

Agata Arkabus, Anna Płusa

**EWALUACJA PROCESU
WSPOMAGANIA – IV ETAP**

Warszawa 2015

I. WPROWADZENIE

Rozwój szkoły nie jest możliwy bez refleksji nauczycieli nad codzienną pracą. Wprowadzanym zmianom powinno towarzyszyć rozpoznawanie wartości działań rozwojowych. Dzięki temu możliwe jest ustalenie, w jakim stopniu osiągnięte zostały cele i rezultaty, jaka jest ich trwałość w rzeczywistości szkolnej. Ewaluacja pozwala, w uporządkowany sposób, analizować przebieg procesu wspomagania oraz jego efekty. Ewaluacja, postrzegana jako sposób poszukiwania dróg osiągnięcia autonomii, rozwoju i zapewnienia jakości, dostarcza informacje umożliwiające nauczycielom i dyrektorowi podjęcie dialogu oraz przyjęcie postaw sprzyjających kreowaniu zmian. Prawidłowo przygotowana i poprowadzona ewaluacja służyć będzie podejmowaniu trafnych decyzji wpływających na podnoszenie jakości pracy szkoły.

Ewaluacja jest niezbędnym elementem zarządzania instytucją. Zgodnie z teorią Johna Kottera¹ rozwój instytucji nie jest możliwy, jeśli procesowi zmiany nie towarzyszy bezustanna nauka oparta na własnych doświadczeniach. Cytując Helen Simons - angielską specjalistkę w zakresie edukacji i ewaluacji – jest to szczególne „zaproszenie szkoły do rozwoju”². Ewaluacja może w znaczący sposób inicjować zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej pracy szkoły. Dzięki uzyskanym informacjom szkoła ma szansę zmieniać się i rozwijać swoje formy pracy. Z drugiej strony ewaluacja, poprzez „uspołecznienie” procesu badania, wpływa na usprawnienie komunikacji i współpracy między uczniami, rodzicami, nauczycielami i dyrektorem szkoły. Kreuje także przestrzeń do wymiany doświadczeń i wzajemnego wspierania się, przez co wpływa na świadomość uczestników tego procesu.

Przedmiotem ewaluacji w procesie wspomagania są te obszary pracy szkoły, w których prowadzone były działania – organizowane formy doskonalenia zawodowego nauczycieli oraz wdrażane nowe rozwiązania i wykorzystywana wiedza oraz umiejętności nauczycieli rozwijane w czasie szkoleń, warsztatów, czy spotkań konsultacyjnych. Ewaluacja procesu wspomagania jest badaniem, które przebiega przez wszystkie etapy zmiany, aż do jej zakończenia. Czasem badanie trwa dłużej, ze względu na to, że niektóre efekty, związane z wdrażaniem zmian do praktyki szkolnej, są zauważalne dopiero w dłuższej perspektywie. Ewaluacja kształtująca wskazuje prawidłowość i skuteczność realizowanych działań oraz umożliwia ich bieżącą modyfikację. Ewaluacja sumująca zaś pokazuje, jak wdrażane działania wpłynęły na trwałość projektowanych zmian.

¹ J. Kotter, *Sedno zmian Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, Gliwice, 2007

² L. Korporowicz, *Interakcyjna misja ewaluacji w: Materiały VII Konferencji OSKKO* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie:
http://oskko.edu.pl/konferencjaoskko2010/materiały/Interakcyjna_misja_ewaluacji-Korporowicz.pdf.

II. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O JAKOŚCI PROCESU WSPOMAGANIA

Różnego rodzaju analizy pracy szkoły, w tym między innymi wyniki sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych oraz wyniki nadzoru pedagogicznego, mają wpływ na jakość pracy nauczycieli i służą rozwojowi placówki, wskazując obszary pracy szkoły, które wymagają zewnętrznego wspomagania. Szczególną rolę odgrywa tutaj, prowadzona w ramach nadzoru pedagogicznego, ewaluacja wewnętrzna. Jej koncepcję pozostawiono decyzji placówek oświatowych: „Jest to doskonała sposobność, aby ewaluację wewnętrzną w szkole prowadzić w sposób umożliwiający pozyskanie użytecznych informacji oraz wykorzystać ją w doskonaleniu pracy placówki w obszarach, które takiej poprawy rzeczywiście wymagają”³ pisze Beata Ciężka. Dlatego też prowadząc wspomaganie rozwoju szkoły należy zadbać o to, aby podjęte działania w ramach tego procesu zostały objęte ewaluacją wewnętrzną szkoły. Z punktu widzenia jakości pracy szkoły ważne jest, aby proces wspomagania i ewaluacja wewnętrzna szkoły wzajemnie się przenikały.

Korelacja ewaluacji wewnętrznej z ewaluacją procesu wspomagania polega na częściowym lub całkowitym zintegrowaniu przedmiotu badań i prowadzeniu jednego procesu badawczego. W ten sposób prowadzone badania w zakresie ewaluacji wewnętrznej dostarczą ważnych informacji o badanym obszarze pracy szkoły, będą mogły służyć ocenie efektów procesu wspomagania. Ewaluacja pozwoli na usystematyzowanie działań związanych ze wspomaganiem pracy szkoły i jej rozwojem.

Ewaluację przeprowadzają nauczyciele w celu zbadania wartości podejmowanych działań zaplanowanych w procesie wspomagania. Jest to działanie podejmowane zespołowo. Jeśli ewaluacja jest przeprowadzona poprawnie metodologicznie i ze świadomością celu (po co to badanie?), może w znaczący sposób wpłynąć na planowanie zmian jakościowych w szkole. Do pozytywnych skutków prowadzonej ewaluacji można zaliczyć takie elementy, które odgrywają istotną rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej opartej na pracy zespołu:

- rozwój współpracy i komunikacji w szkole,
- integrację nauczycieli,
- zwiększenie zaangażowania,
- poczucie odpowiedzialności za pracę szkoły i własną pracę,
- wzrost kompetencji nauczycieli⁴.

³ B. Ciężka, *Planowanie ewaluacji wewnętrznej w szkole (placówce) wraz z przykładami projektów ewaluacji* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostęp w internecie: <http://www.npseo.pl/data/documents/2/196/196.pdf>.

⁴ *Wykorzystanie ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej przez szkoły* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: <http://eduentuzjasci.pl/publikacje-ee-lista/raporty/197-raport-z-badania/wykorzystanie-ewaluacji->

Dyrektorzy szkół planując ewaluację wewnętrzną opierają swoje działania na rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego⁵. Dyrektor jest odpowiedzialny za nadzór pedagogiczny i ogólną organizację ewaluacji. Decyduje również o tym, w jaki sposób odbywać się będzie wybór przedmiotu ewaluacji, kto i w jaki sposób będzie w nich uczestniczył; deleguje określone zadania nauczycielom, Rolą dyrektora placówki jest wskazanie znaczenia ewaluacji dla efektywności pracy szkoły, jak również dbałość o sprawną organizację. Ewaluacja wewnętrzna może być zadaniem pozorowanym, mimo że czasochłonnym, trudnym do przeprowadzenia. W efekcie jej wyniki mogą okazać się niemiarodajne, subiektywne i nieużyteczne.

Czynnikami określającymi możliwość rozwoju szkoły są więc, z jednej strony kultura organizacyjna szkoły, a z drugiej kształt i przebieg samego badania ewaluacyjnego⁶. Aby ewaluacja była procesem faktycznie wpływającym na efektywność procesu wspomagania pracy szkoły, a w efekcie na jej rozwój, należy uwzględnić czynniki, które decydują o jakości przebiegu tego etapu.

III. CO DECYDUJE O JAKOŚCI EWALUACJI WSPOMAGANIA SZKÓŁ?

Kompetencje zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania – z punktu widzenia przebiegu procesu wspomagania ważny jest udział zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania w badaniu przebiegu i efektów wspomagania zewnętrznego. Zewnętrzny specjalista ds. wspomagania:

- współpracuje przy ustalaniu zasad pracy związanych z ewaluacją wspomagania,
- wspiera nauczycieli w opracowaniu projektu ewaluacji wraz z jej harmonogramem i podziałem zadań,
- współpracuje jako facylitator tego procesu z różnymi grupami zaangażowanymi w proces ewaluacji,
- wspomaga nauczycieli w doborze metod i narzędzi badawczych,
- pozyskuje od respondentów informacje potrzebne do określenia wartości wspomagania,
- wspiera nauczycieli w opracowaniu, upowszechnianiu i wykorzystywaniu wyników badań.

zewntrznej-i-wewntrznej-przez-szkoly/1065-wykorzystanie-ewaluacji-zewntrznej-i-wewntrznej-przez-szkoly.html.

⁵ Rozporządzenie MEN z 27 sierpnia 2015w sprawie nadzoru pedagogicznego. (Dz. U. z 2015, , poz.2070).

⁶ Tamże.

Zaangażowanie dyrektora – budowanie odpowiedzialności nauczycieli za własny rozwój zawodowy, za rozwój uczniów i za funkcjonowanie szkoły jest jednym z ważniejszych zadań dyrektora. Dyrektor może je realizować m.in. poprzez umiejętne zarządzanie ewaluacją wewnętrzną. Rolą dyrektora szkoły jest organizacja tego procesu oraz wykorzystanie wyników badania do podejmowania działań mających na celu rozwój szkoły. Dyrektor szkoły:

- przygotowuje nauczycieli do procesu ewaluacji,
- włącza ewaluację procesu wspomagania do ewaluacji wewnętrznej,
- powołuje w razie potrzeby zespół ds. ewaluacji i nadzoruje jego pracy,
- organizuje proces ewaluacji,
- monitoruje przebieg ewaluacji,
- udostępnia zasoby organizacyjno-techniczne placówki,
- motywuje i angażuje nauczycieli do współpracy,
- wykorzystuje proces ewaluacji i jej wyniki m.in. do oceny prowadzonych działań rozwojowych,
- informuje o wynikach ewaluacji, upowszechnia je i wykorzystuje w pracy szkoły.

Zaangażowanie całej rady pedagogicznej lub zespołu – ewaluacja spełni swoją rolę wówczas, gdy nauczyciele wezmą w niej aktywny udział. Badanie jest przeprowadzone w sposób efektywny wtedy, gdy nauczyciele rozumieją cel ewaluacji i jej znaczenie dla podnoszenia jakości pracy szkoły, a jednocześnie posiadają odpowiednie kompetencje do jej przeprowadzenia. Nauczyciele:

- znają cele i sposób przeprowadzenia ewaluacji,
- wykorzystują metody i narzędzia umożliwiające trafność i rzetelność badań,
- aktywnie uczestniczą w zbieraniu informacji (wywiady, ankiety, obserwacje itp.),
- obowiązują ich obiektywność badawcza,
- uczestniczą w opracowaniu wyników ewaluacji działań objętych wspomaganie,
- przedstawiają zebrane we współpracy ze specjalistą ds. wspomagania podczas badania informacje dyrektorowi szkoły, pozostałym nauczycielom, rodzicom i uczniom i wspólnie opracowują wnioski i rekomendacje,
- wnioski wykorzystują w pracy szkoły.

Organizacja pracy szkoły – planując badanie ewaluacyjne, którego przedmiot obejmuje obszar wspomagania, należy pamiętać o dostosowaniu działań do harmonogramu realizowanego procesu. Powiązanie ewaluacji procesu wspomagania z ewaluacją wewnętrzną służy podnoszeniu jakości działań realizowanych w szkole.

- plan nadzoru pedagogicznego uwzględnia w ewaluacji wewnętrznej obszar pracy szkoły objęty wspomaganie,
- RP/zespół ds. ewaluacji planuje ewaluację wewnętrzną w odniesieniu do działań prowadzonych w obszarze objętym wspomaganie,
- harmonogram działań ewaluacyjnych wpisuje się w harmonogram procesu wspomagania,
- organizacja ewaluacji jest zaplanowana w czasie i w sposób gwarantujący jej rzetelną wykonalność,
- działania ewaluacyjne są racjonalnie zaplanowane i dostosowane do zasobów szkoły.

Jakość wyników i wniosków z ewaluacji – wnioski z ewaluacji powinny: wynikać z zebranych danych, dotyczyć bezpośrednio badanych zagadnień, dawać odpowiedź na postawione pytania badawcze i odnosić się do kryteriów ewaluacyjnych. Badanie ewaluacyjne powinno pokazać, na ile podejmowane działania przyczyniły się do rozwoju szkoły w obszarze, który był objęty wspomaganie. Wyniki i wnioski z badań:

- pozwalają ocenić, czy i w jakim stopniu zaplanowane cele dotyczące badanego obszaru zostały osiągnięte,
- pokazują, na ile podejmowane działania przyczyniły się do rozwiązania zidentyfikowanych trudności,
- wskazują poziom osiągniętych efektów w odniesieniu do kompetencji nauczycieli, uczniów i organizacji pracy szkoły,
- dostarczają informacji o trwałości uzyskanych efektów,
- są znane, omawiane przez dyrektora, nauczycieli, rodziców i uczniów.
- są wykorzystywane do planowania działań rozwojowych w szkole.

IV. WNIOSKI Z PILOTAŻU PROCESU WSPOMAGANIA SZKÓŁ

Czynniki, które wpływają na jakość procesu wspomagania na etapie ewaluacji prowadzonych w ramach wspomagania działań, zostały zdefiniowane na podstawie wyników z raportu końcowego „Ewaluacja zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt

System doskonalenia nauczycieli”⁷ oraz raportu przygotowanego przez Instytut Badań Edukacyjnych pn. *Wykorzystanie ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej przez szkoły*.

W pilotażu nowego systemu doskonalenia nauczycieli nie zostały określone kryteria, na podstawie których oceniony miał być proces wspomagania. Monitorowanie w większości projektów kończyło się na produktach projektu i deklaracjach nt. poprawy kompetencji nauczycieli. W trakcie badania działań, prowadzonych w ramach pilotażu, zabrakło przykładów usystematyzowanego podejścia do badania faktycznych efektów, czyli jakości i skuteczności pracy nauczycieli w wybranych obszarach. Brak informacji zwrotnej na temat wprowadzanej zmiany, która jest niezbędna dla planowania procesu rozwoju szkoły, może powodować zakłócenia w działaniach szkoły w kolejnych latach. Istnieje ryzyko, że wspieranie koncentrować się będzie na procesie, a nie na oczekiwanych efektach. Wnioski z raportu wskazują na konieczność wprowadzenia bardziej zaawansowanego monitoringu i badania efektów poprzez ścisłe powiązanie tego elementu procesu wspomagania z ewaluacją wewnętrzną w szkole.

Podejścia nauczycieli i dyrektora szkoły do ewaluacji przekładają się w znaczący sposób na sposób jej realizacji, jak i wykorzystanie wyników. Szkoły negatywnie nastawione do ewaluacji mają duże trudności w zaangażowanie się w jej prowadzenie, często popełniają błędy przy jej realizacji, czego rezultatem są mało użyteczne wyniki, trudności z ich wykorzystaniem i pogłębiające się zniechęcenie do ewaluacji⁸. Przykładem negatywnej oceny ewaluacji wewnętrznej są poniższe wypowiedzi dyrektorów szkół cytowane w raporcie⁹: „Dodatkowe działanie, które tak naprawdę to niewiele wnosi, bo nawet, powiedzmy, gdyby analiza wyników nie została wybrana do ewaluacji, to my i tak to będziemy robić, prawda?”, „Moje zdanie jest takie, że w naszej szkole robimy ewaluację wewnętrzną, robimy ją w sposób taki, jaki potrafimy i dlatego uważam, że nie do końca spełnia ona swoją rolę”¹⁰. Aby monitorowanie i ewaluowanie procesu wspomagania przekładało się na efekty pracy szkoły, konieczna jest poprawa kompetencji głównych aktorów, szczególnie w zakresie właściwego definiowania rezultatów (na czym ma polegać zmiana), jak i weryfikowania, czy zostały one osiągnięte. Ponadto wyniki z raportu wskazują na oczekiwania nauczycieli związane z przygotowaniem odpowiednio dostosowanych do przedmiotu ewaluacji metod i narzędzi, które mogą być wykorzystywane do monitorowania i zbierania informacji zwrotnej. Oddziaływanie na kompetencje i przygotowanie nauczycieli może w znaczący sposób

⁷ Raport końcowy. *Ewaluacja modernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli* – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO Kapitał Ludzki [online], Warszawa 2014 [dostęp: 4 maja 2015] www.ore.edu.pl

⁸ Wykorzystanie ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej przez szkoły [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: <http://eduentuzjasci.pl/publikacje-ee-lista/raporty/197-raport-z-badania/wykorzystanie-ewaluacji-zewnetrznej-i-wewnetrznej-przez-szkoly/1065-wykorzystanie-ewaluacji-zewnetrznej-i-wewnetrznej-przez-szkoly.html>.

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże.

wpłynąć na postawę nauczycieli do procesu ewaluacji, ale również szeroko rozumianych zmian pracy szkoły.

Rozmówcy w badaniach wskazywali że najbardziej odczuwalnym sukcesem procesowego wspomagania było wzmocnienie współpracy wśród nauczycieli¹¹. Pokrywa się to z wynikami badania przeprowadzonymi przez IBE, w których jako najbardziej kluczowe efekty ewaluacji wewnętrznej zostały wskazane wzrost zaangażowania w pracę nauczycieli, zwiększenie wymiany informacji i pracy zespołowej. Realizacja procesu wspomagania i działania na rzecz ewaluacji wewnętrznej w szkole sprzyjają integracji grona pedagogicznego, tym samym wzmacniając wewnątrzszkolną wymianę doświadczeń. Jest to kolejny argument za znaczeniem konieczności przenikania się wspomaganie pracy szkoły oraz ewaluacji wewnętrznej, jako czynników wzmacniających te same procesy zachodzące w szkole.

Wnioski z raportu podkreślają, że nowy model doskonalenia nauczycieli i wspomaganie pracy szkół, w stosunku do dotychczas stosowanych narzędzi, zwiększa szanse na faktyczną poprawę pracy szkoły. Wspomaganie pozwala na promowanie ewaluacji wewnętrznej jako badania przede wszystkim użytecznego z perspektywy szkoły. Kluczem do sukcesu wydaje się właśnie przekonanie dyrekcji i nauczycieli do tego, że ewaluacja może pomagać we wprowadzaniu istotnych z punktu widzenia szkoły modyfikacji we własnej pracy¹².

V. PODSTAWOWE POJĘCIA

Ewaluacja

Słowo „ewaluacja” pochodzi z łaciny. *Evaleo* znaczy „móc, zdołać”; *evalesco* – „wzmocnić się, nabrać siły, spotężnić, móc, być zdolnym, zdołać, potrafić”. Ewaluacja ma towarzyszyć w drodze ku skuteczniejszej, lepszej sprawności działania, w osiąganiu coraz to wyższego poziomu profesjonalizmu.

W odniesieniu do działań prowadzonych w oświacie Henryk Mizerk opisuje ewaluację jako „...proces gromadzenia, opracowywania i komunikowania informacji na temat wartości przypisywanej działaniom podejmowanym w szkole/placówce oświatowej”¹³. Marcin Majewski uważa, że „badanie ewaluacyjne to systematyczny, podporządkowany regułom metodologicznym, proces zbierania informacji o rzeczywistości, których uzyskanie pozwala

¹¹ Tamże.

¹² Wykorzystanie ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej przez szkoły. [online]. [dostęp: 19 grudnia 2014]. Dostępny w Internecie: <http://eduentuzjasci.pl/publikacje-ee-lista/raporty/197-raport-z-badania/wykorzystanie-ewaluacji-zewnetrznej-i-wewnetrznej-przez-szkoly/1065-wykorzystanie-ewaluacji-zewnetrznej-i-wewnetrznej-przez-szkoly.html>

¹³ H. Mizerek, *Efektywna autoewaluacja w szkole – jak ją sensownie zaprojektować i przeprowadzić*, w: *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym*, pod red. G. Mazurkiewicza, Kraków 2010, s. 21.

na sformułowanie wniosków o jakości ewaluowanych obiektów i efektywności działań”¹⁴. Podobnie Leszek Korporowicz ujmuje ewaluację „... jako systematyczne badanie wartości programów i strategii społecznych”¹⁵, dla którego ewaluacja ma być integralnym elementem wspierania rozwoju edukacji.

Trafnie ewaluację opisuje Grzegorz Mazurkiewicz, traktując ją jako ”proces, który dużo obiecuje i wiele obietnic spełnia, pod warunkiem działania rozsądnego, przemyślanego, twórczego i refleksyjnego osadzonego w kulturze organizacyjnej, która pozwala na wykorzystanie wyników ewaluacji dla rozwoju. Proces ten odbywa się bez lęku, bez odgrywania ról i bez przymusu koloryzowania”¹⁶.

Definicje te różnią się między sobą stopniem ogólności. Wszystkie jednak opisują proces, na który składa się zbieranie danych, analiza zebranych informacji, wyciąganie wniosków oraz formułowanie rekomendacji. Proces ten jest związany z wartościowaniem.

Ewaluacja procesu wspomagania to systematyczne badanie realizowanych działań rozwojowych i efektów osiąganych w wyniku wspomagania pracy szkoły. Uzyskane informacje służą doskonaleniu pracy szkoły.

Rodzaje ewaluacji

W zależności od tego, w jakim celu przeprowadzamy ewaluację, kto podejmuje decyzje, kto ją przeprowadza, czego ona dotyczy, istnieją różne rodzaje ewaluacji. Podziały ewaluacji mogą uwzględniać kryteria dotyczące umiejscowienia, decydentów, jej obszarów oraz samych ewaluatorów.

W zależności od przyjętego kryterium wyróżniamy:

- **ewaluację wewnętrzną**, zaplanowaną i przeprowadzoną przez dyrektora i nauczycieli danej szkoły lub placówki;
- **ewaluację zewnętrzną**, przeprowadzoną przez ewaluatora spoza szkoły lub placówki.
- Zespół ds. ewaluacji może przeprowadzić wewnętrzną ewaluację kształtującą i/lub podsumowującą w zależności od przeznaczenia i celów badania:
- **ewaluacja kształtująca** (formatywna) odgrywa istotną rolę, jeśli chodzi o wykorzystanie wyników ewaluacji do zmiany trwającego procesu. Zespół do spraw ewaluacji ma możliwość wpływania na kształt procesu wspomagania poprzez modyfikację działań.

¹⁴ M. Majewski, *Ewaluacja - narzędzie wprowadzania i oceny standardów jakości szkoły*, „Edukacja i Dialog” 2006, nr 6, s. 31.

¹⁵ L. Korporowicz, *Ewaluacja - zaproszenie do rozwoju*, „Edukacja i Dialog” 2000, nr 6, s.15.

¹⁶ *Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2013, s.7.

- **ewaluacja sumująca** (sumatywna) dokonywana po zakończeniu wszelkich działań. Wykorzystuje zgromadzone dane w celu mierzenia wyników, metod oraz sposobów, w jaki odnoszą się do ogólnej oceny procesu wspomagania szkoły. Wyniki badań służą podsumowaniu zebranych informacji, oraz wnioskowi na podstawie których oparte są rekomendacje.

Metoda, technika, narzędzie badawcze

Metoda badawcza to szereg działań o charakterze zarówno koncepcyjnym i rzeczowym połączonych ogólnym celem badań. Mogą to być metody indywidualnych przypadków, monografia pedagogiczna lub eksperyment pedagogiczny. **Technika badań** wynika natomiast z przyjętej metody badawczej i przez nią uwarunkowaną, jest czynnością pojedynczą i jednorodną, pozwalającą uzyskać informacje, opinie, fakty (np. wywiad, ankieta, testowanie, hospitacja diagnozująca). **Narzędzie badawcze** jest przedmiotem wykorzystywanym do realizacji konkretnej techniki badań (kwestionariusz wywiadu, ankiety, skala)¹⁷.

Raport z ewaluacji

Raport stanowi końcowy element procesu ewaluacji. Jest odpowiedzią na pytania kluczowe, stanowi swoistą interpretację badanej rzeczywistości. Zawiera informacje służące podejmowaniu decyzji zmierzających do doskonalenia ewaluowanego przedsięwzięcia. Posiada określoną strukturę i zakres treści. Wyniki ewaluacji są opisane oraz poddawane dyskusji i konsultacji.

Zespół ds. ewaluacji

Dyrektor szkoły może powołać w szkole zespół ewaluacyjny. Funkcjonuje on w ramach czasowych ustalonych wewnętrznie, ale określonych przez rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym. Początek prac stanowi 15 września, czyli data przedstawienia planu nadzoru pedagogicznego (przedmiot, cele i harmonogram ewaluacji wewnętrznej), a koniec to 30 sierpnia każdego roku szkolnego (przedstawienie wyników i wniosków). W rozporządzeniu sposób przeprowadzenia ewaluacji pozostawiono decyzji dyrektora. Ważne jest, aby zespół tworzyły osoby o różnych kompetencjach. W niektórych szkołach zespół pracuje samodzielnie, począwszy od ustalenia przedmiotu ewaluacji, a skończywszy na zaprezentowaniu wniosków z jej przebiegu, w innych zaś każde z działań jest zatwierdzane przez dyrektora. Projektując proces ewaluacji wewnętrznej, zespół powinien objąć obszarem analizy działania prowadzone w ramach procesu wspomagania oraz uwzględnić efekty tych działań.

¹⁷ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa 2010.

VI JAK PRZEBIEGA EWALUACJA WSPOMAGANIA SZKOŁY?

Ewaluacja, która obejmuje działania wynikające z procesu wspomagania pracy szkoły, powinna obejmować następujące kroki:

1/ Przygotowanie projektu ewaluacji wspomagania

Od przejrzystego i dokładnie sporządzonego planu ewaluacji zależy prawidłowa realizacja wszystkich pozostałych jej etapów, do których należą:

- określenie celu ewaluacji, na podstawie wniosków z diagnozy pracy szkoły,
- określenie przedmiotu ewaluacji, który uwzględni obszar objęty wspomaganie,
- sformułowanie pytań badawczych,
- ustalenie kryteriów, które określają kwestie najbardziej istotne badanego działania. Podstawowe kryteria to: skuteczność, efektywność, trafność, użyteczność i trwałość.
- dobór metod i narzędzi, które właściwie dobrane przyczynią się do rzetelności, trafności i użyteczności wyników ewaluacji,
- określenie uczestników i odbiorców procesu pod kątem zbieranych informacji,
- ustalenia harmonogramu przebiegu ewaluacji – plan ewaluacji powinien być tworzony równolegle z planem wspomagania,
- określenie zadań wszystkich uczestników ewaluacji – w tym dyrektora szkoły oraz nauczycieli.

2/ Przebieg ewaluacji

- zbieranie danych

Przebieg ewaluacji polega na gromadzeniu informacji w oparciu o zastosowanie różnych metod i narzędzi badawczych. Dobór metod zbierania danych i źródeł informacji jest ważny. Jednocześnie należy unikać sytuacji, kiedy metodologia i narzędzia badawcze przesłaniają cele i wartości badania, a ewaluacja sprowadzona jest do dyskusji o narzędziach badawczych.

- analiza i interpretacja zgromadzonych danych

Zebrane informacje pozwalają określić wartość podjętych działań i wskazać wnioski, co do doskonalenia obszarów pracy szkoły, których one dotyczą. Dzięki analizie zebranych danych powinniśmy móc wskazać stopień osiągniętego celu oraz zobaczyć, na ile podejmowane działania przyczyniły się do rozwiązania zidentyfikowanych trudności, wzmocnienia potencjału szkoły, a w konsekwencji do jej rozwoju. Podobnie jak metody badawcze, tak i analizę tradycyjnie dzielimy na **jakościową** i **ilościową**.

3/ Podsumowanie ewaluacji

Podsumowanie obejmuje następujące zadania:

- **podsumowanie wyników badań**, które powinny być oceną działań rozwojowych w procesie wspomagania; wyniki badań posłużą refleksji nad celowością i sensem podejmowanych działań oraz wskażą nową praktykę pedagogiczną stosowaną w szkole, a także warunki, jakie stworzono do zastosowania nowych umiejętności lub rozwiązań;
- **opracowanie wyników, wniosków i rekomendacji**, przedstawia przebieg procesu i stosowaną metodologię oraz odpowiada na pytanie – *co z ewaluacji wynika?*. Wnioski i rekomendacje powinny dostarczyć jej użytkownikom pożądane informacje, starannie przygotowane, fachowe i rzeczowe. Wyniki ewaluacji działań objętych wspomaganie powinien opracować nauczyciel lub zespół ds. ewaluacji wspólnie ze specjalistą ds. wspomagania.
- **prezentacja wyników badań** – aby ewaluacja była użyteczna, jej wyniki muszą być komunikowane wszystkim osobom, które są odpowiedzialne za ewaluowane działanie – w rzeczywistości szkolnej są to najczęściej nauczyciele, ale może to być także rada szkoły, samorząd szkolny, rada rodziców czy personel niepedagogiczny. Ważne jest, by jej wyniki mogli poznać także ci, których ewaluowane działanie dotyczy – uczniowie, rodzice, wszyscy pracownicy szkoły i przedstawiciele organu prowadzącego szkołę.
- **określenie wartości podejmowanych działań w procesie wspomagania** – ewaluacja ma stanowić podstawę procesu rozwojowego oraz ma odpowiedzieć na pytanie, jakie realne korzyści przyniósł proces rozwojowy w szkole.

VII. ZADANIA SPECJALISTY DS. WSPOMAGANIA I DYREKTORA SZKOŁY

Zadaniem zewnętrznego specjalisty ds. wspomagania jest:

- ustalenie zasad pracy związanych z ewaluacją procesu wspomagania,
- opracowanie projektu ewaluacji wraz z jej harmonogramem i podziałem zadań,
- współpracuje z różnymi grupami zaangażowanymi w proces ewaluacji,
- rekomenduje lub dobiera metody i narzędzia badawcze,

- pozyskuje od respondentów potrzebne informacje,
- opracowuje i upowszechnia wyniki badań.

Zadaniem dyrektora przy ewaluacji procesu wspomagania jest:

- powołanie zespołu ds. ewaluacji i nadzorowanie jego prace lub włączenie ewaluacji procesu wspomagania do zadań zespołu ds. ewaluacji wewnętrznej szkoły,
- monitoruje przebieg ewaluacji,
- udostępnia zasoby organizacyjno-techniczne placówki,
- motywuje i angażuje nauczycieli do współpracy,
- wykorzystuje proces ewaluacji i jej wyniki do oceny prowadzonych działań rozwojowych,
- informuje o wynikach ewaluacji i je upowszechnia.

VIII. PROPOZYCJE METOD I NARZĘDZI PRACY

PROPOZYCJE METOD I NARZĘDZI PRACY

Metody i techniki badawcze wykorzystywane w ewaluacji zależne są od rodzaju badań, adresatów, miejsca, czasu i dostępnych źródeł informacji.

W procesie ewaluacji można stosować triangulację, czyli „zabieg metodologiczny polegający na «oświetlaniu» przedmiotu badań z możliwie różnych stron i uwzględnianiu odmiennych punktów widzenia w celu ich wzajemnej weryfikacji, dopełnienia, relatywizacji, ale i dookreślenia zapewnia wyższej jakości badania. Stosowanie triangulacji umożliwia pełniejsze, wielostronne poznanie obiektu poddanego badaniu, ponieważ wiąże się z ujmowaniem go z różnych perspektyw, w różnorodny sposób”¹⁸.

Tab. 3. Metody i techniki rekomendowane w trakcie ewaluacji procesu wspomagania

Ilościowe	Jakościowe
- Obejmują gromadzenie i analizę informacji liczbowych. Pozwalają na udzielenie odpowiedzi na pytania: „ile?” i „jak często?” - Wykorzystywane są do poznania częstości występowania badanego zjawiska/ opinii dotyczących badanych kwestii. - Praktyczne w badaniu na większą skalę, w odniesieniu do dużych grup respondentów. - Przy odpowiednim doborze próby badawczej umożliwiają wnioskowanie na temat całej populacji.	- Pozwalają na udzielenie odpowiedzi na pytania: „jak?”, „dlaczego?”, „po co?” - Wykorzystywane są w celu zrozumienia kontekstu, w jakim funkcjonują osoby badane, oraz dotarcia do rzeczywistych motywów ich działań. - Praktyczne przy badaniu małych grup respondentów, gdy dąży się do tzw. wysycenia danych i do reprezentatywności jakościowej (nie ilościowej). - Są pomocne we właściwej interpretacji danych ilościowych.

Źródło: A. Borek, M. Tędziągowska, w: Materiały szkoleniowe – szkolenie dla dyrektorów realizowane w ramach projektu nadzoru pedagogicznego, *Era Ewaluacji w partnerstwie z UJ i ORE* www.npseo.pl

Metody ilościowe

Ankieta –bazuje na komunikacji pisemnej, jest jedną z najczęściej stosowanych technik w diagnozie społecznej. Służy do uzyskania informacji odnoszących się do problemów grupowych, zbiorowych, społecznych, czyli do badania społecznych poglądów, sądów, ocen, opinii drogą pisemnych odpowiedzi¹⁹.

Obserwacja – działanie, które pozwala gromadzić informacje poprzez postrzeganie zachodzących procesów w sposób zamierzony, prowadzone w naturalnych warunkach i środowisku²⁰.

¹⁹M. Guziuk-Tkacz, *Badania diagnostyczne w pedagogice...*, dz. . cyt., s. 239-242.

²⁰M. Guziuk-Tkacz, *Badania diagnostyczne w pedagogice i psychopedagogice*, Warszawa 2011, s. 243.

Metod jakościowe

Wywiad – bazuje na bezpośrednim kontakcie badacza z osobą badaną, jest techniką werbalną, której celem jest w oparciu o specjalnie opracowany kwestionariusz zebranie informacji od dobranych odpowiednio osób²¹.

Metoda **dyskusji grupowej** jest pomocna do badania nieformalnych opinii grupowych. Celem jej może być analiza poglądów dotyczących danej sytuacji oraz procesów negocjacyjnych. Dyskusje osób pochodzących z jednego środowiska mogą pomóc w rozwiązywaniu różnorodnych problemów i szukaniu rozwiązań²².

Analiza dokumentów zwana jest także analizą treści. Dokumenty wykorzystywane w ewaluacji placówek oświatowych to materiały pisane, statystyczne i obrazowe²³.

W trakcie ewaluacji można wykorzystać również **tzw. alternatywne metody**. Mogą je wykorzystywać osoby prowadzące szkolenia lub badania ewaluacyjne do podsumowania spotkań, warsztatów lub cyklu szkoleń, poprzez zaangażowanie jak największej liczby osób. Są wśród nich na przykład takie metody, jak:

- **książka raportowa** – narzędzie badające racjonalne wykorzystanie czasu pracy i obowiązków. Osoby zaangażowane w badanie zapisują przez tydzień, co robili każdego dnia i w jakim czasie, a następnie zestawia się ich zapisy. Na tej podstawie można przystąpić do analizy doskonalenia pracy szkoły;
- **ustalanie priorytetów** – badani otrzymują karty z wypisanymi stwierdzeniami, a ich zadaniem jest nadać im odpowiednią kolejność, tzn. ustalić priorytety. Każdy ma prawo uzasadnić kolejność, jaką zaproponował. Proces decyzyjny opiera się w znacznej mierze na dyskusji;
- **młyńskie koło** – prowadzący rysuje koło i na jego osiach umieszcza nazwy propozycji, które mają podlegać ocenie. Metoda ta jest przydatna w celu uzyskania szybkiej odpowiedzi na pytania, które formy współpracy są najciekawsze, co powinno być zmienione w danej szkole, aby poprawić jej jakość. Uczestnicy spotkania zaznaczają na poszczególnych osiach koła swój wybór, np. przyklejając karteczki;

²¹ Heinz-Herman Krüger, *Metody badań w pedagogice*, Gdańsk 2007, s. 164.

²² Tamże.

²³ W. W. Szczęsny, *Metodyka badań pedagogicznych i pisanie prac dyplomowych*, Warszawa 2008, s.41.

- **niedokończone zdania** – uczestnicy siadają w kręgu. Moderator wypowiada początek zdania np. „Uważam, że dzisiejsze spotkanie...”, a osoby chętne kończą je według własnego uznania²⁴.

IX. PODSUMOWANIE

W procesie wspomagania pracy szkoły warto zadbać o to, aby:

- podsumowaniu działań przeprowadzonych w ramach procesu wspomagania towarzyszyła ewaluacja ich przebiegu oraz efektów,
- ewaluacja wspomagania była skorelowana z ewaluacją wewnętrzną szkoły,
- zaangażować nauczycieli i dyrektora szkoły,
- zaplanować i przeprowadzić ewaluację dla poszczególnych działań w procesie wspomagania i jego efektów,
- trafnie dobrać metody i techniki badawcze,
- poprawnie skonstruować narzędzia badawcze
- prowadzić badanie ewaluacyjne z uwzględnieniem organizacji procesu wspomagania,
- stworzyć warunki do budowy otwartej komunikacji i etycznej kultury ewaluacji,
- wykorzystać wyniki ewaluacji do określenia wartości prowadzonych działań w procesie wspomagania,
- zapewnić pomoc eksperta lub/i zaproponować odpowiednią literaturę z tego zakresu tematycznego.

BIBLIOGRAFIA

Autoewaluacja w szkole, red. E. Tołwińska-Królikowska, Warszawa 2010

Ciężka B., *Planowanie ewaluacji wewnętrznej w szkole (placówce) wraz z przykładami projektów ewaluacji*, w: *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2010

Dorczał R., *Co wiemy o kulturze organizacyjnej szkół biorących udział w projekcie reformy nadzoru pedagogicznego?*, w: *Materiały z XVII Krajowej Konferencji Diagnostyki*

²⁴ *Ewaluacja w pracy metodą projektu. Pakiet Edukacyjny Pozaformalnej Akademii Jakości Projektu*, Część 4 [online], [dostęp: 2 listopada 2014]. Dostępny w internecie: <http://www.frse.org.pl/sites/frse.org.pl/files/publication/891/ewaluacja-w-pracy-pajp-czesc-4-pdf-35184.pdf>.

Edukacyjnej PTDiE [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostęp w internecie:

www.ptde.org/mod/resource/view.php?id=292

Elsner D., *Kierowanie zmian w szkole: nowy sposób myślenia i działania*, Warszawa 2005

Ewaluacja w pracy metodą projektu. Pakiet Edukacyjny Pozaformalnej Akademii Jakości

Projektu, cz. 4 [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie:

<http://www.frse.org.pl/sites/frse.org.pl/files/publication/891/ewaluacja-w-pracy-pajp-czesc-4-pdf-35184.pdf>

Ewaluacja zmodernizowanego systemu doskonalenia nauczycieli – projekt System doskonalenia nauczycieli oparty na ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganiu szkół, Poddziałanie 3.3.1 PO KL, ORE

Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego [online], 2012 [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie:

http://www.ewaluacja.gov.pl/Poradnik_ewaluacji/Documents/Poradnik_ewaluacji.pdf

Farber K., Armaline W., *Zespoły nauczycieli jako zasadniczy element demokratycznej szkoły*, w: *Jakość w edukacji : różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicza, Kraków 2012

Filipowska E., *Triangulacja w badaniach pedagogicznych* [online], [dostęp: 4 maja 2015].

Dostępny w internecie: <http://www.edukacja.edux.pl/p-20040-triangulacja-w-badaniach-pedagogicznych.php>

Fischer J. M., Taylor J., *Wspieranie zespołów nauczycieli w procesie podejmowania decyzji*, w: *Jakość w edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Kraków 2012

Gutowska B., Soból A., *Czy ewaluacja może być łatwa, szybka i przyjemna*, „Wychowanie w Przedszkolu” 2013, nr 2, s.30-33.

Guziuk-Tkacz M., *Badania diagnostyczne w pedagogice i psychopedagogice*, Warszawa 2011

Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2001

Korporowicz L., *Ewaluacja-zaproszenie do rozwoju*, „Edukacja i Dialog” 2000, nr 6, s.15-20.

Korporowicz L., *Interakcyjna misja ewaluacji*, w: *Materiały VII Konferencji OSKKO* [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie:

http://oskko.edu.pl/konferencjaoskko2010/materialy/Interakcyjna_misja_ewaluacji-Korporowicz.pdf

Kotter J., *Sedno zmian. Autentyczne historie transformacji, które odmieniły oblicza firm na całym świecie*, Helion, Gliwice 2007

Krüger H.-H., *Metody badań w pedagogice*, Gdańsk 2007

Majewski M., *Ewaluacja - narzędzie wprowadzania i oceny standardów jakości szkoły*, „Edukacja i Dialog” 2006, nr 6, s. 30-36

„Miękkie”, „alternatywne” metody ewaluacji [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie:

http://www.nauczycielbadacz.pl/data/various/files/narzedzia_badawcze_nb/metody_alternatywne.pdf [materiały opracowane przez SEO]

Mizerek H., *Efektywna autoewaluacja w szkole – jak ją sensownie zaprojektować i przeprowadzić*, w: *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym*, pod red. G. Mazurkiewicza, Wyd. UJ, Kraków 2010

Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2010

Projekt „Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły etap II” realizowany przez Ośrodek Rozwoju Edukacji w partnerstwie z Uniwersytetem Jagiellońskim oraz Erą Ewaluacji [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: www.ore.edu.pl

Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia, pod red. G. Mazurkiewicza, Wyd. UJ, Kraków 2013

Rozporządzenie MEN z 7 października w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 2009 roku nr 168, poz. 1324)

Szczęsny W. W., *Metodyka badań pedagogicznych i pisanie prac dyplomowych*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2008

Wykorzystanie ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej przez szkoły [online], [dostęp: 4 maja 2015]. Dostępny w internecie: www.eduentuzja

Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



OŚRODEK
ROZWOJU
EDUKACJI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
fax 22 345 37 70

www.ore.edu.pl