

EWA BOGACZ-WOJTANOWSKA,  
ROMAN DORCZAK

## **PROCES PRZYGOTOWANIA WIZYTATORÓW DO SPRAW EWALUACJI W OPINII DYREKTORÓW SZKÓŁ**

### **WPROWADZENIE**

Wraz z rozpoczęciem roku szkolnego 2009/2010 w ramach **Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły Etap II** rozpoczął się proces szkoleniowy osób, które w nowym systemie będą pełnić funkcję ewaluatorów. W grupie tej znalazły się osoby będące do tej pory wizytatorami we wszystkich 16 kuratoriach oświaty działających na terenie kraju.

Przygotowanie do nowej roli składa się z cyklu pięciu kilkudniowych szkoleń wprowadzających uczestników w zasady nowego systemu nadzoru oraz pozwalających na nabycie umiejętności pracy w nowej, innej niż dotychczasowa praca wizytatora, roli ewaluatora. Bardzo ważnym elementem przygotowania jest przeprowadzenie ewaluacji placówki szkolnej, zakończone sporządzeniem raportu i zaprezentowaniem go właściwej radzie pedagogicznej.

W pierwszej fazie projektu, w okresie od września 2009 do lipca 2010 roku, przeprowadzono dwa cykle przygotowania ewaluatorów odbywające się według opisanego wyżej schematu. W każdym z nich wzięło udział 120 wizytatorów z terenu całego kraju.

Od początku realizacji projektu przyjęto założenie, że przygotowanie ewaluatorów będzie się odbywać w grupach, w których mają być obecni dyrektorzy placówek, na terenie których będą prowadzone pilotażowe ewaluacje. Takie założenie, niewątpliwie ułatwiające realizację planów projektu na poziomie działań praktycznych, wynikało przede wszystkim z przekonania, że najistotniejszym celem nowego systemu i sposobu nadzoru pracy szkoły musi być aktywizacja szkół, w tym osób odpowiedzialnych za zarządzanie na poziomie placówek, czyli dyrektorów szkół.

W grupie dyrektorów szkół, którzy stali się uczestnikami projektu w toku przygotowania dwóch pierwszych grup ewaluatorów, znalazły się osoby, a co za tym idzie szkoły, które dobrowolnie wyraziły gotowość włączenia się w prace projektu na tym etapie. Wiązało się to z przyjęciem trudnej roli pionierów nowego sposobu ewaluacji szkoły. W każdej z dwóch grup znalazło się 32 dyrektorów, którzy wraz z wizytatorami z kuratoriów oświaty przeszli pełny cykl szkolenia do roli ewaluatora w nowym systemie. W ich szkołach przeprowadzono przewidziane programem przygotowania ewaluatorów ewaluacje, zakończone sporządzeniem raportu i jego prezentacją w szkole, która była poddana ewaluacji.

Na zakończenie całego cyklu przygotowania ewaluatorów, który zamknął się prezentacją raportu w ostatniej z 32 placówek, przeprowadzono warsztat podsumowujący, w toku którego dokonano oceny przebiegu procesu przygotowania do ewaluacji i jej przeprowadzenia i zebrano wnioski oraz rekomendacje mające na celu doskonalenie poszczególnych elementów procesu szkolenia ewaluatorów, jak też samego systemu nadzoru w nowej formule. Warsztaty takie odbyły się dwa razy, dla pierwszej grupy w styczniu, a dla drugiej – w lipcu 2010 roku.

Częścią każdego z nich był wywiad grupowy, przeprowadzony w gronie samych tylko dyrektorów będących częścią szerszej grupy biorącej udział w szkoleniu. Wywiady, które trwały około 90 minut, prowadzono za każdym razem według tego samego schematu w trzech mniejszych grupach złożonych z 10–11 dyrektorów. Pytania wywiadu koncentrowały się wokół kilku kwestii. Wyniki tych wywiadów zebrano razem, a tekst ten jest próbą pokazania ich najważniejszych rezultatów, z zachowaniem porządku, w jakim przeprowadzano wywiad.

Zanim przejdziemy do prezentacji wyników, należy jeszcze wskazać na bardzo istotną kwestię. Ważnym celem tego badania i powstałego na jego podstawie tekstu jest refleksja nad działaniami prowadzonymi w ramach projektu. Są one postrzegane jako proces, w toku którego dokonuje się nieustającej analizy i rekonstrukcji różnych elementów. Takie dynamiczne i refleksyjne podejście do procesu realizacji zadań w różnych obszarach projektu jest istotnym elementem charakteryzującym go.

## OCENA FORMUŁY UCZESTNICTWA W PROGRAMIE I SZKOLENIA, W KTÓRYM BRALI UDZIAŁ DYREKTORZY

### Ocena uczestnictwa w projekcie i ocena roli dyrektorów

Dyrektorzy, którzy byli uczestnikami szkoleń prowadzonych w ramach projektu, prawie jednogłośnie podkreślali pozytywne aspekty swojego w nim uczestnictwa. W szczególny sposób wskazywali na następujące elementy:

- **partycypacja dyrektorów** w tworzeniu nowego systemu nadzoru pedagogicznego, poczucie współdecydowania prowadzące do tworzenia się atmosfery czy inaczej: kultury **partnerstwa** – nie tylko między dyrektorami szkół i reprezentantami kuratorium (przygotowującymi się do roli wizytatorów do spraw ewaluacji), ale także między dyrektorami a ekspertami i trenerami szkolącymi. Początkowe obawy co do udziału i roli rozwiały się, gdy uczestnicy zrozumieli, że mogą brać aktywny udział w procesie oraz wpływać na kształt nowego systemu nadzoru pedagogicznego w Polsce;
- **wiedza i możliwość uczenia się** i w konsekwencji szansa przekazania jej nauczycielom – „komfort pracy bez stresu” – ze wskazaniem, że był/jest to równie cenny proces dla wizytatorów (ewaluatorów); wskazywano też na możliwość uczenia się w szerszym sensie, rozwój własnej wiedzy na temat ewaluacji, edukacji, pracy dyrektora z zespołem oraz innych ważnych dla pracy w roli dyrektora obszarów;
- **zmierzenie się z nowością i wyzwanie** – jednocześnie z poczuciem, że jest czas na refleksje, empatię, inspiracje, co daje komfort przechodzenia przez proces radzenia sobie z nowością bez pośpiechu i wynikającego z tego stresu;
- **poczucie współtwórstwa i zapewnienia części praktycznej programu** – część uczestników Fokus Group Interview mogła porównać fazę przygotowawczą programu z jej realizacją, co zapewniało poczucie wpływu na kształt projektu, a jednocześnie poczucie pewnego wyróżnienia dla szkół i samych dyrektorów przez fakt bycia obiektem pierwszych w nowym systemie ewaluacji. Ważne z punktu widzenia dyrektorów były też: wpływ na tworzenie narzędzi całego projektu oraz wiedza o procesie ewaluacji „od kuchni”;

- **promocja szkoły; wyróżnienie dla szkoły i grona** – prestiż w środowisku lokalnym, możliwość bycia pionierem nowej ewaluacji w gronie szkół i dyrektorów w swoim środowisku;
- **waga udziału w projekcie służącym rozwojowi zespołu i całej szkoły** – otwarcie furtki pozwalającej spojrzeć inaczej na szkołę; ważne doświadczenie, że można i trzeba spoglądać na szkołę z różnych punktów widzenia (potrzeba triangulacji w procesie zbierania informacji w różnych obszarach);
- **dyrektorzy jako „wypełniacze”** – nie zostali wykorzystani właściwie, ale też część zajęć nie była przeznaczona dla nich, byli oni biernymi uczestnikami i niezbyt dobrze korzystali z tego, co się działo w trakcie szkolenia;
- **podnoszenie przez projekt poziomu odpowiedzialności** za szkołę w środowisku lokalnym, co zdaniem części uczestników jest jego największym osiągnięciem;
- **zmiana postawy wobec zmiany** – szkolenie przekonało wielu z uczestników do tego, że zmiana sposobu nadzoru jest możliwa. Analiza zapowiedzi i samych aktów prawnych pojawiających się wraz z proponowaną zmianą rodziła wiele obaw;
- **dobrze odbierana ideologia projektu** – rozumiana jako sposób myślenia o szkole i sensie jej ewaluacji lub nadzoru. Uczestnicy zwracają uwagę, że poznana w trakcie szkolenia filozofia zmiany napawa optymizmem, ponieważ zgadza się z ich myśleniem o sensie edukacji;
- **możliwość nowych kontaktów** – zaletą jest rozbudowanie sieci znajomości, co jest szczególnie istotne nie tylko z punktu widzenia interpersonalnego, ale także korzyści profesjonalnych płynących z możliwości dostępu do doświadczeń i wiedzy mnóstwa ludzi zajmujących się edukacją;
- **aktywizacja zespołu szkolnego** – znaczenie uczestnictwa w szkoleniu i projekcie dla aktywizacji szkół i nauczycieli, których dyrektorami są uczestnicy. Zauważają oni bardzo istotne zmiany w aktywności różnych zespołów na terenie szkoły, wzrost poziomu motywacji do pracy oraz zaangażowania osób i grup, które dotychczas nie były aktywne.

W wypowiedziach dyrektorów, oprócz wymienionych pozytywnych uwag, pojawiły się też, nieliczne w porównaniu z nimi, uwagi krytyczne oraz różnego rodzaju rekomendacje, wśród których najistotniejsze były następujące:

- **w proces pisania raportu w czasie szkolenia** nie włączano dyrektorów, często byli wykluczani z grupy pracującej lub przynajmniej tak się czuli, gdyż niczego od nich nie oczekiwano, a niektóre elementy i ćwiczenia były wprost adresowane do wizytatorów;
- **brak jasności co do roli dyrektorów w projekcie i szkoleniu** – uczestnicy postulują, by lepszy i bardziej precyzyjny był komunikat dotyczący tego, jaka jest rola dyrektorów w procesie szkolenia; powinien on jednoznacznie określać, jakie są oczekiwania wobec nich, jakie elementy są skierowane szczególnie dla nich, jakie dla nich widzi się miejsce w poszczególnych działaniach szkoleniowych.

## **Opinia o programie szkoleń dla ewaluatorów, w których udział dyrektorzy**

Ogólnie badani dyrektorzy szkół pozytywnie wypowiadali się o całym programie szkoleń, choć można wskazać dwa typy opinii wyrażanych przez różne grupy uczestników badania.

Pierwszą z nich stanowią dyrektorzy, którzy pozytywnie reagują na szeroki wachlarz tematyczny szkoleń, pokazanie filozofii zmiany, szerokiego horyzontu, który pozwalał lepiej uchwycić sens proponowanej zmiany i jej znaczenie dla funkcjonowania szkoły. Pozytywnie oceniali oni fakt, że przedmiotem szkolenia była zarówno teoria, jak i praktyka. W opinii większości zmiana zachodząca w nadzorze pedagogicznym jest kolosalna, zwłaszcza sama procedura ewaluacji, dlatego wielu badanych dyrektorów zwracało uwagę na to, że ta ogólna filozoficzna otoczka była potrzebna, gdyż miała pomóc w zmianie sposobów myślenia o wizytatorach i ewaluacji w szkole. Duża grupa badanych zwróciła uwagę na własne początkowe przeświadczenie o nadmiarze teorii, zaś po całym szkoleniu stwierdziła, że takie ułożenie programu było dobrze przemyślane.

Druga grupa uczestników to dyrektorzy mający pewne zastrzeżenia do niektórych elementów programu szkoleń. Według oceny tej grupy niektóre z zajęć niewiele wносиły lub niekoniecznie były potrzebne (na przykład elementy innych systemów ewaluacji; oświata brytyjska). Zdaniem tej grupy badanych było za dużo elementów ogólnych szkolenia, a zabrakło czasu na szczegółowe zajęcia związane z ewaluacją i narzędziami. Niektórzy, zwracając uwagę na cenny czas, woleliby większej koncentracji na samym narzędziu i szkoleniach z jego wykorzystaniem (zwłaszcza że zdaniem badanych było

ono niedoskonałe). Dla tej grupy zbyt dużo było zajęć poświęconych refleksji, pojawiły się wręcz opinie, że za dużo czasu poświęcano temu, „co uczestnicy myślą i czują”. Niektórzy wskazywali także, że brakowało zajęć dotyczących interpretacji wyników ankiet i wykorzystania tych wyników w pracy dyrektora szkoły. Pojawiły się też opinie o charakterze technicznym, podkreślające, że na koniec procesu szkoleniowego zjazdy były zbyt skumulowane.

Oprócz tej swego rodzaju dwoistości opinii w badanej grupie pojawiło się wiele szczegółowych uwag i rekomendacji co do zmian w programie szkoleń. Najważniejsze z nich są następujące:

- należy zaplanować części poświęcone tylko dyrektorom – prowadzone w grupie samych dyrektorów;
- należy zwiększyć liczbę elementów szkolenia dotyczących tak zwanych zaawansowanych aspektów komunikowania (na przykład umiejętność komunikowania krytycznych uwag, reagowania na agresję, radzenia sobie z presją w dyskusji), potrzebnych ich zdaniem w toku rozmów i negocjacji będących istotnym elementem procesu ewaluacji;
- postulat zwiększenia liczby warsztatów. Zdaniem niektórych prowadzono zbyt wiele wykładów, natomiast warsztaty wymagały prawie zawsze większej ilości czasu, a często były przerywane i nie było potem w toku szkolenia czasu na kontynuację pewnych zagadnień;
- zwrócenie uwagi na brak specyficznych (placówki nietypowe) aspektów szkolenia, skierowanych do osób zainteresowanych szczególnym typem placówek oświatowych;
- wielu uczestników badania zwracało uwagę, że w programie mało było zajęć dotyczących posługiwania się platformą i sposobów wykorzystywania raportu i wyników w procesie rozwoju szkoły;
- postulowano też, aby zajęć z ekspertem było więcej niż narzędzi informatycznych używanych w projekcie, aby w szczegółach zająć się zrozumieniem narzędzi i radzeniem sobie z nimi w praktyce;
- dla pewnej grupy uczestników zmianie powinny ulec te elementy szkolenia, które określali jako wykłady profesorskie. Rozważań na pograniczu filozofii, psychologii i pedagogiki jest, zdaniem członków tej grupy, zbyt wiele, szczególnie w kontekście braku czasu na ćwiczenia praktyczne z użyciem narzędzi elektronicznych wchodzących w skład platformy;
- ważnym postulatem wydaje się, wyrażona przez wielu uczestników badania, potrzeba zorganizowania warsztatu poświęconego temu, jak prowadzić wywiady grupowe z różnymi grupami w trakcie ewaluacji.

Dwie ostatnie uwagi, które zostały sformułowane w kontekście oceny programu szkolenia, miały bardziej ogólny charakter i nie dotyczyły postulowanych zmian w treści i formule szkolenia.

Pierwsza z tych uwag dotyczyła poczucia niewykorzystania potencjału dyrektorów w procesie szkolenia. Autorzy tej uwagi uważają, i jest to dosyć powszechne odczucie wśród badanych dyrektorów, że poziom ich wiedzy na temat szkoły i zachodzących w niej procesów pozwoliłby im brać udział w części szkolenia i w przyszłych szkoleniach w roli ekspertów i prowadzących. Badani zwracają uwagę, że ich wiedza i doświadczenie w funkcji dyrektora mogą być ważnymi elementami przygotowującymi ewaluatorów do ich nowej roli.

Druga istotna uwaga o charakterze ogólnym to odczuwany przez niektórych problem niespójności informacji docierającej do uczestników ze strony opiekunów, prowadzących zajęcia i ekspertów. Badani w większości zgadzają się z taką oceną i postulują, by zespół zaangażowany w proces szkolenia więcej czasu poświęcił na uzgodnienie podstawowych znaczeń, sposobów rozumienia różnych elementów ważnych dla projektu w ogóle i dla samego szkolenia.

W związku z tym problemem pojawiły się dwa pomysły na jego praktyczne rozwiązanie. Jednym z nich jest idea stworzenia swego rodzaju słownika projektu, który zaangażowanym grupom wyjaśniałby wszystkie ważne pojęcia. Drugi z pomysłów dotyczy stworzenia systemu dyżurów ekspertów projektu, szczególnie tych odpowiedzialnych za różne elementy narzędzia stworzonego do ewaluacji. Dyżury te powinny się odbywać w toku szkoleń, co pozwalałoby w każdej chwili odwołać się do ich wiedzy i uzyskać odpowiedzi na trudne pytania. Pozwoliłoby to także uniknąć większości nieporozumień i zmniejszyłoby poczucie niespójności przekazu, a czasem wręcz zlikwidowałoby błędy w przekazie informacji skierowanym do szkolącej się grupy.

## **METODY I FORMY PRACY OSÓB REALIZUJĄCYCH POSZCZEGÓLNE CZĘŚCI SZKOLENIA**

### **Ocena form pracy używanych w toku szkolenia**

Dyrektorzy za najbardziej przydatne uznali warsztaty z możliwością dyskusji, choć wskazywali także na zalety różnorodności innych form prowadzonych zajęć. Zgodnie jednak podkreślali, że użycie aktywnych metod warsztatowych, dających im możliwości dyskusji i wchodzenia w interakcje z innymi w grupie, było głównym elementem decydującym o wysokiej wartości szkolenia dla



jego uczestników. Oprócz tych bardzo pozytywnych ocen różnorodności metod i form oraz znaczenia aktywnych form warsztatowych, wskazali także na kilka trudności i słabości, jakich doświadczyli w toku szkolenia w związku ze stosowanymi formami pracy:

- kilka głosów wskazywało na brak pierwszego formalnego spotkania, które dałoby możliwość integracji dyrektorom uczestniczącym w szkoleniu („ale i tak byliśmy przebiegli i zrobiliśmy listę”);
- w czasie różnych sesji, w tym w części warsztatowej, która była bardzo pozytywnie oceniana, zabrakło pracy na konkretnych przykładach pochodzących ze szkół, w których dokonywano ewaluacji. Wielu badanych podkreślało niedosyt pracy nad szczegółowymi danymi, zwłaszcza że te same dane miały czasem różne interpretacje w toku pracy na przykładach używanych przez trenerów i ekspertów szkolących. Kilka głosów podkreślało w związku z tym konieczność większej liczby zajęć z analizy konkretnych danych pozyskanych w badaniu ewaluacyjnym, tak by wyrobić umiejętność ich głębszej interpretacji, którą uznają za kluczową dla powodzenia nowego systemu ewaluacji umiejętność ewaluatorów oraz dyrektorów szkół i nauczycieli;
- według wielu badanych pomocne byłoby zwiększenie ilości czasu poświęconego na pracę w sieci z wykorzystaniem laptopów i mniejsze rozdrobnienie tej pracy, tak by możliwe było spokojniejsze i głębsze wniknięcie w niektóre zagadnienia;
- większość z dyrektorów stwierdziła, że w toku szkolenia odczuwała przesyt czasu poświęcanego refleksji, rundkom zwrotnym i tym podobnym elementom. Ich zdaniem można zmniejszyć ich liczbę, a czas wykorzystać na warsztatowe, treningowe części, podczas których można by dyskutować o „rzeczywistych problemach”;
- wielu badanych wskazywało też, że zmiany osób prowadzących prace w grupie wiązały się z kolejnym przedstawianiem, co dla grupy było w pewnym momencie stratą czasu;
- kilka osób wysunęło pomysł, by wstępne sesje zawierające elementy filozofii projektu rozłożyć na kolejne zjazdy – skumulowanie ich w pierwszej sesji powoduje natłok informacji, które nie mogły być przez to dobrze przyswojone;
- wielu osobom wydawało się, że za mało jest ćwiczeń na przykład związanych z analizą danych, gdzie można byłoby się uczyć różnych metod analizy i problemów, które pojawiają się w toku interpretacji danych.



Oprócz tych uwag, co do których badani byli w dużym stopniu zgodni, pojawiały się kwestie różnie oceniane przez badanych dyrektorów.

Podzielone były zdania co do form pracy w grupach i ich częstych zmian – niektórym to odpowiadało, bo dawało dużą różnorodność doświadczeń, nie pozwalało na nudę i umożliwiało większą wymianę myśli, niektórzy zaś twierdzili, że ciągle zmiany grup (odliczanie) burzyły zawiązywane interakcje i niepotrzebnie utrudniały zachodzenie pewnych procesów w grupie.

Wielu badanych dyrektorów zwracało uwagę na sprawy techniczne. Ich zdaniem włączanie laptopów, logowanie czy wyszukiwanie sieci zajmowało dużo czasu – uważali, iż powinno być to lepiej przygotowane, zwłaszcza że praca z użyciem laptopów trwała często dość krótko. Częstym stwierdzeniem w badanej grupie była uwaga, że nie powinno się w związku z tym szatkować zajęć, czego najlepszym wyrazem stał się postulat, by siadać do laptopów na więcej niż jedną sesję naraz, co pozwoliłoby na mniejsze straty czasu poświęconego na czynności techniczne. Byli jednak też i tacy, którzy nie podzielali tego zdania i uważali, że formy pracy z użyciem komputera są stosowane we właściwy sposób i właściwej proporcji.

## **Relacje z trenerami (opiekunami grup)**

Bardzo pozytywne były zarówno opinie dotyczące samej idei przypisania grupom szkolącym się pary opiekunów, co ich zdaniem pozwoliło na lepsze organizowanie procesu uczenia się w grupie, jak i opinie na temat trenerów (opiekunów grup) i ich sposobu pracy z grupami. W wypowiedziach tych podkreślano następujące kwestie:

- dobre przygotowanie do pracy, profesjonalizm i kompetencję w różnych aspektach i na różnych etapach pracy grupy;
- relacje partnerskie (określane jako wyjątkowo autentyczne) i dużą bezpośredniość relacji;
- odpowiedni dobór par trenerów i znakomite uzupełnianie się trenerów i opiekunów;
- wysoki poziom zdolności interpersonalnych, co pozwalało nawet w trudnych sytuacjach na utrzymywanie spójności i poczucia bezpieczeństwa grupy;
- sympatia, życzliwość, wysoka kultura osobista, a jednocześnie stanowczość, kiedy było to konieczne, i umiejętność trzymania dyscypliny pracy w grupie;

- różnorodność stylu prowadzenia prezentowana przez ekspertów oraz fakt, że różne osoby były cenione za różne umiejętności, co jest bardzo istotną wartością;
- możliwość stałego kontaktu z opiekunami nawet w okresie pomiędzy sesjami szkoleniowymi, co umożliwiała dyrektorom radzenie sobie z wieloma problemami, jakie pojawiały się w ich szkołach w toku różnych spotkań i działań związanych z procesem ewaluacji w szkole;
- brak w niektórych momentach dla części uczestników bardziej stanowczego zajęcia stanowiska wobec kontrowersji pojawiających się w grupie.

Dyrektorzy widzieli jednocześnie różnicę w sposobie pracy między opiekunami – niektórzy bardziej angażowali się w projekt, gdyż byli w wielu momentach lepiej poinformowani i mogli trafniej odpowiadać na trudne i kontrowersyjne pytania uczestników. Tym z opiekunów, którzy nie byli w grupie tworzącej bardziej aktywnie działania projektu, zdarzały się bowiem sprzeczne komunikaty, nie do końca pełne informacje. Zwracano również uwagę, że niektórzy opiekunowie świetnie radzili sobie w trudnych sytuacjach, gdy trzeba było rozwiązać problem szybko. Niemniej w powszechnej opinii, nawet jeśli zdarzały się błędy i nieporozumienia, były one szybko wyjaśniane.

Podkreślano także trudność roli przyjętej przez opiekunów – trudne pytania i uwagi były kierowane zawsze do nich i musieli na nie reagować, często pełniąc rolę „pierwszego frontu”. W całej grupie badanych dyrektorów pojawiły się dwie opinie negatywne o pracy trenerów (opiekunów grup), lecz nie udało się odkryć ich przyczyn („brak komentarza”).

## **Ocena ekspertów (prowadzących niektóre zajęcia specjalistów)**

Badani dyrektorzy zwracali uwagę, że każdy ze słuchaczy ma inne zapatrywania i gusty, niektórym wykłady mogły się bardziej podobać, innym mniej, dużo także zależy od nastawienia słuchaczy i osobowości wykładowców. Niektórzy prowadzili zajęcia w taki sposób, że budzili pozytywne emocje i dzięki temu uczestnicy mieli poczucie, że dobrze się z prowadzącym rozumieją. Trafnie obrazuje taką opinię zdanie jednego z badanych, który powiedział: „ja to czuję tak jak on, w tym samym momencie... to samo nas boli”. Kilka osób zostało powszechnie wskazanych jako bardzo kompetentne, kontaktowe i prowadzące zajęcia w sposób budzący zaufanie i zainteresowanie.

Niektórzy z prowadzących byli oceniani jako kompetentni, ale jednak chaotyczni i rozpraszający uwagę („skaczący z jednej planszy do drugiej”),

niemniej byli też oceniani jako sympatyczni i „pozytywni”. Szczególnie dobrze oceniano eksperta prowadzącego zajęcia dotyczące praktycznych aspektów ewaluacji, bo „udostępniał materiały i narzędzia na noc” i zawsze wtedy, gdy uczestnik o coś poprosił.

Jeśli chodzi o ocenę wykładów – kilku dyrektorów było z nich lekko niezadowolonych, wskazując na nadmierną dygresyjność, prowadzenie typowego wykładu akademickiego, co zdaniem badanych było stratą czasu.

Były też osoby wskazujące na sytuację, gdy prowadzący zajęcia eksperci i wykładowcy niechętnie słuchali głosu dyrektorów i ich opinii. Ogólnie jednak u większości badanych dominowało przekonanie, że wszyscy spośród prowadzących spełniali oczekiwania i dobrze odegrali swoją rolę w procesie szkoleniowym.

Część dyrektorów stwierdziła, że trudno odnieść się do tego pytania po długiej przerwie w konkretnych zajęciach, zwłaszcza że po każdym z nich przeprowadzano ankiety ewaluacyjne, w których można było szczegółowo wyrazić swoją opinię na każdy ważny temat, co bardzo sobie cenili i z czego zawsze korzystali.

## PROCEDURY W PILOTAŻU

W ramach tej części badania pojawiło się wiele różnorodnych opinii. Przede wszystkim dość powszechne było przekonanie, że ewaluację trudno będzie wdrożyć, gdyż doświadczenie szkół sprzed kilku lat z mierzaniem jakości wyrządziło wiele szkód i negatywnie nastawiło wielu nauczycieli oraz dyrektorów. W nowym systemie ewaluacji sformułowano rozporządzenie ogólnie wprowadzające ewaluację i często można usłyszeć opinię nauczycieli, szczególnie tych, którzy nie mają dobrej informacji o nowym systemie ewaluacji, że te dwie procedury niczym się nie różnią.

Samo szkolenie i program wywoływały u wielu dyrektorów dużo emocji, zwłaszcza na początku, gdy czuli się pełni obaw związanych z opisanym wyżej skojarzeniem z mierzaniem jakości. Obawy te stopniowo, w trakcie wspólnej pracy, się ulatniały. Wiązało się to z różnym nastawieniem dyrektorów „wchodzących” do programu. Kilku z nich wprost stwierdziło, że pomimo iż zgłosili się do projektu dobrowolnie, mieli do niego negatywny stosunek, który zmienił się dopiero w trakcie wspólnej pracy w toku szkoleń.

Badanie w szkole wywoływało różne emocje. Dla jednych nie było nowością i nie budziło większych emocji, dla innych zaś niosło z sobą poczucie

niepewności i niepokoju. Źródła tych lęków i niepewności były bardzo różne. Wyrażają je dobrze cytowane wypowiedzi: „u mnie miała być pierwsza ewaluacja w Polsce”, „poczułam niepokój, gdy słowo ciałem się stało”, „po raz pierwszy sięgałam tak głęboko po opinie rodziców”, „była to taka ewaluacja «do korzeni»”, „bałam się tak w głębi duszy, co powiedzą moi nauczyciele”.

Badani dyrektorzy dość zgodnie jednak stwierdzali, że to zaangażowanie w badanie w szkole różnych podmiotów, w to, czego nigdy wcześniej nikt nie robił, badanie obsługi administracyjnej i technicznej pozwoliło na ujawnienie, jak wielu osobom zależy na szkole i przyczyniło się do integracji środowiska szkolnego na do tej pory niespotykaną skalę. Często pojawiało się w relacjach dyrektorów wskazanie na bardzo pozytywne reakcje różnych grup ludzi biorących udział w ewaluacji, które najlepiej wyrażają dwa cytaty z wypowiedzi osób związanych ze szkołą: „Pani dyrektor, jak wypadło?”; „...a ja myślałam, że tylko mnie zależy na szkole”.

To, że dyrektorzy z dwóch pierwszych grup poddawanych ewaluacji mieli poczucie dość dużego wpływu na procedury i narzędzia, spowodowało zapewne, że u wielu z nich pojawiły się następujące refleksje:

- mieli silne poczucie misji, wyraźnie widać, że odczuwają ciężar zmian, jakich są nośnikami, często nazywają siebie „agentami zmiany”;
- czuli się jednocześnie zarówno wyróżnieni, jak traktowani jak króliki doświadczalne;
- poczucie sprawstwa przyjdzie z czasem – pojawiły się dość liczne i zdecydowane głosy, które wskazywały na to, że mają nadzieję, iż coś się w oświacie zmieni (nowe narzędzia, zmiana stosunków pomiędzy dyrektorem i szkołą a wizytatorem), a jest to o tyle istotne, jak podkreślał jeden z dyrektorów, że w sferze oświaty było wiele zmian i programów i wielokrotnie proszono o opinie dyrektorów, ale nikt ich potem nie uwzględnił, dlatego też mają nadzieję, że te zmiany wypracowane tutaj będą trwałe.

Wśród uwag krytycznych wobec procedury w fazie pilotażu dominowały te, które odnosiły się do niedoskonałości narzędzi ewaluacji i samego systemu elektronicznego w postaci platformy:

- niektórzy mieli wątpliwości co do stopnia skomplikowania narzędzi badawczych i dostosowania ich do różnych grup respondentów. Podkreślali, że dobrze, iż narzędzia były przeformułowane i przedyskutowane

z nimi, bo we wstępnej wersji wielu biorących udział w badaniu nie potrafiliby na nie odpowiedzieć;

- wielu z badanych wskazywało też na małą ilość czasu przeznaczoną na przeprowadzenie badania, co powoduje trudności organizacyjne w szkołach, ale też ma wpływ na pojawienie się pewnych skrótów myślowych i powierzchownych wypowiedzi u wielu z tych, którzy biorą udział w badaniach na terenie szkoły.

## REALIZACJA BADANIA W SZKOŁACH

Liczne wątpliwości badanych były związane z narzędziami badawczymi, których używano w trakcie ewaluacji w szkołach. Przede wszystkim wskazywano na następujące kwestie:

- trudne pytania dla partnerów zewnętrznych i osób niezwiązanych ze szkołą (trochę poprawione wskutek dyskusji), jak i pracowników administracyjnych oraz technicznych w szkołach, zbyt dużo czasu na badanie dla partnerów szkół – może to powodować problemy w relacjach z partnerami, spotkania muszą być bowiem dobrze zorganizowane, by dać partnerom poczucie, że są poważnie traktowani;
- duża liczba pytań w ankiecie dla nauczycieli i wywiadzie z dyrektorem, ale także w ankiecie dla klas V. Czasem powodowało to problemy, których ilustracją są następujące wypowiedzi: „nauczyciele czuli się jak na przesłuchaniu”, „rzetelnie zajmowało to ponad 1,5 godziny”, „wielu szybko się męczyło i odpowiadali od niechcenia”;
- poczucie powtarzalności pytań, co było denerwujące – „miałam poczucie, że pięć pytań wcześniej odpowiadałam na podobne pytanie”;
- częsta była uwaga techniczna: „pojawiały się błędne określenia”;
- język pytań powinien być dopasowany do odbiorców;
- poprawność językowa narzędzi powinna być sprawdzana;
- pytania w różnych obszarach ewidentnie były ułożone przez różne osoby, co było niestety widoczne w badaniu i powodowało czasem powtórki lub „dzielenie włosa na czworo”;
- za trudna i niezrozumiała dla uczniów ankieta, za trudna i zbyt skomplikowana dla rodziców, którym często brak wiedzy, by mogli dobrze odpowiedzieć na pytania;

- kilka wypowiedzi dotyczyło faktu, że część pytań jest źle skonstruowana metodologicznie i dają one w związku z tym zły (zafałszowany) obraz szkoły;
- z tą uwagą wiązał się postulat uważnej interpretacji danych na etapie pisania raportu oraz konieczności ich interpretacji w szerszym kontekście;
- postulat, by dołączyć narzędzia dotyczące faktów, a nie odczuć (bo ankieta bada tylko opinie); brakuje narzędzi, które opinie będą czynić faktem;
- z jednej strony trudność dyrektora ze zorganizowaniem grup rodziców i partnerów do badania; z drugiej strony duże zaangażowanie i wysoka frekwencja badanych;
- problem techniczny on-line; platforma zadziałała nieprawidłowo i trzeba było powtarzać badanie dla uczniów.

Co do przebiegu samego badania w szkole dyrektorzy z badanej grupy zgłaszali następujące uwagi:

- duża odpowiedzialność spoczęła na dyrektorze. Zdaniem dyrektorów ewaluacja to poważne przedsięwzięcie logistyczne, bo trzeba między innymi zorganizować spotkania, zapewnić zajęcia dzieciom i młodzieży, zapewnić dostęp do platformy;
- w większości szkół, zwłaszcza tych wyposażonych w dużą liczbę sal komputerowych, badania postępowały dość szybko dzięki platformie informatycznej, zaś w tych szkołach, które są duże, ale mają mało sal informatycznych, niestety pojawiały się problemy;
- procedura badawcza była uznawana za sztywną i mało elastyczną, powinna być natomiast maksymalnie elastyczna, by pozwalała na właściwą organizację nie tylko procesu ewaluacji, ale i innych prac ważnych w szkole.

Na zakończenie tej części wywiadu badani zgodnie podkreślali, że bardzo dobre recenzje zbierała w toku badania platforma. Została uznana przez nich samych, ale też i innych użytkowników w ich szkołach, za świetną, ułatwiającą pracę, pomocną, łatwą w użyciu i przejrzystą dla każdego użytkownika. Oczywiście uczestnicy badań fokusowych zdawali sobie sprawę, że jest ona jeszcze niedoskonała i czasem doświadczali denerwujących problemów (złe formaty plików, znikanie danych wprowadzonych, niemożność kopiowania pewnych

elementów), ale w większości wypadków całkowicie to rozumieli i akceptowali, twierdząc, że to zrozumiałe we wstępnej fazie działania projektu i na pewno w tym obszarze sytuacja będzie się poprawiać.

Ostatnią uwagą, która się pojawiała już we wcześniejszych punktach, było wskazanie, że w toku badania uczestnicy często podkreślali, iż czują się wyróżnieni, a udział w badaniu odbierają jako nobilitację i uznanie ich znaczenia dla szkoły i procesów w niej zachodzących.

## UDZIAŁ DYREKTORA W ANALIZIE DANYCH

Ogólnie opinie badanych w tym obszarze były bardzo zróżnicowane. Duża część dyrektorów uważała, że nie wolno ukrywać przed nimi danych wynikających z badań, gdyż po pierwsze te dane mogą się przydać także do innych celów niż tylko ewaluacja, a po drugie ich ujawnianie powinno iść w parze z czasem na dyskusje i poszukiwaniem wspólnego zrozumienia przez szkołę i ewaluatora, co w rezultacie w przyszłości może ograniczyć odwołania od ocen wyrażanych w raporcie.

Zdecydowana większość w grupie badanych chciałaby otrzymać szczegółowe wyniki tych badań. Uzasadniali to tym, że są odpowiedzialni za pracę w szkole, za motywowanie nauczycieli i inne aspekty pracy, a bez dostępu do tych wyników będzie im trudno realizować pewne, niezbędne w świetle ewaluacji, działania. Pojawiały się także opinie, że twarde dane nie są im potrzebne, że wystarczają dane zbiorcze, już przetworzone, a nie surowe. Niektórzy dyrektorzy mają wręcz takie poczucie, że nie chcieliby być uczestnikami dyskusji o surowych wynikach dotyczących własnej szkoły.

Bardzo często badani podkreślali, że podczas gdy oni zgłosili się do programu i „odkryli swoje karty”, nie było zbyt *fair* niewłączenie ich całkowicie i bez ograniczeń w proces ewaluacji, a ograniczenie dostępu do pewnych danych z ewaluacji tak właśnie odbierali. W tym aspekcie czuli się trochę wykluczeni, rozumiejąc jednak zarazem, że jest to proces skomplikowany i delikatny pod względem etycznym. Większość dyrektorów wyrażających opisane wyżej opinie wycofała się z nich pod wpływem wyjaśnień innych członków swej grupy stwierdzających, że ograniczenia dostępu do informacji były związane z ochroną danych osobowych i potrzebą anonimowości udzielających odpowiedzi na pytania uczniów, nauczycieli, rodziców i przedstawicieli środowiska lokalnego szkoły.



Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest, stawiany przez kilku badanych, postulat umożliwienia dostępu do danych surowych innej, anonimowej placówki i uczestniczenie w analizie tych danych w taki sposób, by poznać szczegóły postępowania. Udział w analizie jest, zdaniem wszystkich, rozwijający, dostarczający wiedzy na temat procesów zachodzących w szkole, ale też umiejętności interpretowania badań i wyciągania wniosków oraz umiejętności korzystania z danych w konkretnych działaniach szkoły. Jest to pomocne w różnych obszarach pracy dyrektora szkoły oraz poszczególnych nauczycieli i zespołów nauczycielskich.

Częścią problemu było też, zdaniem kilku badanych, to, że różne osoby miały różne wyobrażenie o tym, które dane i w jakiej postaci są dostępne dla szkoły i dyrektora. Stąd brały się pojawiające się czasem frustracje i poczucie zawodu lub wręcz pretensje do pary ewaluatorów, że ukrywają coś przed szkołą i dyrektorem. Precyzyjnie sformułowana informacja na temat rodzaju wiedzy dostępnej dla szkoły i formy dostępu do niej byłaby według badanych pomocna w rozwiązaniu tego problemu.

## **DIALOGICZNOŚĆ**

Wyraźnie zaznaczyła się wśród badanych opinia, że nie wszyscy wizytatorzy (ewaluatorzy) dostatecznie wcielili się w nową rolę i realizowali partnerstwo do końca. Panowało przekonanie, że tylko część (zdaniem większości badanych – mniejsza) nie do końca sprostała zadaniu i weszła w stare role, pojawiły się „buty kontrolerów” i „stare tory”, czego ilustracją były zachowania ewaluatorów przypominające najgorsze wzory zachowań wizytatorów starego systemu. Tak przynajmniej odbierano w szkołach takie kreowane przez wizytatorów sytuacje, jak: odmowa udostępnienia haseł dostępu, niemożność partycypacji w końcowej fazie przygotowania raportu z ewaluacji, ukrywanie i w konsekwencji „nieznajomość literek”, czyli ocen szkoły w różnych aspektach ewaluacji (a na przykład rada pedagogiczna chciała to wiedzieć, była przygotowana na większą otwartość ewaluatorów).

Podkreślano, że pomimo dobrze skonstruowanych szkoleń, których zawartość dyrektorzy znali, ewaluatorzy z zespołu często nie byli dobrze przygotowani do swej roli i wykonywali swe zadania według starego schematu kontroli, znanego im z pracy w charakterze wizytatorów. Nastąpił rozdźwięk między

„starym” podejściem a „nowymi” oczekiwaniami zespołów w szkołach i samych dyrektorów, którym po doświadczeniach ze szkoleń wydawało się, że mentalna zmiana w ewaluatorach jest faktem. Takie podejście „zepsuło” efekt ewaluacji zarówno w sensie pogorszenia relacji międzyludzkich i nastroju zespołu, jak i niewłaściwie zebranych wyników.

Dyrektorzy czuli się znów w niezdrowy sposób kontrolowani i sprawdzani, co ich zdaniem wynikało bardziej z postawy i zachowania ewaluatorów niż z kształtu ewaluacji w nowej formie. Zwracali na przykład uwagę, że w toku ewaluacji pytano czasem o kwestie dodatkowe, ewidentnie mające na celu sprawdzenie szkoły i dyrektora, z pewną nieufnością do szkoły, i zakładano z góry, że jej przedstawiciele nie będą chcieli szczerze odpowiadać na pytania.

Bardzo ciekawą opinię zaprezentował jeden z dyrektorów, który zwrócił uwagę na to, że ze względów etycznych rozumie brak ostatecznego „partnerstwa” przy konstruowaniu raportu dyrektora i jego szkoły, ale proces ten mógł zostać pokazany dyrektorom na przykładzie innej szkoły. Uniknięto by konfliktów etycznych (związanych z tym, że dyrektor ma wgląd w ocenę, może coś sugerować i tak dalej), a jednocześnie pokazano by sam proces. Taki sposób pracy, jego zdaniem, spowodowałby być może inny odbiór działań ewaluatorów, a w konsekwencji nastrojów dyrekcji po ewaluacji.

W tych różnych relacjach szkoły i dyrektora z wizytatorami, zdaniem dyrektorów, kluczowy jest czynnik ludzki w sensie osobowości i nastawienia konkretnych wizytatorów. Byli wizytatorzy, którzy wyraźnie stawiali na partnerstwo (aż do znudzenia – „dialogiczność ostateczna” – na każdym etapie zbierania danych), ale także i tacy, którzy byli skłonni do negocjacji tylko do pewnych granic stanowczo przez siebie wyznaczonych, często w „starym” stylu. W wypowiedziach wyraźnie pojawiało się też stwierdzenie, że problemy w relacjach wizytatorów i dyrektorów są nieuniknione, ponieważ odmienne są ich cele.

Opinie co do wyżej opisanych postaw wizytatorów były podzielone:

- część dyrektorów uważała, że taka dialogiczność ostateczna nie była potrzebna – każda z tych grup miała odrębne cele i zadania („wizytator ma swoją rolę, a dyrektor swoją”);
- część z kolei, jak już wyżej wspomniano, uważała, że powinni całkowicie uczestniczyć w procesie ewaluacji, nawet na etapie pisania raportu, a postawa otwartości i pełnego partnerstwa jest w procesie ewaluacji niezbędna.

Część dyrektorów miała poczucie, że ewaluatorzy nie do końca dobrze potrafili się wywiązać ze swojej nowej roli, być może dlatego, że niezbyt wyraźnie określono tę rolę i przygotowano ich do jej pełnienia.

Podkreślano, że w rolę kontrolera „wtłaczają” ewaluatora często narzędzia ewaluacyjne. Duża część pytań z różnych narzędzi jest sformułowana tak, że zmusza do odpowiedzi jednoznacznych, upraszczających i dających badanym i szkole poczucie kontrolowania.

Podkreślano znaczenie „osobistych” relacji dyrektora i innych ludzi ze szkoły z ewaluatorem, zwracając uwagę, że ten ludzki stosunek jest inspirujący i motywujący dla obu stron. Wskazywano także na plusy i minusy tego, że ewaluatorem jest ktoś mający doświadczenie jako wizytator lub ktoś całkiem nowy. Widać, że osoby dopiero rozpoczynające pracę w kuratorium inaczej zachowują się w tej roli niż osoby długo pracujące, mające doświadczenia w pełnieniu funkcji wizytatorów. Różnica polega z jednej strony na ogólnie większej otwartości na partnerstwo tych „nowych”, z drugiej zaś na większej wnikliwości i znajomości procesów w szkole tych „starych”.

Ogólnie jednak większość badanych uznawała, że dostrzega bardzo znaczącą zmianę („beton został w kuratorium oświaty”) i konstatowała, że w nowym systemie ewaluacji wyjątkowo pozytywne jest to, że nie „do końca życia” można będzie być ewaluatorem. Wspólna praca była postrzegana jako idąca w kierunku dialogu i demokracji. Podsumowując, badani zwracali uwagę na konieczność ciągłej pracy nad procesem dialogiczności między dyrektorami i ewaluatorami, jak też nauczycielami i ewaluatorami.

## WNIOSKI I REKOMENDACJE

Na zakończenie należy wskazać kilka kluczowych wniosków wynikających z badań tej grupy uczestników projektu.

Po pierwsze, w opinii prawie wszystkich uczestników, szkolenia i cały program były pozytywne i niewiele można im zarzucić, dlatego też poziom zadowolenia uczestników był bardzo wysoki (sporadyczne oceny krytyczne).

Po drugie, bardzo wysoko oceniono zasady uczestnictwa w szkoleniu, z udziałem w heterogenicznych grupach, złożonych z dyrektorów i ewaluatorów.

Po trzecie, uczestnicy wysoko ocenili swój poziom zaangażowania i odczuwane przez siebie rezultaty szkoleń w postaci zmiany postaw i nabycia nowych kompetencji.

**Uczestnicy fokusów sformułowali także kilka kluczowych rekomendacji istotnych dla programu w dalszych jego fazach:**

1. Dyrektorzy, którzy uczestniczyli w pierwszej fazie programu, mają ogromny potencjał wiedzy i nie do końca został on wykorzystany. Uznali, że należy ich bardziej słuchać, by pewne sprawy przyspieszyć i uprościć oraz wzbogacić program szkoleń i projekt reformy systemu ewaluacji w ogóle.
2. Funkcjonuje pomysł na weryfikację i doszkalanie ewaluatorów – nie ma pomysłu na to, co stanie się po programie z dyrektorami, powoduje to pewne poczucie niepewności, brak poczucia spełnienia oraz jest odbierane jako marnowanie wypracowanego potencjału.
3. Należy uwzględnić uwagi dyrektorów dotyczące narzędzi ewaluacyjnych i zwiększyć wpływ dyrektorów na ostateczny kształt narzędzia, dlatego że „badacze znają się na prowadzeniu badań, ale nie znają dobrze specyfiki szkół”.
4. Trzeba wprowadzić bardziej przejrzyste zasady obiegu informacji w projekcie – czasem to szwankuje i jest źródłem niespójności i nieporozumień, co utrudnia pokonywanie trudności, a czasem wręcz je tworzy.
5. Konstrukcja platformy jest zdaniem części dyrektorów mało przejrzysta i jeśli będą się nią posługiwać inni dyrektorzy, którzy nie mieli szansy tak jak grupa się przygotować, może to mieć negatywny wpływ na przebieg i rezultat ewaluacji, szczególnie w części, w której konieczna jest aktywna rola dyrektora. Postulowali oni dwa możliwe rozwiązania: uproszczenie obsługi platformy lub zadbanie o to, by dyrektorzy przed ewaluacją dobrze nauczyli się obsługi tego narzędzia.

Powinno się wykorzystać dyrektorów przeszkolonych w procesie ewaluacji na przykład do prowadzenia ewaluacji kolejnych szkół lub przygotowania dyrektorów innych szkół do prowadzenia ewaluacji na terenie ich placówek.