pozytywnymi sygnałami i informacją zwrotną ze strony nauczycieli. Ten element pracy szkoły znajduje odzwierciedlenie w **wymaganiu podkreślającym znaczenie działań mających na celu wyrównywanie szans edukacyjnych i stwarzanie wszystkim możliwości udziału oraz korzystania z osiągnięć rozwoju społecznego i gospodarczego**.

Ważne jest też **osadzenie szkoły w środowisku lokalnym i umiejętność zbudowania relacji z rodzicami**. 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. Zaangażowanie rodziców w proces edukacyjny pozytywnie wpływa na osiągnięcia uczniów, dlatego dobre szkoły zachęcają, a nawet żądają udziału rodziców w tym procesie. Znaczenie takich działań podkreśla **wymaganie zachęcające do partnerskich relacji szkoły z rodzicami**.

#### **Ewaluacja zmienia charakter szkoły**

Wprowadzając **ewaluację zewnętrzną i wewnętrzną** jako stałą praktykę 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 jej efekt. 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. **Dobrze przeprowadzana ewaluacja 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 ludziom

szansę na pokonywanie własnych ograniczeń i zewnętrznych przeszkód. Trzeba tylko naprawdę spróbować ją podjąć. Nie stanie się panaceum na wszystkie bóle, ale pomoże w poprawianiu procesów zachodzących w szkole i da szansę na poczucie satysfakcji z własnej pracy, której tak często brakuje.

**Zapraszamy Państwa do wspólnej refleksji nad znaczeniem wymagań państwa wobec szkół i placówek. W kolejnych numerach „Dyrektora Szkoły” publikować będziemy teksty omawiające zagadnienia wskazywane w wymaganiach jako ważne, rozszyfrowujące wartości wspierane przez konkretne wymagania oraz sugerujące możliwe kierunki działań dla ich realizacji.** Mamy nadzieję, że w ten sposób rozpoczniemy powszechną refleksję nad praktyką i teorią edukacji tak przydatną we wszelkim działaniu skoncentrowanym na doskonaleniu tego, co się robi.

Reasumując, ewaluacja (zewnętrzna i wewnętrzna) powinna być narzędziem precyzyjnym, ale przede wszystkim musi dotyczyć ważnych aspektów pracy osób, które są świadome znaczenia celów własnej pracy i rozumieją jej (ewaluacji) sens. Precyzyjne działania ewaluacyjne są możliwe tylko wtedy, gdy zdaje się sprawę ze specyfiki i priorytetów danej szkoły, ale też tylko wtedy, gdy jej (ewaluacji) cele są akceptowane.

**Grzegorz Mazurkiewicz**

*Autor jest socjologiem, nauczycielem, doktorem nauk humanistycznych, pracuje w Instytucie Spraw Publicznych UJ. Jest koordynatorem projektu „Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły”. Współtworzył program CEO „Szkoła ucząca się”.*

Warto przeczytać

O różnego rodzaju badaniach pokazujących działania kluczowe dla efektywności szkoły pisze np.: A. Pollard, Reflective teaching, London, New York 2009.