*Jarosław Kordziński*

**Rola dyrektora w ewaluacji – o związku ewaluacji ze wspomaganiem   
rozwoju szkół i placówek**

Jednym z podstawowych zadań stojących przed dyrektorami szkół i placówek jest dbałość   
o systematyczne podnoszenie jakości podejmowanych działań. Osiągnięcie tego celu zależy od ich aktywnego uczestnictwa i świadomego korzystania z efektów ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej.

Punktem wyjścia do ewaluacji jest jej przedmiot, który powinien uwzględniać dwie kategorie wymagań:

• zewnętrzne, w tym przede wszystkim oczekiwania państwa;

• wewnętrzne, wynikające z bieżących potrzeb szkoły lub placówki.

Pierwsza kategoria szczegółowo opisana została w Rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 roku w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. Nr 168, poz. 1324, z późn. zm.). Druga – w najistotniejszym zakresie pozostaje wypadkową wymagań wynikających dla szkoły z obowiązujących przepisów prawa oraz oczekiwań kierowanych do szkoły przez uczniów i szeroko pojęte środowisko.

Mówiąc o wymaganiach, warto przywołać wypowiedź: *Obecnie placówki edukacyjne stają w obliczu wymagań nieznanych jeszcze kilka dekad temu. Dawniej „jakość edukacji” nie wiązała się z wielkimi wyzwaniami. Oznaczała: nauczyć czytać i pisać oraz żeby 10 proc. absolwentów* *dostało się na studia.* *Dziś szkoły muszą dostosowywać ofertę do nowych wymagań stawianych przez rynek pracy, reagować na zjawiska takie, jak globalizacja, rewolucja technologiczna, kryzys gospodarczy czy gwałtowny rozwój. Często odgrywają rolę ośrodków edukacji dla dorosłych, miejsc aktywności sportowej, rekreacji itp. Szkoły   
i pracujący w nich nauczyciele potrzebują wsparcia w realizacji tej poszerzonej oferty. Ewaluacja zewnętrzna ma być właśnie takim narzędziem wsparcia, umożliwiającym szkołom efektywny rozwój organizacyjny. Ma inspirować do wprowadzania zmian i nowatorskich rozwiązań. Ma służyć także rodzicom i uczniom w zdobywaniu informacji o placówkach* *oświatowych, ale także zachęcać ich do większego angażowania się w życie szkoły, umożliwiać im realny wpływ na jej działalność”[[1]](#footnote-1).*

Zważywszy, że punktem wyjścia do ewaluacji zewnętrznej prowadzonej w szkole   
są transparentne założenia, które państwo formułuje wobec szkół, warto zastanowić się,   
w jaki sposób z tej wiedzy skorzystać może szkoła, a zwłaszcza uczniowie. Pomocne powinno być tu przekonanie, iż wymagania nie są jedynie poglądami na temat funkcjonowania szkoły, ale zestawem standardów, do których spełnienia powinna ona dążyć.

Analiza efektów ewaluacji jest pierwszym krokiem do organizacji wspomagania szkoły. Oznacza to, że sposób kształtowania ścieżek rozwoju szkół, prowadzący do osiągnięcia oczekiwanych efektów, determinowany jest nie tyle przez wymogi zewnętrzne, ile możliwości ich spełnienia, dostępne w danym środowisku. To sami nauczyciele powinni dobierać metody i sposoby działania – tak aby umożliwiały one osiągnięcie stanu opisywanego w wymaganiach – uwzględniając przy tym specyfikę szkół, w których pracują.

Proces ewaluacji zewnętrznej przebiega w trzech fazach:

Etap pierwszy – przygotowania – to wstępna refleksja dyrektora szkoły nad jego wiedzą o funkcjonowaniu szkoły w konfrontacji z wymaganiami państwa. Refleksja ta stanowi podstawę udzielenia sobie odpowiedzi na pytanie, jaki i na ile skuteczny jest mój model zarządzania szkołą w kontekście oczekiwań formułowanych przez państwo wobec danego typu placówki. To również czas na pokazanie wizytatorom specyfiki szkoły oraz sposobu jej wewnątrzszkolnego postrzegania oraz korzystania z uzyskiwanej w ten sposób wiedzy.

Etap drugi – badania – to czas, kiedy ewaluatorzy zewnętrzni działają na terenie szkoły. Oznacza rozmowy, wywiady, badania ankietowe, w tym wywiad z dyrektorem szkoły czy placówki, i analizę danych zastanych. Obecność wizytatorów w szkole jest też dla dyrektora kolejną sposobnością przedstawienia wiedzy oraz koncepcji funkcjonowania szkoły. Dużo łatwiej rozmawiać z gośćmi z zewnątrz, jeśli ma się wiele do powiedzenia na temat szkoły, a mogą to zrobić ci dyrektorzy, którzy prowadzą badania pracy szkoły, wykorzystując specjalnie do tego przygotowane procedury i narzędzia[[2]](#footnote-2).

Ostatnim etapem ewaluacji jest podsumowanie, czyli opracowanie przez wizytatorów danych, analiz i formułowanie wniosków, a w konsekwencji – przygotowanie raportu oraz konsultacje z dyrektorem, a także zaprezentowanie wyników oraz wstępnych wniosków z ewaluacji przed radą pedagogiczną. Jest to również czas wspólnego zastanowienia się nad oceną szkoły przez osoby z zewnątrz i co warto z tą wiedzą zrobić.

Koncepcja ewaluacji zewnętrznej, prowadzonej w ramach nadzoru pedagogicznego, zakłada współpracę między wizytatorami a szkołą. Przewiduje sprawny przekaz informacji i wykorzystanie potencjału danej placówki. Niezbędne są tu pozytywne postawy wobec samego badania i osób, które biorą w nim udział – wzajemny szacunek i obiektywizm. Finałem ewaluacji jest opracowanie i wspólne przyjęcie dokumentu-raportu, który nie jest cenzurką, a ważnym źródłem informacji, jedną z istotnych podstaw późniejszego planowania i wdrażania działań rozwojowych w szkole.

Informacja zawarta w raporcie z ewaluacji stanowi jedną z podstaw formułowania celów rozwoju szkoły. Przeprowadzona diagnoza i zaplanowanie zmian stają się dwoma kluczowymi elementami procesu wspomagania szkoły. Kolejne elementy to precyzyjne opracowanie celów i rezultatów zmiany, zaprojektowanie sposobu jej wdrożenia i wreszcie ponowna ewaluacja – tym razem dotycząca skuteczności oraz poziomu zaistnienia w szkole nowych, zaplanowanych rozwiązań.

Tak rozumiany proces wprowadzania zmiany nakłada na dyrektora szkoły szereg zobowiązań:

* Przyjęcie ewaluacji zewnętrznej jako jednej z podstaw planowania rozwoju szkoły lub placówki, rozumianego jako zorganizowany proces zmiany, zakładający kolejno: diagnozę potrzeb, ustalenie form ich zaspokojenia, zaplanowanie   
  i wdrożenie uzgodnionego wspomagania oraz dokonanie oceny jego efektów.
* Łączenie zadań własnych z zakresu sprawowania nadzoru pedagogicznego w szkole   
  z efektami ewaluacji zewnętrznej, a także bieżącym monitorowaniem przebiegu planowanej zmiany, realizowanej w ramach wspomagania rozwoju szkoły.
* Wykorzystywanie wewnętrznych efektów badań jakości pracy szkoły jako elementu wspierającego proces ewaluacji zewnętrznej (dostarczanie zobiektywizowanych źródeł danych zastanych, wypracowanych w szkole), a także jako bieżącej modyfikacji, bądź potwierdzenia skuteczności wprowadzanych rozwiązań, związanych z realizacją procesowego wspomagania szkoły.
* Wykorzystywanie efektów ewaluacji zewnętrznej jako pretekstu do przemyśleń na temat trafności wewnętrznych procedur oraz narzędzi badania jakości pracy szkoły, a także planowania, wdrażania i oceny skuteczności procesowego wspomagania szkoły.
* Konfrontowanie w sposób rozwojowy informacji pozyskanej w procesie ewaluacji zewnętrznej poprzez zestawienie jej z posiadaną wiedzą o szkole oraz ze sposobem oceny jej efektywności w wyniku profesjonalnej weryfikacji spełniania wymagań państwa.

W każdej dobrze funkcjonującej organizacji wynik badania jakościowego uznaje się za jedną z głównych podstaw rozwoju. Ewaluacja zewnętrzna szkoły ma służyć wypełnianiu tego właśnie zadania. To dobrze, kiedy raz na jakiś czas działania szkoły ocenią ludzie z zewnątrz, a wydając werdykt, nie tylko sformułują opinię, ale wskażą też kierunki zmian. Warto dokładnie przyjrzeć się obrazowi szkoły powstałemu w wyniku ewaluacji, ale nie po to, żeby potwierdzić swoje przekonanie o np. pozytywnych wynikach pracy szkoły, ale żeby ewaluacja stanowiła przyczynek do jej dalszego rozwoju.

W efekcie, aby w pełni skorzystać z wyników ewaluacji zewnętrznej, dyrektor szkoły powinien:

* po upływie pewnego czasu od zamknięcia ewaluacji zewnętrznej wrócić do raportu   
  i szczegółowo, wspólnie z nauczycielami, przeanalizować jego treść, wykorzystując   
  raport jako element pogłębionej diagnozy, opisującej stan oraz potrzeby rozwojowe szkoły;
* zaznaczyć w raporcie wnioski, z których uznaniem mamy największe wątpliwości (także te, które oceniają elementy niezbędnej zmiany w szkole);
* wybrać jedno, dwa zagadnienia, nad którymi warto popracować w czasie najbliższych kilku miesięcy, aby optymalnie zdefiniować obszar rozwojowy dla swojej szkoły;
* uzgodnić przyczyny wątpliwości i zdecydować, jak efektywnie i samodzielnie można je usunąć bądź ograniczyć – planując optymalny model wsparcia – wynikający ze zdiagnozowanej potrzeby i sprecyzowanego efektu rozwojowego, skierowany do najbardziej potrzebującej grupy nauczycieli;
* zdefiniować możliwie ambitny, ale osiągalny w określonym czasie, mierzalny   
  i korzystny dla szkoły oraz nauczycieli rezultat planowanego wspomagania;
* ustalić ścieżkę oraz niezbędne warunki osiągnięcia tak zaplanowanego rezultatu wspomagania;
* zaplanować sposób realizacji zmiany, z włączeniem elementów monitorowania procesu wdrażania poszczególnych faz planowanej zmiany;
* przyjąć sposób sprawdzenia poziomu osiągniętych rezultatów i formy podzielenia się ze wszystkimi zainteresowanymi wynikami tak organizowanego wsparcia.

Stosowanie powyższego zestawu obowiązków dyrektora pozwoli na osiągnięcie podstawowego celu ewaluacji zewnętrznej – potraktowanie jej wyników jako początku procesu wspomagania zmiany w szkole, a nie zakończenia badań jakości jej pracy.

W obrębie działań dyrektora kluczowe znaczenie ma sposób zorganizowania zewnętrznego wspomagania rozwoju szkoły lub placówki.

Formalnie o nowym procesowym wspomaganiu decydują trzy rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej:

• z dnia 19 listopada 2009 roku w sprawie placówek doskonalenia nauczycieli (Dz.U. z 2009 r. Nr 200, poz. 1537, z późn. zm.);

• z dnia 1 lutego 2013 roku w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych poradni psychologiczno-pedagogicznych, w tym publicznych poradni specjalistycznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 199);

• z dnia 28 lutego 2013 roku w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 369).

Regulacje te zakładają, że do końca 2015 roku placówki wymienione w przytoczonych aktach prawnych będą gotowe i zobowiązane do wspomagania rozwojowego szkół poprzez:

• pomoc w diagnozowaniu potrzeb szkoły;

• ustalenie sposobów działania, prowadzących do zaspokojenia zdiagnozowanych potrzeb;

• zaplanowanie form wspomagania i ich realizację;

• wspólną ocenę efektów i opracowanie wniosków z realizacji zaplanowanych form wspomagania.

Sposób wykonywania zadań przez instytucje wspierające szkoły, wymienione w przepisach, oraz korzyści płynące dla szkół w następstwie realizacji tych zadań są konsekwencją umiejętnego wykorzystania efektów ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej. Nie bez znaczenia jest również determinacja dyrekcji szkoły czy placówki, aby wiedzę na temat potrzeb i możliwości rozwojowych instytucji oświatowej, którą kierują, przekuć na rzeczywisty projekt oczekiwanej zmiany.

*Jarosław Kordziński – trener, mediator, coach, niezależny specjalista z zakresu edukacji. Stały współpracownik „Dyrektora Szkoły”. W ostatnich latach związany z wdrażaniem nowych rozwiązań dotyczących z kompleksowego systemowym wspomaganiem rozwoju szkół.*

*Materiał powstał w ramach projektu „System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.*

1. <http://www.npseo.pl/action/externalevaluation>, dostęp 08.09.2014 r. [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.bc.ore.edu.pl/dlibra/docmetadata?id=650> [↑](#footnote-ref-2)