

**EWALUACJA
W NADZORZE PEDAGOGICZNYM
ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

**EWALUACJA
W NADZORZE PEDAGOGICZNYM
ODPOWIEDZIALNOŚĆ**

**pod redakcją
Grzegorza Mazurkiewicza**

**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
JAGIELLOŃSKIEGO**

Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły etap II w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 3.1 współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego

SEKRETARZ REDAKCJI *Hanna Cieślak*

PROJEKT OKŁADKI *Mateusz Kołek*

© Copyright by Ośrodek Rozwoju Edukacji

Wydanie I, Kraków 2010
All rights reserved

Książka, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody Wydawcy.
W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwracać się do Wydawnictwa Uniwersytetu Jagiellońskiego.

ISBN 978-83-233-2948-0



www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. (12) 631-18-80, tel./fax (12) 631-18-83
Dystrybucja: tel. (12) 631-01-97, tel./fax (12) 631-01-98
tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl
Konto: Bank PEKAO SA, 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	7
--------------------	---

CZĘŚĆ I. SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY: ZAŁOŻENIA

Grzegorz Mazurkiewicz Joanna Berdzik	SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY: MODEL I PROCEDURA EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ	13
Agnieszka Borek	METODY I NARZĘDZIA W EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ	25
Bartłomiej Walczak	ANALIZA DANYCH JAKOŚCIOWYCH I ILOŚCIOWYCH	37
Tomasz Kasprzak	EWALUACJA DLA ROZWOJU. RAPORT JAKO DIALOG	59
Lucian Ciolan	W TROSCE O WYSOKĄ JAKOŚĆ RAPORTU Z EWALUACJI – KILKA UNIWERSALNYCH PRAWD	71

CZĘŚĆ II. SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY: PRAKTYCZNE RADY

Ewa Drozd, Laura Piotrowska	ROLA ZAWODOWA WIZYTATORA DO SPRAW EWALUACJI	81
John M. Fischer	JAK NAUCZYĆ SIĘ PODEJMOWAĆ DECYZJE, WYKORZYSTUJĄC WYNIKI RAPORTU Z EWALUACJI?	87

Agnieszka Arkusińska, Indira Lachowicz	EWALUACJA ZEWNĘTRZNA – JAK SIĘ DO NIEJ DOBRCZE PRZYKOTOWAĆ?	109
Martin Whittle	JAK PRZETRWAĆ INSPEKCJĘ? WSKAZÓWKI...	117

CZĘŚĆ III. SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY: GŁOSY UCZESTNIKÓW

Jolanta Maryniuk	O EWALUACJI, RÓŻY I ODPOWIEDZIALNOŚCI	125
Anna Gocłowska	REFLEKSJE WIZYTATORA DO SPRAW EWALUACJI	129
Dorota Majchrzyk, Ewa Fortunka, Beata Niziołek, Joanna Wojcieszynska, Urszula Wojsław- -Kozłowska	DOBRE RADY OD WIZYTATORÓW DLA WIZYTATORÓW (DO SPRAW EWALUACJI)	133
Krzysztof Anklewicz	Z PAMIĘTNIKA MŁODEGO EWALUATORA	137
Bożena Jolanta Lenkiewicz-Broda	EWALUACJA PIERWSZE DOŚWIADCZENIA...	141
Jolanta Jaworek	OBALANIE MITÓW – CZYLI NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY, JAK GO MALUJĄ	143
	ZAŁĄCZNIK: Przykładowa struktura badania wymagań wobec szkół podstawowych, gim- nazjów, szkół ponadgimnazjalnych, szkół arty- stycznych, placówek kształcenia ustawicznego, placówek kształcenia praktycznego oraz ośrodków doksztalcania i doskonalenia zawodowego (stan aktualny na marzec 2010 r.)	147
	O AUTORACH	167

WPROWADZENIE

Publikacja, którą mają Państwo przed sobą, to rezultat współpracy wielu osób zaangażowanych w projekt pod tytułem Program Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły Etap II. W ramach Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” na lata 2007–2013, w priorytecie – wysoka jakość systemu oświaty zaplanowano działanie Modernizacja Systemu Nadzoru Pedagogicznego. Jego celem jest stworzenie systemu nadzoru, który w autentyczny sposób wesprze szkoły (i inne placówki oświatowe) w rozwoju, a dzięki dostarczaniu informacji o całym systemie oświatowym ułatwi prowadzenie polityki edukacyjnej w Polsce. W rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z 2009 roku przedstawiono kluczowe zagadnienia i decyzje związane z wprowadzaniem w życie nowego modelu nadzoru pedagogicznego. Jedną z najważniejszych zmian jest rozdzielanie trzech funkcji nadzoru pedagogicznego: 1) kontroli przestrzegania prawa, 2) wspomaganie pracy szkół i placówek oraz nauczycieli w zakresie ich działalności, a także 3) ewaluacji pracy szkół i placówek. I to właśnie ewaluacja jest przedmiotem rozważań zamieszczonych w niniejszym tomie.

Prezentujemy drugi z trzech tomów publikacji, który zawiera serię prac traktujących o praktycznych aspektach ewaluacji. Stanowi on rozwinięcie teoretycznych opracowań przedstawionych w tomie pierwszym. Pod względem merytorycznym tom składa się z trzech części: w pierwszej znajdują się rozdziały omawiające poszczególne aspekty procesu ewaluacji szkół, w drugiej – rozdziały zawierające praktyczne rady dla wizytatorów do spraw ewaluacji oraz dla dyrektorów ewaluowanych szkół, w trzeciej – refleksje z pierwszych praktycznych doświadczeń zebranych przez ewaluatorów uczestniczących w pilotażowej aplikacji prezentowanej tu procedury.

Część pierwszą otwiera rozdział **Grzegorza Mazurkiewicza i Joanny Berdzik**, w którym autorzy rozwijają przedstawione w tomie pierwszym główne założenia Systemu Ewaluacji Oświaty, omawiając założenia, cele, rezultaty

i efekty procedury ewaluacyjnej. **Agnieszka Borek** szczegółowo omawia zasady konstrukcji narzędzi diagnostycznych przygotowanych przez zespół ekspertów na potrzeby ewaluacji. W rozdziale autorstwa **Bartłomieja Walczaka** czytelnik znajdzie zwięzłe i napisane w bardzo przystępny sposób przedstawienie podstawowych metod jakościowego i ilościowego opracowania danych zbieranych w trakcie ewaluacji. **Tomasz Kasprzak** wyjaśnia zasady formułowania raportu, który jest dokumentem powstającym w wyniku ewaluacji. Jest zarazem narzędziem umożliwiającym szkole wykorzystanie wyników ewaluacji i poprzez to dalszą pracę nad własnym rozwojem oraz doskonaleniem jakości. Sposób napisania raportu i organizacja pracy z jego wykorzystaniem mają kluczowe znaczenie dla pożytków płynących z obecnej reformy systemu nadzoru pedagogicznego. Prezentację Tomasza Kasprzaka uzupełnia rozdział **Luciana Ciolana** zawierający ogólne zasady pisania raportów. Rozważania autora prowadzone z perspektywy innych niż polski systemów oświatowych pozwalają na umieszczenie poprzedniej prezentacji w szerszym kontekście i wzbogacenie własnej refleksji nad tym istotnym elementem procesu ewaluacji.

Początkowy rozdział części drugiej, zawierającej praktyczne wskazówki dla osób zaangażowanych w proces ewaluacji, autorstwa **Ewy Drozd** i **Laury Piotrowskiej**, przedstawia wymagania roli zawodowej wizytatora do spraw ewaluacji. Podstawowe jej elementy wynikają z rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego, jednakże ich spełnienie pociąga za sobą konieczność świadomego i aktywnego stosunku do nich osoby podejmującej tę rolę. Złożoność jej wymagań – obejmujących zarówno wiedzę z wielu dyscyplin akademickich (między innymi z zakresu ewaluacji, psychologii, pedagogiki, zarządzania, statystyki, informatyki i innych), umiejętności (interpersonalne, organizacyjne, analityczne, formułowania tekstów pisanych), jak też wysokie standardy etyczne – powoduje, że dla właściwego jej pełnienia nie wydaje się wystarczające potraktowanie jej w sposób pozwalający spełniać większość ról zawodowych. **John M. Fischer** przedstawia procedurę wykorzystania wyników ewaluacji dla rozpoczęcia procesu doskonalenia pracy szkoły rozłożoną na pięć kolejnych kroków. Jej opis nie tylko podaje ogólne wskazówki dotyczące podejmowania decyzji istotnych dla rozwoju szkoły jako organizacji uczącej się, lecz również zawiera wiele propozycji konkretnych działań do wykorzystania w praktyce. Podobne zagadnienia podejmują **Agnieszka Arkusińska** i **Indira Lachowicz**, których artykuł jest adresowany przede wszystkim do dyrektorów szkół przygotowujących się do ewaluacji. Zawiera on zwięzłe instrukcje dotyczące zadań dyrek-

tora na kolejnych etapach tego procesu z uwzględnieniem jego zewnętrznego i wewnętrznego wymiaru. Autorki przywołują procedurę przedstawioną przez Johna M. Fischera, umieszczając ją w szerszym kontekście całości ewaluacji. Angielskie doświadczenia z perspektywy dyrektora szkoły przedstawia **Martin Whittle**. Choć niektóre szczegóły przedstawione w jego artykule odnoszą się bezpośrednio do warunków angielskich i nie mają swoich odpowiedników w rzeczywistości polskiej, większość rad i wskazówek można z powodzeniem wykorzystać.

Ostatnią część tomu stanowi zbiór wypowiedzi wizytatorów i dyrektora szkoły, którzy uczestniczyli w pilotażowej ewaluacji. Utrzymane w różnicowanej stylistyce poruszają rozmaite problemy, jakie pojawiają się w praktyce ewaluacyjnej. Szczególnie cenne wydają się fragmenty dotyczące osobistych przeżyć, także emocjonalnych, które nieuchronnie pojawiają się w tego typu pracy i mogą stanowić istotne utrudnienie. Warto się zapoznać z tymi wypowiedziami, by na ich podstawie przemyśleć własne sposoby radzenia sobie z tego rodzaju problemami.

W załączniku znajdziecie Państwo schemat badania poziomu spełniania wymagań. Należy pamiętać, że to model dynamiczny, udoskonalany dosyć często (przynajmniej w pierwszym roku obowiązywania rozporządzenia). Dlatego treść w załączniku należy traktować nie jako wzorzec, ale przykład, który był aktualny w marcu roku 2010.

Mamy nadzieję, że niniejszy tom pozwoli czytelnikom dobrze się przygotować do prowadzenia ewaluacji, a w jej trakcie będzie stanowił źródło potrzebnych informacji.

Grzegorz Mazurkiewicz i Joanna Berdzik
Koordynatorzy programu

CZEŚĆ I.

SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY: ZAŁOŻENIA

GRZEGORZ MAZURKIEWICZ, JOANNA BERDZIK

SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY: MODEL I PROCEDURA EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ

Naszym głównym celem jest dobro uczących się.

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

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA

1. Ważne jest, aby pamiętać, że wymagania państwa wobec szkół i placówek nie obejmują wszystkich możliwych zagadnień związanych z ustawowymi i innymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Wymagania państwa wobec szkół wskazują zadania strategiczne i priorytetowe, wybrane w taki sposób, aby pomagały organizować pracę szkoły dla rozwiązywania najważniejszych problemów cywilizacyjnych. Analizując wymagania państwa wobec szkoły, nie należy więc poszukiwać całościowego obrazu szkoły, ale raczej widzieć kluczowe aspekty jej działalności. W obszarze zarządzania, na przykład, nie znajduje się zgodny z teorią model zarządzania, ale kilka najważniejszych z perspektywy współczesnej edukacji zagadnień, związanych ze specyfiką pracy osób kierujących innymi w szkołach.

Bardzo istotne jest zrozumienie, że proponowane wymagania wobec szkół i placówek to nie zestaw przekonań na temat tego, jak one powinny funkcjonować, ale raczej cele, do których realizacji powinny dążyć instytucje educa-

cyjne, aby umożliwić sukces każdemu uczącemu się i wesprzeć kraj oraz społeczeństwo w realizacji zadań umożliwiających Polsce zajęcie miejsca w grupie państw zaliczanych do czołówki gospodarczej, politycznej i kulturowej (patrz na przykład: Raport o kapitale intelektualnym lub Raport „Polska 2030”).

2. Wymagania dotyczą czterech obszarów działania szkół i placówek (obszar: efekty – obejmujący wszystko, co zostaje uznane za wartościowy i pożądaný rezultat pracy szkoły, obszar: procesy – obejmujący procesy prowadzące do pojawienia się pożądaných efektów, obszar: środowisko – obejmujący istotne aspekty współpracy z lokalnym, regionalnym i globalnym środowiskiem szkoły, oraz obszar: zarządzanie – obejmujący działania zarządcze wpływające na trzy wcześniejsze obszary). Dogłębne zrozumienie wymagań i ich miejsca w pracy szkoły jest podstawowym warunkiem sukcesu nowego modelu nadzoru pedagogicznego, systemu edukacyjnego i samych szkół.

3. Jedną z bardzo istotnych innowacji nowego nadzoru pedagogicznego jest jego elastyczność. Dlatego właśnie wymagania mogą być (i będą) zmieniane w zależności od zmiany priorytetów prowadzonej przez państwo polityki oświatowej. Wymagania podlegają ciągłemu osądowi i dyskusji (częściowo podczas ewaluacji procesu badania jakości pracy placówki), które prowadzą do koniecznych modyfikacji.

Rozwój społeczny, rozwój technologii, zmiany na rynku pracy, podejście do ekologii, konieczność budowania relacji międzykulturowych, zmiany w systemach wartości, inne spojrzenie na koncepcje równości czy wolności to tylko niektóre z czynników determinujących sposób myślenia o edukacji i charakter podejmowanych w szkołach działań. Właśnie z powodu gwałtownych zmian cywilizacyjnych i warunków funkcjonowania szkoły, a co za tym idzie: pojawiających się nowych oczekiwań wobec placówek edukacyjnych i ich absolwentów elastyczne powinno być również stanowisko tych, którzy decydują o priorytetach polityki oświatowej (czyli też o wymaganiach). Zmiany, w zależności od potrzeb i ustaleń, mogą być wprowadzane na każdym poziomie nowego modelu nadzoru pedagogicznego (na przykład na poziomie wymagań lub narzędzi). Przebudowywanie systemu na zasadzie patchworku lub układanki powinno ułatwić konsultacje i negocjacje dotyczące zmiany w polityce oświatowej państwa bez konieczności zmiany całego systemu.

4. Szkoły i placówki powinny działać w celu spełnienia wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami. To pracownicy tych instytucji powinni dobierać metody i sposoby działania tak, aby umożliwiały one

osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania, ale również uwzględniały specyfikę szkoły lub placówki.

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

6. W wyniku ewaluacji zewnętrznej powstaje raport z badania zawierający informacje na temat funkcjonowania szkoły lub placówki oraz wnioski końcowe w odniesieniu do wymagań. W razie ustalenia w trakcie ewaluacji zewnętrznej niskiego poziomu spełniania wymagań dyrektor/placówka ponosi konsekwencje zgodnie z przepisami prawa.

7. Raport zawierający informacje na temat wyników badań i poziomu spełniania wymagań będzie ujęty w strukturę adekwatną do dokumentu prezentującego wymagania (cztery obszary i kolejne wymagania). Zespoły szkolne będą zobowiązane do analizy raportu oraz zaplanowania i podjęcia odpowiednich działań służących poprawie jakości pracy placówki.

8. Dyrektor szkoły i nauczyciele będą brali udział w procesie ewaluacji zewnętrznej. Partycypacja pracowników placówki w procesie ewaluacji zostanie zapewniona na różne sposoby. Przede wszystkim wizytatorzy do spraw ewaluacji mają obowiązek brania pod uwagę ewaluacji wewnętrznej podczas prowadzenia ewaluacji zewnętrznej, co oznacza konieczność porównywania własnych wniosków z istniejącymi wnioskami z przeprowadzonej ewaluacji wewnętrznej placówki. Dyrektor i nauczyciele będą ponadto znać zarówno procedury badania, jak i wykorzystywane narzędzia. Na zakończenie ewaluacji odbędzie się spotkanie wizytatorów z zespołem pracowników placówki w celu przedstawienia, omówienia oraz analizy wyników ewaluacji. Zapewniona zostanie również możliwość wypowiedzenia się na temat przebiegu badania. Odbędzie się to przez wypełnienie ankiety *online*.

Każde badanie rzeczywistości wiąże się z pytaniem o adekwatność uzyskanego na podstawie badań obrazu do rzeczywistości „prawdziwej”. W wypadku badań edukacyjnych, badań szkoły, dylemat ten jest szczególnie widoczny. Decyzje związane z tym, co badamy, zadane pytania, zastosowane narzędzia, wybór respondentów i czasu badania, wreszcie analiza, a zwłaszcza interpretacja wyników otwierają możliwości pojawienia się wątpliwości związa-

nych z subiektywizmem, brakiem metodologicznej precyzji lub deficytem profesjonalizmu. Najważniejszą więc umiejętnością ważną dla przydatności ewaluacji zewnętrznej jest umiejętność zachęcenia tych, których wyniki badań dotyczą (głównie dyrektorów i nauczycieli), do refleksji nad tym, co z takich badań wynika. Podstawowym czynnikiem, który zadecyduje o sukcesie tej inicjatywy (wprowadzania procesu ewaluacji w system nadzoru), będzie zdolność przekonania osób pracujących w szkołach, że badanie poziomu spełniania wymagań państwa ma służyć szkole w nieustannej próbie poprawiania jakości własnej pracy, że ma sens i przyniesie przydatne informacje, że jest bezpieczne i szkole nie zaszkodzi.

Wśród kluczowych pojęć tak istotnych dla nowej koncepcji nadzoru znajdują się pojęcia znane i powszechnie akceptowane: priorytety polityki oświatowej, profesjonalizm pracowników nadzoru, szkół i placówek, autonomia dyrektorów i nauczycieli w podejmowaniu decyzji, systemowość działań, elastyczność rozwiązań, możliwość porównywania danych. Chodzi o to, aby uczynić z nich podstawowe „narzędzia” – to zwiększy szanse na przydatne szkołom działania w zakresie nadzoru pedagogicznego.

CELE I ZASADY EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ

Podstawowymi celami ewaluacji szkół i placówek prowadzonej zgodnie z nowo projektowanym modelem sprawowania nadzoru pedagogicznego są:

- a) rozwój placówek, czyli umożliwienie zespołom szkolnym i w placówkach (dyrektorom wraz z nauczycielami) efektywnej pracy nad poprawianiem jakości szkoły i placówki przez dostarczanie informacji na temat tej jakości. Wiarygodne i porównywalne dane, zdefiniowane mocne strony i problemy szkoły oraz ich wspólna analiza powinny ułatwiać podejmowanie decyzji dotyczących działań szkół i placówek (w tym też tych służących spełnieniu wymagań);
- b) rozwój systemu oświatowego, czyli pokazywanie kierunków rozwoju oraz umożliwianie monitorowania tego rozwoju przez dostarczenie narzędzi i informacji o poziomie spełniania przez szkoły i placówki wymagań państwa. Szansa na opracowanie przez MEN rzetelnej informacji o stanie oświaty;

- c) rozwój sposobów zarządzania systemem oświatowym, dzięki budowaniu bazy danych dotyczących tego systemu umożliwiającej prowadzenie badań porównawczych i analiz, a przez to umożliwienie prowadzenia polityki oświatowej (na poziomie centralnym i lokalnym), podejmowania decyzji i tworzenia strategii rozwojowych. Możliwość popularyzowania dobrych praktyk.

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

- a) proces ewaluacji jest w pełni demokratyczny, co przejawia się w prawie do uczestniczenia w nim wszystkich osób zainteresowanych na każdym jego etapie. Wizytatorzy do spraw ewaluacji są zobowiązani do uzgadniania wszelkich poczynań z dyrekcją, pracownikami, rodzicami i uczniami. Pracownicy szkoły mają prawo do wyrażania opinii na tematy związane z ewaluacją ich pracy (analizowane przez wizytatorów). Odpowiednie elementy procedury ewaluacji zapewniają takie możliwości. Tylko autentyczne uczestnictwo i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych umożliwi przeprowadzenie przydatnej ewaluacji;
- b) proces ewaluacji jest transparentny, co przejawia się w jawności procedur, kryteriów ewaluacji, narzędzi oraz wyników i wniosków z ewaluacji;
- c) proces ewaluacji jest elastyczny, co oznacza, że bierze się pod uwagę różnorodność placówek, co umożliwia reagowanie na zmiany kontekstu funkcjonowania. W system jest wpisany nieustanny dialog między wszystkimi uczestnikami procesu, dotyczący zarówno metod ewaluacji, jak i sposobu jej przeprowadzenia. Wnioski wynikające z refleksji z uczestnikami procesu będą służyć modyfikowaniu modelu nadzoru (w tym samych wymagań, jak również metod i narzędzi);
- d) wszyscy wizytatorzy do spraw ewaluacji będą wykazywać pełne zaangażowanie. Działania podejmowane dla ewaluacji placówki są działaniami zespołowymi mającymi na celu podniesienie jakości i zapewnienie wszystkim uczącym się jak najlepszego wsparcia w procesie uczenia się. Proces ewaluacji powinien w jak najmniejszym stopniu zachęcać do tworzenia nieprawdziwych sytuacji (na przykład tworzenia niepotrzebnych dokumentów) oraz zaburzać rytm pracy szkoły (na przykład przez długie przygotowania).

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

CO PODLEGA ZEWNĘTRZNEJ EWALUACJI?¹

Proces ewaluacji polega na sprawdzeniu, w jakim stopniu placówkom udaje się spełnić wymagania zdefiniowane w czterech obszarach, takich jak: **efekty** (co osiągają uczniowie i nauczyciele), **procesy** (jak skuteczne, efektywne, angażujące są procesy zachodzące w szkole, jak wspiera się uczących się), **środowisko** (jaka jest rola współpracy ze środowiskiem w procesie uczenia się), **zarządzanie** (jak wygląda przywództwo i strategiczne zarządzanie, zapewnianie jakości – ewaluacja i poprawa, zasoby).

Nazwa „obszary” jest oczywiście umowna. Jako równoznacznych można użyć określeń: zakresy działań, założone funkcje szkoły i inne. Od pewnego czasu przyjęło się jednak mówić o obszarach działania szkoły. Istotną zmianą jest inne nazewnictwo obszarów, zamiast poprzednich, tradycyjnych pojęć: nauczanie, wychowanie i opieka, zarządzanie. W nowym nadzorze pedagogicznym nie rozdziela się nauczania od wychowania. Nie ma potrzeby uzasadniania, że nauczanie i wychowanie to nierozzerwalnie połączony proces, nazywany także procesem edukacji, który prof. Zbigniew Kwieciński określa jako:

ogół czynności prowadzenia drugiego człowieka i jego własnej aktywności w osiągnięciu pełnych i swoistych dlań możliwości, jak też ogół wpływów i funkcji ustanawiających i regulujących osobowość człowieka i jego zachowanie, w relacji do innych ludzi i wobec świata².

¹ Fragment powstał przy współpracy S. Wlazło.

² Z. Kwieciński, *Socjopatologia edukacji*, Olecko 1995, s. 14.

Pierwszym obszarem są efekty prowadzonej w szkole edukacji. To wyzwanie ogólnoeuropejskie – patrzeć na edukację przez jej rezultaty. Jednym z najczęściej analizowanych efektów edukacji są wyniki zewnętrznych egzaminów, dość powszechnie upubliczniane.

Odróżnienie efektów od procesów nie jest łatwe. Gdyby zapytać, czy „współpraca szkoły z rodzicami” jest efektem czy procesem, to odpowiedź będzie trudna. Efekty są bowiem wynikiem procesów i trudno je od siebie oddzielić. Dlatego wymagania dotyczące efektów zawierają w sobie widoczne procesy prowadzące do ich osiągnięcia.

Dość łatwo wyodrębnić obszar związany ze współdziałaniem szkoły ze środowiskiem, w tym oczywiście z rodzicami. W tym obszarze zaakcentowano nie tylko to, z jakich zasobów środowiska może korzystać szkoła, ale także – co wydaje się niezmiernie ważne – propagowanie przez szkołę wartości edukacji.

Zarządzanie jest odrębnym obszarem, choć zawsze dotyczy kogoś lub czegoś. W rzeczywistości jest ono wtopione w trzy poprzednie obszary. Jego wyodrębnienie – po długich i burzliwych dyskusjach w zespole ekspertów – zostało uznane za potrzebne ze względu na kierowniczą funkcję dyrektora szkoły.

PROCEDURA BADANIA PLACÓWKI (PRZEBIEG PROCESU EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ)

Proces ewaluacji zewnętrznej przebiega w trzech etapach:

- 1) przygotowawczym, polegającym na poznawaniu przez wizytatorów do spraw ewaluacji specyfiki szkoły, analizie dokumentacji i planowaniu dalszych działań;
- 2) badaniu w szkole, czyli zbieraniu przez wizytatorów danych przez przeprowadzenie badań ankietowych, wywiadów i obserwacji;
- 3) podsumowującym, polegającym na opracowaniu zebranych danych, analizie i przygotowaniu prezentacji danych, skonstruowaniu wniosków oraz konsultacji z dyrektorem placówki i radą pedagogiczną.

Na **etapie przygotowawczym** ustala się harmonogram badania, w miarę możliwości dostosowując go do planu zajęć odbywających się w szkole i placówce. Wizytator do spraw ewaluacji informuje dyrektora o sposobie prowadzenia badania, zaprasza do korzystania z platformy internetowej (zaproszenie wiąże się z udostępnieniem dyrektorowi narzędzi, które zostaną wykorzystane podczas ewaluacji), ustala zasady wyboru reprezentantów rodziców i uczniów

oraz inne ważne szczegóły prowadzonego badania. O prowadzeniu badania uprzedza się uczniów, rodziców, nauczycieli i inne zaangażowane osoby, przesyła ewentualne instrukcje, a także zaprasza partnerów szkoły do wzięcia udziału w ewaluacji.

Na tym etapie dyrektor przesyła wizytatorom materiały niezbędne do poznania koncepcji pracy szkoły oraz wnioski z ewaluacji wewnętrznej. Dyrektor szkoły, znając obowiązujące wymagania, decyduje, jakiego rodzaju dokumentacja najlepiej pokaże charakter szkoły i jakość pracy. Należy pamiętać, że szkoła przesyła dokumenty posiadane, a nie tworzy ich na potrzeby badania.

Zespół wizytatorów do spraw ewaluacji, analizując dokumenty opracowuje plan badania, ewentualnie precyzuje pytania do dyrektora lub arkusze obserwacji. Może również analizować inne dostępne dokumenty szkolne (na przykład stronę internetową, materiały informacyjne). Analiza materiałów powinna służyć zebraniu wstępnych informacji o szkole i miejscowości oraz opracowaniu pytań dających szansę na pogłębienie wiedzy na temat szkoły. Ważne, aby pamiętać, iż dokumenty zbiera się i analizuje w celu poszukiwania przydatnych informacji (i wspierania wypowiedzi dyrektora podczas wywiadu), a nie sprawdzaniu czy szkoła posiada konkretne dokumenty.

Etap pierwszy trwa dwa dni (w rozumieniu 16 godzin pracy – można je rozłożyć na inną liczbę dni).

Etap drugi to badanie na terenie szkoły. Zgodnie z obowiązującą procedurą i uzgodnionym harmonogramem zbieranie danych trwa od trzech do pięciu dni. Proponuje się, aby nie były to dni następujące po sobie. Badanie w szkole nie powinno trwać dłużej niż dwa tygodnie. Metody i narzędzia mogą być zmieniane w zależności od potrzeb.

Pierwszego dnia badania odbywa się spotkanie informacyjne z nauczycielami, przedstawicielami administracji szkolnej i uczniów dla przedstawienia celów i przebiegu badania. Konieczne jest, aby to spotkanie odbyło się przed prowadzeniem badań z tymi grupami. Przeprowadza się pierwszą część wywiadu z dyrektorem (obszary: środowisko i efekty). W uzasadnionych przypadkach, i za obopólną zgodą, wywiad z dyrektorem można zacząć przeprowadzać już na etapie przygotowawczym. Przeprowadza się ankiety z nauczycielami („Szkoła, w której pracuję”) oraz z wszystkimi uczniami klas o rok niższych od najstarszych (ankieta „Moja szkoła” lub inna placówka). W gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych są to uczniowie klas drugich, w szkołach podstawowych – klas piątych, w innych placówkach, poza przedszkolami (w których ankietowanie się nie odbędzie), odpowiednio roczniki „średkowe” (jeśli to możliwe).

Badanie ankietowe przeprowadza się w szkolnych pracowniach komputerowych dysponujących łączem internetowym. W razie braku możliwości technicznych przeprowadza się ankietę papierową (i wprowadza odpowiednie modyfikacje podczas planowania badania). Uczniom uczestniczącym w badaniu pierwszego dnia rozdaje się papierowe ankiety dla rodziców (organizując też sposób ich zebrania).

W miarę możliwości odbywa się spotkanie podsumowujące zespołu badawczego, poświęcone uporządkowywaniu zebranych danych i spostrzeżeń, wprowadzaniu ewentualnych modyfikacji w procedurze ewaluacji.

Drugiego dnia przeprowadza się drugą część wywiadu z dyrektorem (obszar: procesy), odbywa się obserwacja lekcji klas trzecich i czwartych w szkołach podstawowych, pierwszych w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych oraz obserwacja szkoły (na zewnątrz, przed i po lekcjach, podczas przerw, podczas zajęć pozalekcyjnych). Na zakończenie lekcji w pracowni komputerowej przeprowadza się ankietę dla najstarszych uczniów/roczników szkole („Mój dzień”).

W godzinach popołudniowych drugiego dnia przeprowadza się dwa wywiady: 1) z przedstawicielami rodziców i 2) z przedstawicielami partnerów zewnętrznych szkoły (na przykład pracownikom wydziału edukacji, ośrodka pomocy społecznej, organizacji pozarządowych). Skład grupy może zostać zasugerowany przez dyrektora, ostateczną decyzję podejmuje jednak wizytator; gości na spotkanie zaprasza dyrektor.

Odbywa się spotkanie podsumowujące zespołu badawczego, poświęcone uporządkowywaniu zebranych danych i spostrzeżeń, wprowadzaniu ewentualnych modyfikacji w procedurze ewaluacji. Następuje przygotowanie pierwszych zbiorczych (roboczych) wyników ankiet uczniów i nauczycieli.

Trzeciego dnia przeprowadza się trzecią część wywiadu z dyrektorem (obszar: zarządzanie), w którym w razie potrzeby wezmą udział inni pracownicy szkoły. Przeprowadza się wywiad grupowy z pracownikami innymi niż nauczyciele.

Podczas wywiadu z dyrektorem oczekuje się ilustrowania odpowiedzi przez wykorzystanie materiałów istniejących w szkole/placówce. Chodzi o to, aby wykazać praktyczną przydatność opracowywanych w szkole (wysłanych uprzednio do wizytatora do spraw ewaluacji) dokumentów, a nie tylko pokazać fakt ich istnienia.

Przeprowadza się również wywiad grupowy z nauczycielami (konieczne jest, aby wywiad odbył się po badaniach ankietowych) oraz wywiad grupo-

wy z przedstawicielami uczniów wybranymi zgodnie z ustaloną procedurą. Wywiady powinny, w pewnym stopniu, mieć charakter rozmowy interpretującej i wyjaśniającej wyniki ankiet.

Odbywa się spotkanie zespołu badawczego.

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

- wywiadu z dyrektorem oraz badania dokumentacji,
- ankiety ze wszystkimi nauczycielami,
- ankiety dotyczącej opinii uczniów o szkole/placówce z uczniami o rok młodszymi od najstarszych („Moja szkoła”),
- ankiety dotyczącej dnia w szkole/placówce z uczniami najstarszymi („Mój dzień”),
- ankiety wśród rodziców,
- wywiadu grupowego z przedstawicielami rodziców,
- obserwacji lekcji wszystkich klas o dwa lata młodszymi od najstarszych,
- obserwacji szkoły i boiska podczas przerw, przed i po zajęciach oraz najbliższego otoczenia,
- w razie możliwości obserwacji zajęć pozalekcyjnych,
- wywiadu grupowego z nauczycielami,
- wywiadu grupowego z lokalnymi partnerami szkoły oraz władzami samorządowymi,
- wywiadu grupowego z przedstawicielami uczniów,
- wywiadu grupowego z innymi pracownikami placówki.

Etap podsumowujący obejmuje opracowanie, analizę i interpretację wyników, przygotowanie raportu oraz konsultacje z dyrektorem i prezentację przed radą pedagogiczną. Spotkanie z radą to ostatnie działanie w ramach procesu ewaluacji. Podczas pracy nad raportem wizytatorzy powinni uwzględnić wnioski z ewaluacji wewnętrznej, wyniki innych placówek oraz kontekst placówki badanej. Raport powinien zawierać: komentarz do każdego wymagania, poziom spełniania wymagania oraz wnioski z badania. Wstępna wersja raportu zostanie przedstawiona dyrektorowi i radzie pedagogicznej w celu przedyskutowania wyników ewaluacji. Wizytatorzy ostateczną wersję raportu przygotowują dopiero po wysłuchaniu opinii dyrektora i rady. Podsumowanie ewaluacji to również praca rady pedagogicznej i refleksja nad wynikami badania, które powinny prowadzić do podjęcia określonych działań.

Po spotkaniu dyrektor i nauczyciele będą proszeni również o udzielenie informacji zwrotnej na temat procesu ewaluacji zewnętrznej (w formie od-

powiedzi na pytania anonimowej ankiety *online*). Po otrzymaniu ostatecznej wersji raportu dyrektor szkoły może się od niego odwołać, wskazując zapisy, z którymi się nie zgadza.

Etap trzeci, podsumowujący, trwa do 14 dni (w rozumieniu 40 godzin rozłożonych na nie więcej niż 14 dni roboczych). Analiza i planowanie działań w szkole na podstawie raportu mogą trwać nawet kilka tygodni.

W JAKI SPOSÓB BĘDZIE SIĘ PODEJMOWAĆ DECYZJE?

Wizytatorzy do spraw ewaluacji dysponują zebranymi danymi, wynikami i wnioskami z ewaluacji wewnętrznej, informacjami na temat szkoły oraz wynikami ewaluacji innych, podobnych placówek. Dzięki temu będą mogli podejmować uzasadnione decyzje na temat poziomu spełniania wymagań. Te decyzje będą wynikać z analizy danych otrzymanych w sposób bezpośredni i poprzez ewaluację wewnętrzną. Zakładamy, że będą to dane wiarygodne, odpowiednie (będą dotyczyć tego czego powinny), zebrane z różnych źródeł oraz wolne od uprzedzeń.

Ponadto pierwsza wersja raportu będzie konsultowana z radą pedagogiczną (konsultacja ma polegać na prezentacji i dyskusji na temat wyników ewaluacji ułatwiającej ostateczne ustalenie poziomu wymagań).

REZULTATY I PRODUKTY EWALUACJI

Po ewaluacji szkoła otrzyma informację zwrotną w postaci raportu składającego się z komentarzy do każdego wymagania, wraz z określeniem poziomu ich spełniania. Ponadto raport będzie zawierać wnioski podkreślające mocne strony szkoły lub placówki i pokazujące obszary, na które należy zwrócić szczególną uwagę.

Poszczególne elementy raportu to: opis procesu zbierania danych, charakterystyka szkoły (metryczka), opis sytuacji szkoły, komentarz dla każdego wymagania, poziom spełnienia wymagania, wnioski.

Raport będzie stanowić podstawę analiz pracy szkoły i budowania planów działań.

Taki raport otrzymają również kurator i władze samorządowe. Raport zostanie udostępniony w internecie.

PODSUMOWANIE

Nowy model sprawowania nadzoru pedagogicznego zakłada ciągłą współpracę między wizytatorem a placówką podczas przeprowadzania ewaluacji zewnętrznej, a także sprawny przekaz informacji, wykorzystanie potencjału placówki (na przykład przez angażowanie pracowników w proces zbierania informacji) i równość wszystkich zaangażowanych stron.

Wspierane będą postawy pozytywne wobec procesu i osób biorących w nim udział, promowany szacunek i obiektywność. Bardzo ważna będzie sprawna komunikacja (w tym dyskrecja w wypadku informacji wrażliwych) oraz informacja zwrotna o procesie ewaluacji, o wymaganiach, wskaźnikach i wykorzystywanych pytaniach.

Naszym głównym celem jest dobro uczących się.

AGNIESZKA BOREK

METODY I NARZĘDZIA W EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ

*Stworzony na potrzeby ewaluacji zewnętrznej system
jest i będzie stale ewaluowany.*

WSTĘP

Niniejszy tekst przedstawia opis koncepcji ewaluacji zewnętrznej szkół i placówek. Przedstawiam w nim – w dużym skrócie – proces jej tworzenia z perspektywy zespołu ekspertów zaangażowanych w jej przygotowanie i wdrożenie. Tekst zawiera także przykłady konkretnych rozwiązań, które zostały przyjęte w metodologii oraz opisy procedur ewaluacji zewnętrznej, które są rozszerzeniem informacji na ten temat z rozdziału „System Ewaluacji Oświaty: model i procedura zewnętrznej ewaluacji jakości pracy szkoły (lub placówki)”.

* * *

Tworzenie metodologii ewaluacji zewnętrznej szkół i placówek składało się z kilku kroków.

KROK PIERWSZY – OKREŚLENIE CELÓW I PRZEDMIOTU EWALUACJI

Nie można stworzyć dobrej metodologii badania i dobrych narzędzi badawczych, zanim nie określi się celu ewaluacji. Cel ewaluacji zewnętrznej, prowadzonej w ramach nowego nadzoru pedagogicznego, jest dość oczywisty i wynika z rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 roku. Ewaluacja zewnętrzna ma dostarczyć informacji na temat funkcjonowania szkoły/placówki w wymienionych w rozporządzeniu obszarach:

- efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki;
- procesy zachodzące w szkole lub placówce;
- funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym, w szczególności w zakresie współpracy z rodzicami uczniów;
- zarządzanie szkołą lub placówką.

KROK DRUGI – SFORMUŁOWANIE PYTAŃ KLUCZOWYCH

Pytania kluczowe wynikają wprost z treści rozporządzenia, w myśl którego ewaluacja zewnętrzna obejmuje:

- zbieranie i analizowanie informacji w czterech obszarach: efekty, procesy, środowisko, zarządzanie;
- ustalanie poziomu spełniania przez szkołę lub placówkę wymagań, o których mowa w rozporządzeniu.

W związku z tym sformułowaliśmy główne pytania kluczowe:

- jak funkcjonuje szkoła/placówka w obszarach, wymienionych w rozporządzeniu?
- w jakim stopniu (na jakim poziomie) szkoła/placówka spełnia wymagania opisane w rozporządzeniu?

Pytania te uszczegółowiliśmy w odniesieniu do każdego wymagania. Przykładowo zostały sformułowane następujące pytania kluczowe:

- W obszarze „procesy” dla wymagania wobec szkół – **procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli:**
 - Jakie działania w zakresie planowania, organizacji, realizacji i doskonalenia procesów edukacyjnych prowadzą razem nauczyciele?
 - Jak często są prowadzone wspólne działania w tym zakresie?
 - Jaka część nauczycieli i pracowników merytorycznych jest w nie zaangażowana?
- W obszarze „środowisko” dla wymagania wobec przedszkoli – **rodzice są partnerami przedszkola:**
 - Jaki wpływ na działania przedszkola mają rodzice?
 - Jakie formy wspierania rodziców w wychowaniu prowadzi przedszkole?

- Jaki jest poziom i zakres zaangażowania rodziców we współpracę z przedszkolem?
- W obszarze „efekty” dla wymagania wobec poradni psychologiczno-pedagogicznych, placówek doskonalenia nauczycieli i bibliotek pedagogicznych – **osoby korzystające z oferty placówki są zadowolone z działalności placówki:**
 - Jaki jest poziom znajomości i akceptacji zasad współpracy placówki z klientami?
 - W jaki sposób prowadzi się i wykorzystuje analizy satysfakcji klientów z usług placówki?
 - W jaki sposób prowadzi się i wykorzystuje diagnozy potrzeb klientów placówki?
- W obszarze „zarządzanie” dla wymagania wobec placówek doskonalenia nauczycieli – **funkcjonuje współpraca w zespołach:**
 - W jaki sposób nauczyciele (konsultanci, specjaliści, doradcy) współpracują z sobą?
 - Jaki jest poziom zaangażowania pracowników placówki we współpracę?
 - W jaki sposób nauczyciele (konsultanci, specjaliści, doradcy) analizują efekty oraz doskonalą metody i formy współpracy w placówce?

KROK TRZECI – SFORMUŁOWANIE KRYTERIÓW EWALUACJI

Opracowanie metodologii ewaluacji i narzędzi badawczych zazwyczaj jest wyzwaniem. Nie inaczej było w przypadku projektowania ewaluacji zewnętrznej. Praca nad metodami zaczęła się od pogłębionej analizy wymagań dla poszczególnych typów placówek i charakterystyk tych wymagań. Są one punktem odniesienia w opisywaniu i wartościowaniu działań prowadzonych przez szkoły/placówki i to one powinny być źródłem kryteriów ewaluacji. Najprościej rzecz ujmując, wartościowe z punktu widzenia ewaluacji zewnętrznej są te działania, które są zgodne z wymaganiami scharakteryzowanymi w rozporządzeniu na dwóch poziomach: D i B. Zatem jako główne kryterium ewaluacji można by przyjąć „zgodność działań szkoły/placówki z wymaganiami państwa”. Tak sformułowane kryterium ewaluacji jest jednak mało użyteczne dla badaczy z uwagi na wysoki poziom ogólności. Dlatego kolejnym krokiem w opracowaniu koncepcji ewaluacji była operacjonalizacja tego kryterium, czyli przełożenie go na język obserwacji. Kluczowe stało się udzielenie odpowiedzi na pytania:

- Po czym poznamy, że szkoła/placówka spełnia wymaganie na określonym poziomie?

Przykładowo, w obszarze „środowisko” dla wymagania **promowana jest wartość edukacji** zadaliśmy sobie pytanie:

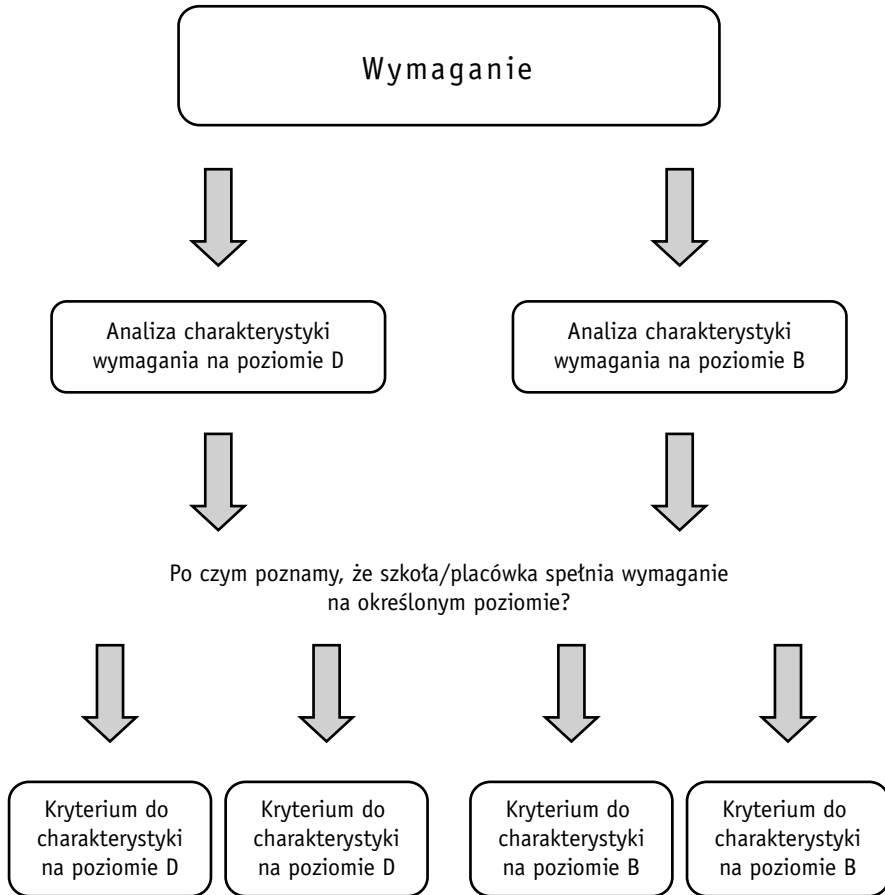
- Na podstawie jakich faktów/zdarzeń, opinii możemy z dużym prawdopodobieństwem wnioskować, że szkoła lub placówka prowadzi działania zgodne z wymaganiem?

Odpowiedź na to pytanie doprowadziła nas do stworzenia kryteriów ewaluacji wymagania w odniesieniu do poziomu D i do poziomu B:

- Szkoła lub placówka prowadzi działania zgodne z wymaganiem państwa na poziomie D („Szkoła lub placówka prezentuje i upowszechnia informacje o ofercie edukacyjnej oraz podejmowanych działaniach i osiągnięciach. Szkoła lub placówka informuje środowisko o celowości i skuteczności podejmowanych przez nią działań”), jeśli są spełnione następujące kryteria:
 - szkoła lub placówka prowadzi działania informacyjne dotyczące oferty edukacyjnej, działań szkoły i jej osiągnięć;
 - szkoła lub placówka uzasadnia prowadzone przez nią działania pod względem ich celowości i skuteczności.
- Szkoła lub placówka prowadzi działania zgodne z wymaganiem państwa na poziomie B („Szkoła lub placówka promuje w środowisku potrzebę uczenia się. Szkoła lub placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku”), jeśli są spełnione następujące kryteria:
 - szkoła lub placówka prowadzi działania w lokalnej społeczności promujące wartość uczenia się przez całe życie;
 - rodzice i przedstawiciele lokalnego środowiska postrzegają szkołę lub placówkę jako dbającą o jakość kształcenia;
 - rodzice i przedstawiciele lokalnego środowiska postrzegają szkołę lub placówkę jako dbającą o relacje z lokalnym środowiskiem.

Ta ścieżka postępowania została zastosowana dla czterech typów placówek wymienionych w załączniku do rozporządzenia, w odniesieniu do każdego opisanego wymagania.

Liczba kryteriów ewaluacji dla poszczególnych wymagań jest różna i wynika z treści charakterystyk wymagania na poziomie D i na poziomie B.



Rycina 1. Ścieżka doboru kryteriów ewaluacji

Źródło: opracowanie własne

KROK CZWARTY – DOBÓR ŹRÓDEŁ I METOD

Po sformułowaniu kryteriów dla każdego wymagania na dwóch poziomach charakterystyk, zadaliśmy kolejne pytania:

- skąd pozyskiwać informacje na temat poszczególnych kryteriów?
- kto ma wiedzę na ten temat?
- w jaki sposób pozyskiwać potrzebne informacje?

W poszukiwaniu odpowiedzi przyjęliśmy następujące zasady:

- 1) Informacja musi być pozyskiwana od różnych grup tworzących społeczność szkoły lub placówki oraz jej otoczenie, po to by:
 - uwzględniać różne punkty widzenia i z nich budować opis szkoły/placówki – trudno sobie wyobrazić ewaluację szkoły bez uwzględnienia opinii i doświadczeń uczniów, rodziców, nauczycieli, dyrektora;
 - lepiej poznać i zrozumieć funkcjonowanie szkoły/placówki w badanym obszarze.
- 2) Informacja musi być pozyskiwana z wykorzystaniem różnych metod zbierania danych, po to by:
 - wykorzystywać zalety poszczególnych metod, na przykład możliwość zachowania anonimowości w badaniach ankietowych;
 - niwelować ich ograniczenia, na przykład w wywiadach uzyskiwać dodatkowe pogłębione informacje, których nie można zebrać poprzez badania ankietowe.

W konsekwencji dane do analizy są zbierane poprzez badania ankietowe, wywiady, obserwacje, analizę danych zastanych.

W tabeli 1 przedstawiam źródła danych i sposoby ich pozyskiwania dla szkół i przedszkoli.

Przy doborze źródeł i metod badawczych przyjęliśmy, że:

- dane do analizy każdego kryterium muszą być pozyskiwane przynajmniej z dwóch źródeł, by mogły się uzupełniać i weryfikować, na przykład dla kryterium „Uczniowie chętnie uczestniczą w zajęciach organizowanych przez szkołę” (obszar: efekty, wymaganie: uczniowie są aktywni) dane są zbierane poprzez: badanie ankietowe uczniów, obserwację zajęć, badanie ankietowe rodziców;
- dane zastane mogą być pozyskiwane tylko z dokumentów, które szkoła lub placówka tworzy w związku ze swą działalnością – żaden dokument nie powinien być tworzony tylko na potrzeby ewaluacji zewnętrznej. Analiza dokumentów nie może też polegać na weryfikacji poprawności dokumentacji. Celem analizy dokumentów w ewaluacji zewnętrznej jest uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze, na przykład: „Jaka problematyka współpracy między pracownikami szkoły (nauczycielami) znalazła się w programach szkoleń (jeżeli były takie szkolenia i są takie

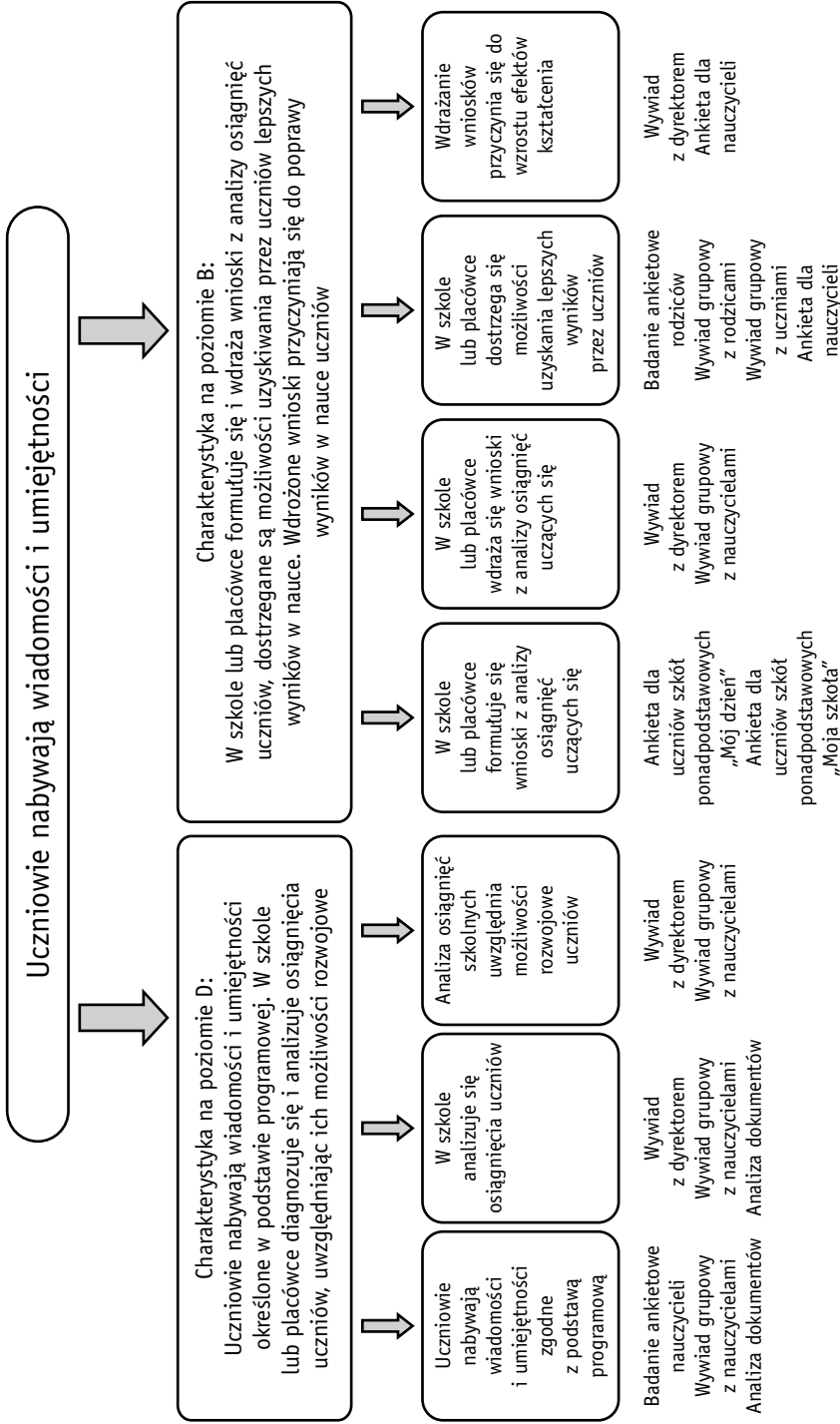
dokumenty)?”, „Czy w programie wychowawczym przedszkola są elementy świadczące o współpracy przedszkola z lokalnym środowiskiem, które służą rozwojowi dzieci?”.

Tabela 1. Źródła i metody pozyskiwania danych w ewaluacji zewnętrznej

Źródło informacji	Metoda badania	Typ placówki	
		Szkoły podstawowe, gimnazjalne, ponadgimnazjalne	Przedszkola
Dyrektor	Wywiad indywidualny	X	X
Nauczyciele/ pracownicy merytoryczni	Wywiad grupowy	X	X
	Badanie ankietowe	X	X
Pracownicy niemerytoryczni	Badanie ankietowe	X	X
Uczniowie	Wywiad grupowy	X	
	Badania ankietowe	X	
Rodzice	Wywiad grupowy	X	X
	Badanie ankietowe	X	X
Przedstawiciele lokalnej społeczności	Wywiad grupowy	X	X
Obserwacja zajęć i placówki		X	X
Analiza danych zastanych		X	X

Źródło: opracowanie własne

Ostatecznie dla każdego wymagania stworzyliśmy tak zwane drzewko badawcze, na które składają się charakterystyki wymagania, kryteria, źródła i metody badawcze oraz pytania zawarte w narzędziach badawczych (w ankietach, wywiadach, dyspozycjach do analizy dokumentów i obserwacji).



Rycina 2. Przykładowe „drzewko badawcze”

Źródło: opracowanie własne

KROK PIĄTY – PILOTAŻ NARZĘDZI

Wszystkie narzędzia badawcze zostały poddane pilotażowi prowadzonemu w 32 szkołach i placówkach. Pilotaż przeprowadzili wizytatorzy do spraw ewaluacji, którzy wzięli udział w pierwszym programie szkoleniowym z ewaluacji zewnętrznej dla wizytatorów oraz dyrektorów szkół i placówek. Pilotaż umożliwił weryfikację:

- adekwatności pytań w odniesieniu do wymagań;
- zrozumiałości pytań dla respondentów;
- zasadności korzystania z poszczególnych źródeł informacji;
- kompletności gromadzonych informacji.

Po pilotażu część pytań została przeformułowana, część pytań pominięto lub zastąpiono je innymi pytaniami.

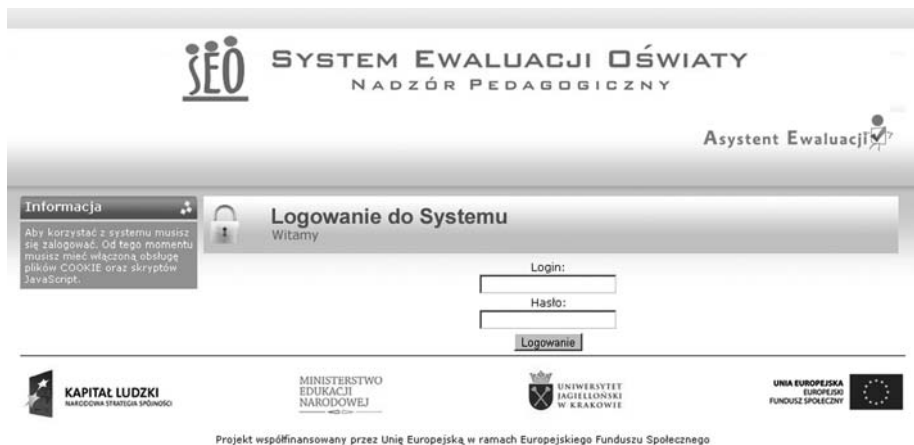
ASYSTENT EWALUACJI SEO

Wszystkie narzędzia badawcze zamieszczono na platformie internetowej Systemu Ewaluacji Oświaty (<http://www.platforma.npseo.pl>). Poza narzędziami badawczymi system daje użytkownikom:

- dostęp do bazy danych wszystkich szkół i placówek oświatowych w Polsce;
- możliwość zapisu każdej ewaluacji na różnych etapach;
- możliwość pracy nad kilkoma ewaluacjami jednocześnie zespołu wizytatorów do spraw ewaluacji;
- możliwość prowadzenia badań *online*, w tym – co najważniejsze z punktu widzenia sprawności realizacji – badań ankietowych. Uczniowie, nauczyciele, rodzice mogą samodzielnie wypełniać ankiety, odwiedzając wskazaną przez wizytatorów stronę internetową. System uniemożliwia kilkukrotne wypełnienie ankiety przez tę samą osobę bez wiedzy wizytatora prowadzącego ewaluację;
- łatwość wprowadzania wyników;
- szybki dostęp do wyników z badań, dzięki czemu wizytatorzy mogą na bieżąco je weryfikować, na przykład pytając nauczycieli lub dyrektora szkoły podczas wywiadów o to, jak można tłumaczyć wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród nauczycieli, uczniów lub rodziców;

- dostęp do danych z poprzednich ewaluacji oraz wyników ewaluacji w innych szkołach i placówkach;
- automatycznie generowane statystyki;
- automatyczną prezentację wyników (w systemie i na stronie internetowej);
- dostęp *online* z każdego miejsca na świecie, gdzie jest łącze internetowe.

Z platformy mogą korzystać wizytatorzy do spraw ewaluacji oraz dyrektorzy szkół i placówek, w których ma być prowadzona ewaluacja zewnętrzna. Obecnie dostęp ten uzyskują po otrzymaniu od wizytatorów zaproszenia do zapoznania się z narzędziami badawczymi. Planuje się, iż po zakończeniu prac nad narzędziami badawczymi dla wszystkich typów placówek wszystkie narzędzia zostaną udostępnione dyrektorom szkół i placówek.



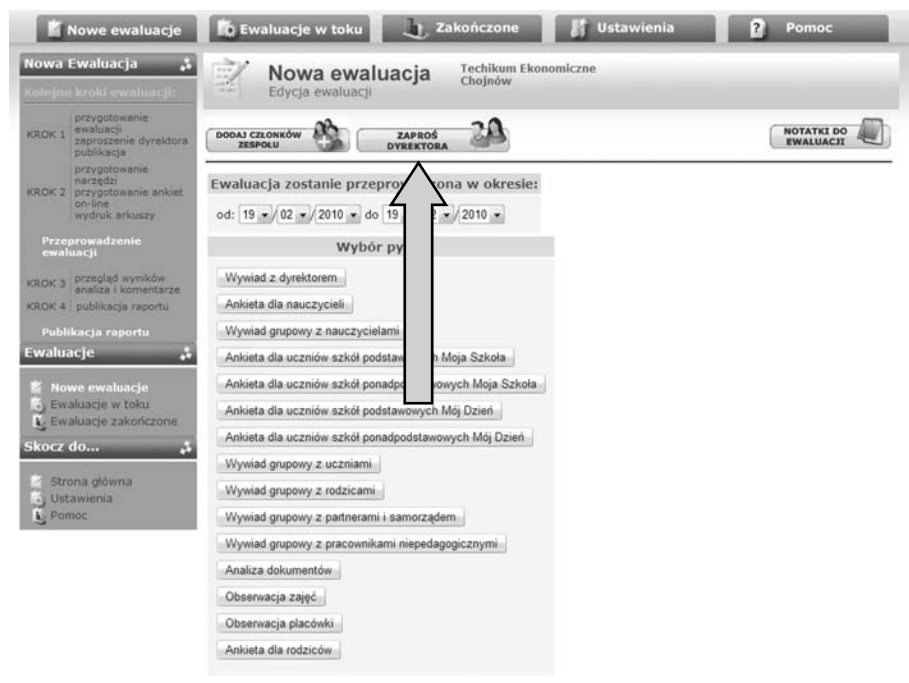
Rycina 3. Strona platformy Systemu Ewaluacji Oświaty, na której znajdują się narzędzia do ewaluacji zewnętrznej

Źródło: <http://www.platforma.npseo.pl/home/login>

Pytania narzędziowe zamieszczone na platformie SEO są podzielone na obligatoryjne, które system automatycznie generuje do ewaluacji danego typu placówki w wybranych przez wizytatorów obszarach, oraz na pytania fakultatywne, które wizytatorzy mogą wybrać, kierując się swoją wcześniejszą wiedzą na temat szkoły lub placówki. Dzięki temu rozwiązaniu dane gromadzone w systemie, z jednej strony, są porównywalne, gdyż te same pytania wykorzystuje się

do ewaluacji wszystkich placówek danego typu. Z drugiej strony, umożliwiają dostosowanie metod i narzędzi badawczych do konkretnej szkoły/placówki oraz zebranie dodatkowych danych, istotnych dla opisanie jej specyfiki.

Po wybraniu zestawu narzędzi badawczych wizytatorzy informują dyrektora szkoły o tym, jakie pytania będą wykorzystane przez nich w ewaluacji. Służy do tego opcja „Zaprosz dyrektora”, dostępna na platformie SEO.



Rycina 4. Strona platformy Systemu Ewaluacji Oświaty, na której znajdują się narzędzia do ewaluacji zewnętrznej

Źródło: <http://www.platforma.npseo.pl>

Dzięki temu jest zapewniona jawność narzędzi badawczych – dyrektor ma pełny dostęp do wszystkich pytań, które zostaną wykorzystane w ewaluacji zewnętrznej jego placówki. System umożliwia też dyrektorowi szkoły wprowadzenie wyników ewaluacji wewnętrznej, o ile dysponuje on takimi wynikami i będzie chciał je przedstawić wizytatorom poprzez platformę SEO.

KOLEJNE KROKI – EWALUACJA SYSTEMU

Stworzony na potrzeby ewaluacji zewnętrznej system jest i będzie stale ewaluowany. Wszystkie narzędzia badawcze są i będą poddawane weryfikacji, co oznacza, że będą się zmieniać. Informacje na temat potrzebnych zmian będą pozyskiwane od wizytatorów do spraw ewaluacji oraz – poprzez ankiety poewaluacyjne, dostępne na platformie SEO – od dyrektorów ewaluowanych szkół i placówek oraz od nauczycieli i pracowników merytorycznych. Pierwszym celem tych działań nie jest zmiana dla samej zmiany, ale stałe doskonalenie systemu i narzędzi.

* * *

Koncepcja ewaluacji zewnętrznej realizuje wszystkie główne wartości nowego nadzoru pedagogicznego:

- demokratyczność, która jest realizowana poprzez:
 - uwzględnianie w badaniu różnych opinii i punktów widzenia (pracowników szkół i placówek, uczniów, rodziców, klientów, przedstawicieli lokalnego środowiska),
 - uwzględnianie wyników ewaluacji wewnętrznej,
 - uwzględnianie różnych perspektyw przy tworzeniu metodologii i narzędzi badawczych (perspektywa interdyscyplinarnego zespołu ekspertów, perspektywa wizytatorów do spraw ewaluacji, perspektywa dyrektora i pracowników ewaluowanych placówek);
- transparentność, która jest realizowana poprzez:
 - jawność procedur, metod i narzędzi badawczych,
 - jawność wyników ewaluacji,
 - monitorowanie i ewaluowanie pracy wizytatorów do spraw ewaluacji.

Jednym z większych zagrożeń dla nowego systemu nadzoru pedagogicznego jest wyalienowanie procesu ewaluacji zewnętrznej z tych wartości. Bez nich metodologia i narzędzia badawcze zostaną zfetyszyzowane. Ewaluacja natomiast zostanie sprowadzona do biurokratycznego rytuału i nie doprowadzi do oczekiwanych rezultatów, a dyskusja z metodologią, czy wręcz jej kwestionowanie (Złe pytanie? Po co o to pytać?) zdominuje dyskusję o nowym nadzorze. Metodologia i narzędzia badawcze są oczywiście ważne i nie należy deprecjonować ich znaczenia. Jednak ważniejsze od nich jest myślenie o jakości i rozwoju szkół i placówek oraz o wartościach leżących u podstaw nowego nadzoru pedagogicznego.

BARTŁOMIEJ WALCZAK

ANALIZA DANYCH JAKOŚCIOWYCH I ILOŚCIOWYCH

Jak dojść do prawdy? Najważniejsze są tu doświadczenie, wycucie i przestrzeganie prostych zaleceń metodologicznych. Nie ulegajmy pokusie przeliczania odpowiedzi na procenty – nie zawsze dominujący głos to głos prawdziwy.

ANALIZA DANYCH

Powiedzieć, że analiza i interpretacja danych to integralna część każdego projektu badawczego, to zdecydowanie za mało. Analiza jest ukoronowaniem każdego badania, miejscem, gdzie nasze umiejętności poznawania rzeczywistości (czyli ogólnie rozumiana metodologia) łączą się z teorią naukową czy wiedzą na temat tego, jak dana instytucja powinna funkcjonować. Innymi słowy, jest to najważniejszy (z ważnych) elementów projektu badawczego czy ewaluacyjnego i każdy dobrze przygotowany projekt jest zaplanowany tak, aby umożliwić rzetelną, wszechstronną (i najlepiej jak najszybszą) analizę.

Skoro już znamy wagę tematu, przyjrzyjmy się temu, co kryje się pod górnolotną frazą „analiza danych”. Każdy z nas praktycznie bez przerwy interpretuje jakieś dane. Robimy to na ogół w sposób niemethodyczny, niesystematyczny i podatny na subiektywne odczucia. Rzecz polega na tym, że należy to robić w sposób (raczej) methodyczny, systematyczny (w zależności od sytuacji) i najczęściej jak najbardziej subiektywny (ale świadomie subiektywny).

TRIANGULACJA

Jeśli właśnie zagościli w Państwa myślach ludzie w odblaskowych kamizelkach, rysujący znaki na chodnikach i ustawiający skomplikowane urządzenia pomiarowe, to właściwe skojarzenie. Triangulacja to pojęcie ze słownika geodetów, zaadaptowane do metodologii przez Normana Denzina, który wyróżnił między innymi:

- 1) **triangulację badacza** – zaangażowanie w projekcie kilku badaczy/ewaluatorów/obserwatorów;
- 2) **triangulację danych** – wykorzystanie informacji pochodzących z różnych źródeł;
- 3) **triangulację metodologiczną** – wykorzystanie kilku metod dla badania pojedynczego zjawiska¹.

W ewaluacji staramy się zastosować te trzy rodzaje triangulacji.

Badanie jest prowadzone przez zespół (co najmniej dwóch) ewaluatorów – w ten sposób zostaje zagwarantowana **triangulacja badacza**. Każdy z członków zespołu badawczego ma inną wrażliwość, inne doświadczenia i inną wiedzę – połączenie ich perspektyw daje kompleksową i bardziej rzetelną wiedzę o badanej instytucji.

Po przeprowadzeniu ewaluacji otrzymują Państwo gigantyczny zbiór danych. Częściowo będą to łatwe i szybkie w obróbce – nawet jeśli na pierwszy rzut oka tak się nie wydaje – dane ilościowe, pochodzące głównie z badań ankietowych. Ankieta jest jednak ślepym narzędziem – dostarczy nam informacji tylko wtedy, kiedy potrafimy o nie precyzyjnie zapytać. W sytuacji, kiedy nasze pytanie jest źle postawione, nieadekwatne do sytuacji, dotyczy marginalnych kwestii, uzyskamy standardową odpowiedź: „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „raczej nie” albo „zdecydowanie nie”... Dlatego łączymy metody ilościowe z jakościowymi, mówiąc bardziej formalnie: wykorzystujemy **triangulację metodologiczną**.

Triangulacja danych polega na dobraniu różnych źródeł informacji – dyrektora, nauczycieli/pracowników, uczniów/wychowanków czy podopiecznych, ewentualnie ich rodziców, reprezentantów środowiska. Warto, aby zwrócili Państwo uwagę na to, że odpowiedzi na każde z pytań szukamy przynajmniej u dwóch takich informatorów, najlepiej reprezentujących (potencjalnie) sprzeczne interesy – na przykład rodzice – dyrektor, nauczyciel – uczniowie. Tak więc pytania należy czytać jak jedno złożone, gdzie pojedyncze pytania służą weryfikacji pozostałych.

Jak dojść do prawdy? Najważniejsze są tu doświadczenie, wyczucie i przestrzeganie prostych zaleceń metodologicznych. **Nie ulegajmy pokusie przeliczania odpowiedzi na procenty** – nie zawsze dominujący głos to głos prawdziwy.

¹ Za: K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 86.

ANALIZA POJEDYNCZEGO WYWIADU

Analiza pojedynczej wypowiedzi jest dość prosta i intuicyjna. Wszystkie pytania są ułożone w logice wymagań, więc opracowanie wymaga wyłącznie podsumowania wypowiedzi informatora dotyczących danej kwestii.

W scenariuszach wywiadów mamy kilka rodzajów pytań zamkniętych. Takie pytania są bardzo łatwe w interpretacji i umożliwiają szybką ocenę. **Zawsze należy pamiętać jednak o porównaniu odpowiedzi** na pytania zamknięte z wypowiedziami innych informatorów (triangulacja **danych**) oraz informacjami znajdującymi się w odpowiedziach na pytania otwarte (triangulacja **metodologiczna**). Przyjrzyjmy się przykładowi:

Wywiad z dyrektorem

Pierwsza sytuacja

Pytanie: Czy wprowadzone zmiany przyczyniły się do wzrostu efektów kształcenia? (Proszę o wybranie jednej odpowiedzi.)

Wybrane odpowiedzi z kafeterii: 2) Raczej tak.

Pytanie: Co konkretnie o tym świadczy?

Odpowiedź, pytanie otwarte: Osiągnęliśmy istotny przyrost EWD.

Druga sytuacja

Pytanie: Czy wprowadzone zmiany przyczyniły się do wzrostu efektów kształcenia? (Proszę o wybranie jednej odpowiedzi.)

Wybrane odpowiedzi z kafeterii: 2) Raczej tak.

Pytanie: Co konkretnie o tym świadczy?

Odpowiedź, pytanie otwarte: Uczniowie lepiej się uczą.

Przykład 1. Pytanie: W której sytuacji wypowiedź wydaje się bardziej wiarygodna?

Źródło: opracowanie własne

Opracowując pojedynczy wywiad, na przykład z dyrektorem, musimy rozważyć kilka pytań:

- 1) zgodność wypowiedzi: czy odpowiedzi na pytania dotyczące jednej kwestii są z sobą zgodne?
- 2) adekwatność wypowiedzi: czy przedstawiane uzasadnienie i przykłady faktycznie odnoszą się do treści pytania?
- 3) wiarygodność wypowiedzi: czy przedstawiane uzasadnienie i przykłady są wiarygodne? Czy faktycznie uzasadniają lub ilustrują odpowiedź na pytanie zamknięte?

- 4) autentyczność wypowiedzi: czy ta wypowiedź informatora nie różni się czymś od innych?
- Ile czasu potrzebował badany, żeby rozpocząć udzielanie odpowiedzi?
 - dłużej niż zazwyczaj – trudne pytanie lub informator przygotowywał się do wywiadu, ale nie przepracował wszystkich pytań. Jeśli długie interwały będą się powtarzać, mamy do czynienia właśnie z którąś z tych dwóch sytuacji (należy też wziąć pod uwagę zmęczenie badanego długim wywiadem);
 - krócej niż zazwyczaj – trafiliśmy na kwestię dobrze przemyślaną, a zatem albo ważną dla badanego, albo przygotowaną na użytek ewaluacji;
 - Czy język wypowiedzi jest taki sam jak przy innych odpowiedziach? Czy badany sięga po gładkie frazesy, czy mówi naturalnym językiem? Jaki jest jego/jej zwykły sposób wysławiania się, widoczny na przykład w rozmowie poprzedzającej wywiad?

Opracowanie wywiadu polega na uważnej lekturze transkrypcji/odstuchaniu nagrania i notowaniu wniosków przy użyciu modelu analizy takiego jak powyżej. Pomocna będzie dobra znajomość badanej instytucji.

Zadanie 1.1. Przeanalizujemy indywidualnie fragment transkrypcji wywiadu z dyrektorem, zaznaczając i opisując fragmenty. Przy zwykłej pracy w SEO nie będziemy prowadzić takiej analizy „wzdłuż” pojedynczej narracji, tylko przeglądać dane z różnych źródeł przyporządkowane do poszczególnych kryteriów, ale jest to dobre ćwiczenie z krytycznego czytania transkrypcji. Ponadto w ramach pojedynczego kryterium pytania też układają się w takie ciągi. Dla ułatwienia zamieściliśmy opisy kryteriów.

Charakterystyka wymagania na poziomie D: W szkole lub placówce są wdrażane wnioski z analizy wyników sprawdzianów i egzaminów.

Kryterium: Wnioski z analizy są wdrażane.

Pytanie: Czy po analizie egzaminów zostały podjęte jakieś działania dla podniesienia jakości pracy? Wybrana odpowiedź z kafeterii: 1) Tak, indywidualna praca z uczniami (zajęcia wyrównawcze, organizacja zajęć pozaszkolnych).

Pytanie: W jaki sposób wnioski z analizy osiągnięć szkolnych uczniów są wykorzystywane w praktyce? Odpowiedź, pytanie otwarte: Pracujemy z uczniami, którzy mogą mieć problemy z egzaminami. Nauczyciele prowadzą zajęcia wyrównawcze, a dla szczególnie zdolnych organizujemy kółka – w tej chwili szczególnie jestem zadowolona z kółka fizycznego, dwóch olimpijczyków. Mamy też klub piłkarski i zajęcia ruchowe dla młodszych.

Charakterystyka wymagania na poziomie B: Do analizy wyników sprawdzianów i egzaminów wykorzystuje się różnorodne metody analityczne.

Kryterium: Jakie metody analityczne są wykorzystywane?

Pytanie: W jaki sposób są analizowane wyniki egzaminów?

Odpowiedź, pytanie otwarte: patrzemy na radzie pedagogicznej na niektórych uczniów, wychowawcy na swoje klasy...

Charakterystyka wymagania na poziomie B: Wdrażane w szkole lub placówce wnioski z analizy wyników sprawdzianu i egzaminów przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia.

Kryterium: Wdrażane wnioski przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia.

Pytanie: Czy wdrażane wnioski z analizy wyników egzaminów przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia? (Prekategoryzowane)

Wybrana odpowiedź z kafeterii: 2) Tak, wydaje się, że tak, ale nie ma regularnych analiz.

122D Charakterystyka wymagania na poziomie D: W szkole diagnozuje się i analizuje osiągnięcia szkolne uczniów, uwzględniając ich możliwości rozwojowe.

1221 Kryterium: W szkole stosowany jest wielopoziomowy system analizy ocen.

Pytanie: Czy osiągnięcia szkolne uczniów są analizowane? (Proszę zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi.)

Wybrane odpowiedzi z kafeterii:

- 1) Tak, w odniesieniu do wybranych uczniów.
- 2) Tak, do wszystkich uczniów pojedynczo.
- 3) Tak, w odniesieniu do zespołów klasowych jako całości.

1222 Kryterium: analiza osiągnięć szkolnych jest osadzona w kontekście możliwości rozwojowych uczniów

Pytanie: Czy analiza osiągnięć uczniów uwzględnia ich możliwości rozwojowe?

Wybrana odpowiedź z kafeterii: Raczej tak.

Pytanie: Proszę o opis, jak jest to realizowane.

Odpowiedź, pytanie otwarte: Nauczyciel zna swoich uczniów, niektórzy mają orzeczenia poradni.

123B Charakterystyka wymagania na poziomie B: W szkole lub placówce formułuje się i wdraża wnioski z analizy osiągnięć uczących się; są dostrzegane możliwości uzyskiwania przez uczących się lepszych wyników w nauce, a formułowane i wdrażane wnioski przyczyniają się do poprawy tych wyników.

1231 Kryterium: Na skutek formułowania i wdrażania wniosków następuje wzrost efektów kształcenia

Pytanie: Czy działania te były poddawane ewaluacji (systematycznej ocenie opartej na zdefiniowanych kryteriach)? (proszę o wybranie jednej odpowiedzi.)

Wybrana odpowiedź z kafeterii: 2) Tak, wewnętrzna (oceny dokonała osoba prowadząca zajęcia lub – w przypadku zmiany systemowej – pracownik placówki, na przykład sam dyrektor).

Pytanie: Czego dotyczyły wprowadzone zmiany? (Proszę o wybranie jednej odpowiedzi.)

Wybrana odpowiedź z kafeterii: 2) Dotyczyły jednostek (konkretny nauczyciel wdrażał zmianę w swoim sposobie pracy).

Pytanie: Czy wdrożenia przyczyniły się do wzrostu efektów kształcenia? (Proszę o wybranie jednej odpowiedzi.)

Wybrana odpowiedź z kafeterii: 2) Raczej tak.

Pytanie: Co konkretnie o tym świadczy?

Odpowiedź, pytanie otwarte: Mamy sześciu nowych olimpijczyków.

Zadanie 1.1

Źródło: opracowanie własne

ANALIZA KILKU WYWIADÓW LUB WYWIADU GRUPOWEGO

W tej części skupimy się na technice prowadzenia analizy. Bardzo często mamy do czynienia z sytuacją, w której musimy połączyć dane z kilku wywiadów pogłębionych albo wychwycić interesujące nas kwestie „porozrzucane” po różnych miejscach w wywiadzie grupowym. Aby uporządkować materiał, opisujemy go zwykle za pomocą krótkich oznaczeń zwanych **kodami**. Generalnie chodzi o to, żeby zgromadzić to, co jest nam potrzebne i to od razu w formie gotowej do opracowania raportu.

Do osiągnięcia tego celu przydadzą się: kolorowe kredki lub komputer z zainstalowanym programem do analizy jakościowej².

Przyjrzyjmy się przykładowi 2.1.

Placówka: przedszkole, obszar: procesy, charakterystyka wymagania: podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmocnianie pożądanych zachowań.

Kryterium: w przedszkolu stosuje się pozytywne wzmocnienia pożądanych zachowań.

Rodzice (fokus)

Pytanie: W jaki sposób wzmocnia się pożądane zachowania dzieci?

R1: „Pożądane” znaczy jakie?

Ewaluator: To znaczy zgodne z normami.

R1: No to chyba panie nie pozwalają im rozrabiać.

R3: Cały czas ktoś musi na dzieci uważać.

R2: No czasem włożą im na głowę.

R1: Raczej nie.

Ewaluator: To znaczy stosują przede wszystkim zakazy, tak?

R1: Chyba tak, jak niby inaczej?

R3: Panie w salach, woźna na korytarzu pilnuje porządku.

R5: W salach pisze, że dobry przedszkolak się nie bije.

Ewaluator: A jakie jeszcze mają w przedszkolu sposoby, żeby uczyć dzieciaki właściwego zachowania?

R4: U mnie na dniach zapoznawczych rozdawali takie książeczki o misiach – jak misie się ładnie zachowują, a jeden rozrabia jak pijany zając (śmiech). To chyba miało ich nauczyć zachowania.

R2: Moja córeczka kochała te misie, prawie na pamięć się nauczyła.

Przykład 2.1

Źródło: opracowanie własne

² W tym artykule nie zajmujemy się wykorzystaniem oprogramowania do pracy z materiałem jakościowym, przede wszystkim z uwagi na sposób pracy z danymi na platformie SEO. Zainteresowanym polecam darmowy program WEFT QDA lub któryś z płatnych programów, na przykład ATLAS-ti, Ethnograph.

Fragment FGI pokazuje pewne rozproszenie opinii. Spróbujmy je teraz uporządkować – opracowany materiał może wyglądać jak w ramce poniżej.

Oznaczenia:

Eliminacja niepożądanych zachowań

Wzmacnianie pożądanых postaw

Rodzice (fokus)

Pytanie: W jaki sposób wzmacnia się pożądane zachowania dzieci?

R1: „Pożądane” znaczy jakie?

Ewaluator: To znaczy zgodne z normami.

R1: No to chyba panie nie pozwalają im rozrabiać.

R3: Cały czas ktos musi na dzieci uważać.

R2: No czasem włożą im na głowę.

R1: Raczej nie.

Ewaluator: To znaczy stosują przede wszystkim zakazy, tak?

R1: Chyba tak, jak niby inaczej?

R3: Panie w salach, wożna na korytarzu pilnuje porządku.

R5: W salach pisze, że dobry przedszkolak się nie bije.

Ewaluator: A jakie jeszcze mają w przedszkolu sposoby, żeby uczyć dzieciaki właściwego zachowania?

R4: U mnie na dniach zapoznawczych rozdawali takie książeczki o misiach – jak misie się ładnie zachowują, a jeden rozrabia jak pijany zając (śmiech). To chyba miało ich nauczyć zachowania.

R2: Moja córeczka kochała te misie, prawie na pamięć się nauczyła.

Przykład 2.2

Źródło: opracowanie własne

Przyjmijmy, że system zakazów, kontrola nad zachowaniem – czy to sprawowana przez nauczycielki, czy przez personel pomocniczy – to eliminacja zachowań niepożądanych, które należy wyróżnić od wzmacniania zachowań pożądanых (zgodnie z treścią kryterium) – tu podawanych jako wzory w postaci „kodeksu przedszkolaka” czy bajki. Uzyskujemy listę cytowań dla dwóch kodów.

Eliminacja zachowań niepożądanych:

- nie pozwalają im rozrabiać [R1],
- ktoś musi na dzieci uważać [R3],
- [stosują zakazy?] chyba tak, jak niby inaczej [R1],
- panie w salach, wożna na korytarzu pilnuje porządku [R3].

Wzmacnianie zachowań pożądanых:

- w salach pisze, że dobry przedszkolak się nie bije [R4],
- takie książeczki o misiach [R5].

Przykład 2.3

Źródło: opracowanie własne

Pytania:

- Jakie wnioski można wyciągnąć na temat systemu wzmocnień pożądaných zachowań?
- Co można powiedzieć o rodzicach biorących udział w fokusie?

W transkrypcji wywiadu głosy wskazujące na negatywne wzmocnienia licznie wyraźnie dominowały (cztery wypowiedzi), jednak po uporządkowaniu widzimy, że głosy praktycznie się równoważą – R1 i R3 wskazują na eliminację niepożądanych zachowań, zaś R4 i R5 na to, co określiliśmy jako wzmocnianie zachowań pożądaných. Zatem ta sama liczba badanych wskazuje zarówno na jedną, jak i na drugą stronę. Pamiętajmy jednak, że **kryterium ilościowe nie jest rozstrzygające** – kluczowe jest to, że w opinii rodziców występuje zarówno eliminacja zachowań niepożądanych, jak i wzmocnianie pożądaných – a zatem wachlarz działań wychowawczych zawiera pożądaný model. Interesuje nas **wiedza** zawarta w wypowiedziach badanych, a zgodnie z nią kryterium jest spełnione.

Widać od razu, że sam proces kodowania wiąże się z pierwszą (ale kluczową) interpretacją danych, którą potem stosunkowo trudno jest odwrócić.

To był bardzo prosty przykład, ale w tego typu projekcie ewaluacyjnym nie powinny pojawić się o wiele bardziej skomplikowane. Warto pamiętać o wynotowywaniu/skopiowaniu cytatów i oznaczaniu ich kodami informatorów (nigdy pełnymi personaliami!) do ewentualnego wykorzystania w raporcie.

Zadanie 2.1. Połączymy tutaj kilka źródeł danych. Zadanie polega na zakodowaniu wypowiedzi z wywiadów grupowych i krytycznym porównaniu ich z innymi danymi. Należy zakodować wypowiedzi tak, aby można je było porównać.

Przedszkole, procesy, charakterystyka wymagania na poziomie B: Oferta odpowiada potrzebom dzieci

Kryterium: oferta przedszkola jest zgodna z potrzebami edukacyjnymi dzieci

Dyrektor (wywiad)

Pytanie: Jakie są trzy najważniejsze potrzeby edukacyjne wychowanków?

Odpowiedź: Są opisane w podstawie programowej i zależą od wieku – najważniejsze to chyba budowanie wartości, rozwój kompetencji społecznych, estetyka, czyli plastyka, teatr i muzyka.

Nauczyciele (fokus)

Pytanie: Jakie są najważniejsze potrzeby edukacyjne wychowanków?

N1: Zależą od wieku, młodszych czy starszych?

Ewaluator: Proszę spróbować określić je ogólnie.

N1: Wpajanie wartości, norm, muszą się nauczyć, co jest dobre, a co złe.

N2: Dla mnie ważne jest rozwijanie kompetencji społecznych.
 N1: I umiejętności interpersonalnych, porozumienia się z innymi, dorosłymi i dziećmi.
 N3: Tak, funkcjonowanie w grupie.
 N5: Starszych już trochę patriotyzmu uczymy, o historii.
 N2: Oni też muszą się rozwijać tak ogólnie – rysunek, muzyka.
 N4: Małe formy teatralne.
 Rodzice (fokus)
 Pytanie: Jakie są trzy najważniejsze potrzeby edukacyjne Pana/Pani dziecka?
 R1: Chcę, żeby się dobrze uczyło.
 R3: Żeby potem poszła do szkoły i na studia, żeby na rodziców mogła zarabiać. (Śmiech.)
 R2: Taki ogólny rozwój, nie wiem, co wybierze kiedyś.
 R1: Rysunek, muzyka.
 R5: Ważne, żeby uczyli się literek wcześniej, teraz dzieci tak szybko do szkoły idą, a tam nikt nie ma czasu nad nimi ślęczyć.
 Ewaluator: Czyli widzą Państwo potrzebę kształcenia w kierunku muzycznym, plastycznym i nauce czytania?
 R1: Chyba tak, ja nie wiem, jak to jest z czytaniem, bo moje dziecko jest w najmłodszej grupie. Ale piosenki śpiewają i rysują.
 R2: Tak, dużo rysują tam.

Zadanie 3.1

Źródło: opracowanie własne

ANALIZA ROZKŁADÓW CZĘSTOŚCI

Czas na analizę statystyczną. Zajmiemy się wyłącznie statystyką opisową i zanim poczują Państwo SWUM (Syndrom Wrodzonego Upośledzenia Matematycznego³), będący naturalną reakcją fizjologiczną na słowo „statystyka”, wyjaśnimy, że jest to sprawa nietrudna. Na pewno nie trudniejsza niż test na jednorodność wariancji Barletta-Boxa, którego prostą elegancję mogą Państwo podziwiać poniżej⁴.

$$M = (w' - g) \log \left[\frac{1}{w' - g} \sum_{i=1}^k (w_i - 1) S_i^2(X) \right] - \sum_{i=1}^k (w_i - 1) \log S_i^2(X)$$

Większość danych ilościowych dostępnych w tym projekcie będzie prezentowana w postaci tabelarycznej. Tabela jest – z wielu powodów – jedną z najlepszych form prezentacji danych. Znajdą w niej Państwo następujące informacje:

³ Por. historia Earla Babbiego o Matematycznym Marvinie – rozdział „Statystyka w naukach społecznych”, w jego *Badaniach społecznych w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 479–480.

⁴ Za: A. Malarska, *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*. Maria Nawojczyk, *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska, Kraków 2002.

- opisy wartości,
- częstości,
- udział,
- udział ważnych odpowiedzi.

Wygląda to tak: wyobraźmy sobie, że grupa uczniów odpowiedziała na pierwsze pytanie w ankiecie „Moja szkoła”.

4. Czy masz poczucie, że zajęcia w szkole są dostosowane do Twoich możliwości (możesz wybrać jedną odpowiedź)
- nie, wcale
 - tak, rzadko
 - tak, od czasu do czasu
 - tak, często lub dość często

Widoczne pod treścią pytania opcje, które zaznacza badany, nazywamy wartościami (lub z angielska: itemami). Tabela z rozkładem odpowiedzi na to pytanie mogłaby wyglądać tak:

Tabela 1. Hipotetyczny rozkład odpowiedzi na pytania z ankiety „Moja szkoła”

Wartości	Częstość	Udział	Udział ważnych odpowiedzi
nie, wcale	15	11,90	12,40
tak, rzadko	33	26,19	27,27
tak, od czasu do czasu	27	21,43	22,31
tak, często lub dość często	46	36,51	38,01
Braki odpowiedzi	5	3,97	= 100
łącznie	126	= 100	

Źródło: opracowanie własne

- Ilu uczniów wypełniło ankietę?
- Ilu odmówiło odpowiedzi na to pytanie?
- Jaką odpowiedź badani wybierali najczęściej?
- Jaka odpowiedź pojawia się najrzadziej?

Jakie są najważniejsze informacje? Pierwsza kolumna pokazuje, ilu uczniów wzięło udział w badaniu, ilu wybrało konkretne odpowiedzi (a ilu odmówiło udzielenia odpowiedzi na to pytanie). Kolejna kolumna zawiera udziały

(procenty⁵) dla całej próby, łącznie z brakami danych. Ostatnia kolumna to już procenty wyciągnięte z ważnych głosów (czyli z pominięciem braków danych).

Jak widać, odmów było dość niewiele (niespełna 4% ogółu odpowiedzi). Jeśli braków danych jest więcej, to jest to istotna informacja: albo było coś nie tak z procedurą badania, albo pytanie było zbyt trudne, albo dotknęliśmy jakiejś kontrowersyjnej kwestii. Tak czy inaczej, warto się temu przyjrzeć dokładnie.

Na braki danych warto zwrócić szczególną uwagę gdy:

- w pojedynczych pytaniach jest ich wyraźnie więcej niż w innych,
- są one często wybraną wartością.

Taka sytuacja może oznaczać:

- błędy w realizacji badania,
- zbyt trudne/źle dopasowane pytanie,
- kontrowersje.

W tabeli łatwo zobaczymy, gdzie znajduje się **dominanta** (czyli najczęściej występująca wartość). W naszym przykładzie przypada ona na odpowiedź „tak, często lub dość często”, a zatem na jedną ze skrajnych wartości. To dość ważna informacja – respondenci najczęściej wybierają odpowiedzi neutralne. Dominanta przypadająca na wartości skrajne wskazuje na pewne „zradykalizowanie” poglądów: albo coś jest generalnie nie tak, albo – w zgodnej opinii badanych – w porządku.

Przy mniejszym zróżnicowaniu opinii o wiele więcej dowiemy się, patrząc na to, jak grupowały się odpowiedzi. Procedurę taką nazywamy **przekształceniami rozkładów częstości**. Przyjrzyjmy się jej na innym rozkładzie.

Przykładowy rozkład odpowiedzi prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Hipotetyczny rozkład odpowiedzi

	Częstość	Udział	Udział ważnych odpowiedzi
zdecydowanie nie	13	13,13	14,44
raczej nie	28	28,28	31,11
raczej tak	31	31,31	34,44
zdecydowanie tak	18	18,18	20,00
Braki odpowiedzi	9	8,91	
łącznie	101		

Źródło: opracowanie własne

⁵ Warto pamiętać, że mimo iż wyciąganie procentów z prób mniejszych niż $n = 100$ jest, delikatnie mówiąc, nieporządne, system będzie automatycznie generował udziały.

W tym przykładzie dominują wartości bliższe środka kontinuum – respondenci byli jakby mniej zdecydowani w swoich opiniach. Dominanta nie jest bardzo wyraźna, wybijając się jedynie 3,33 punktu procentowego⁶ ponad subdominantę⁷ (jeśli popatrzymy na ważne odpowiedzi). Jednak kiedy zsumujemy odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” z jednej strony, a odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” z drugiej, obraz stanie się jasny. Okazuje się, że dla ponad 54% uczniów (biorąc pod uwagę ważne odpowiedzi) reguły zachowania są jasne.

Przekształcenia rozkładów przydają się szczególnie wtedy, kiedy nie mamy wyraźnej dominanty albo respondenci unikają wartości skrajnych.

CHARAKTERYSTYKI ROZKŁADÓW

Najczęściej spotykane rozkłady odpowiedzi układają się w dość charakterystyczne typy. Przyjrzymy się im po to, aby móc szybciej wnioskować. Wykresy charakteryzuje się zwykle na dwóch wymiarach:

1. Skośność: tutaj uwzględniamy symetryczność bądź niesymetryczność rozkładu. Jeśli w rozkładzie większe liczebności skupiają się w zakresie mniejszych wartości zmiennej, mówimy o wykresie **skośnym dodatnio**. Jeśli jest na odwrót – **skośnym ujemnie**⁸. Innymi słowy – wykres skośny dodatnio jest „przechylony” w lewo, skośny ujemnie – w prawo.
2. Kurtoza: pozwala na porównania wykresów pod względem stromości lub płaskości, czyli skupienia lub rozproszenia wypowiedzi dookoła tej samej wartości. Jeśli jeden wykres jest bardziej stromy niż drugi, mówimy o nim, że jest **leptokurtyczny**. Jeśli jest bardziej płaski – **platykurtyczny**.

Poniżej znajduje się tabela z danymi pokazującymi różne rozkłady liczebności, ilustrujące te najbardziej charakterystyczne typy.

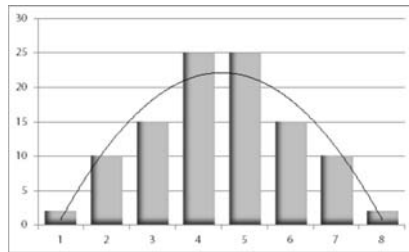
⁶ Procenty a punkty procentowe: jeśli udział odpowiedzi A wynosi 30% (powiedzmy przy $n = 200$), a udział odpowiedzi B 35%, nie mogą powiedzieć, że udział odpowiedzi B jest o 5% większy, gdyż oznaczałoby to różnicę w liczbach bezwzględnych równą 5% z 60 ($60 = 30\% \text{ z } 200$), czyli 3. A faktyczna różnica pomiędzy A i B wynosi 10.

⁷ Czyli drugą w kolejności najczęściej występującą wartością w zbiorze danych.

⁸ Pojęcia te mogą się wydać nielogiczne, ale opierają się one na mierze skośności: jeśli przybiera ona wartości niższe od zera, mamy rozkład skośny ujemnie, jeśli wyższe – skośny dodatnio, jeśli równe zero – wykres jest symetryczny.

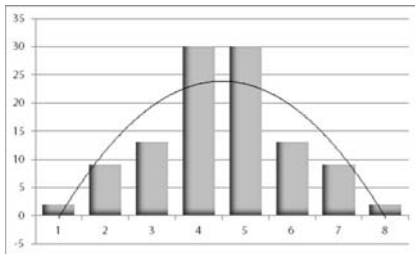
Tabela 3. Hipotetyczne rozkłady liczebności

Liczba punktów	Dwumian symetryczny	Leptokurtyczny	Platykurtyczny	Prostokątny	Dwumodalny	U-kształtny	Skośny dodatnio	Skośny ujemny	J-kształtny
1	2	2	2	13	8	24	3	3	13
2	10	9	12	13	19	14	6	21	13
3	15	13	15	13	18	8	10	26	13
4	25	30	23	13	7	6	16	19	13
5	25	30	23	13	7	6	19	16	13
6	15	13	15	13	18	8	26	10	13
7	10	9	12	13	19	14	21	6	13
8	2	2	2	13	8	24	3	3	13
Suma	104	104	104	104	104	104	104	104	104



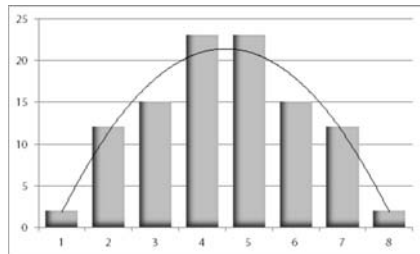
Wykres 1. Dwumian symetryczny

Źródło: opracowanie własne



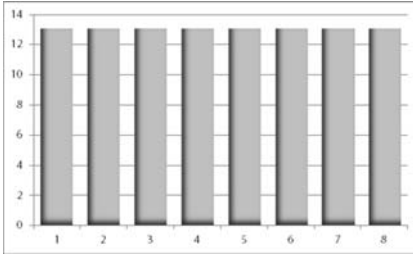
Wykres 2. Rozkład leptokurtyczny

Źródło: opracowanie własne



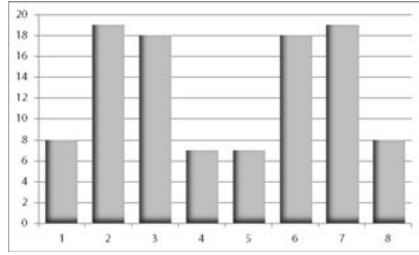
Wykres 3. Rozkład platykurtyczny

Źródło: opracowanie własne



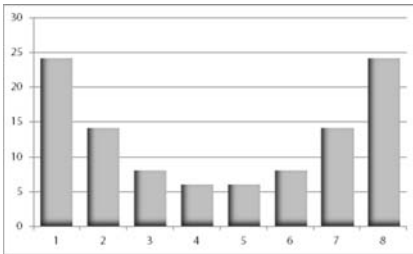
Wykres 4. Rozkład prostokątny

Źródło: opracowanie własne



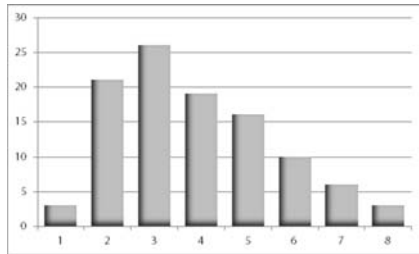
Wykres 5. Rozkład dwumodalny

Źródło: opracowanie własne



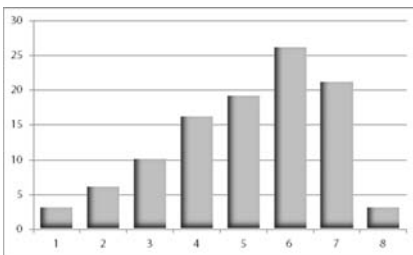
Wykres 6. Rozkład U-kształtny

Źródło: opracowanie własne



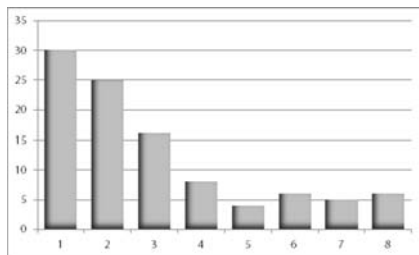
Wykres 7. Rozkład J-kształtny

Źródło: opracowanie własne



Wykres 8. Rozkład skośny ujemnie

Źródło: opracowanie własne



Wykres 9. Rozkład skośny dodatnio

Źródło: opracowanie własne

Co oznaczają poszczególne typy wykresów?

1. Wykres **symetryczny** ma duże znaczenie w statystyce, a dla nas oznacza, że dominują wartości przeciętne, nie ma silnie zarysowanych ekstremów. Rzecz jasna wszystko zależy od charakterystyki zmiennej: wyobraźmy sobie, że na krańcach kontinuum znajdują się wartości zgoła nieekstremalne – na przykład z lewej „W szkole czuję się ciągle zagrożony”, potem w prawo „Umiarkowanie zagrożony/a”, „Umiarkowanie bezpiecznie” i na końcu „Zdecydowanie bezpiecznie”. Rozkład normalny oznacza, że niewielu uczniów czuje się w szkole zdecydowanie bezpiecznie, a to przecież nie jest stan pożądany.
2. **Lepto- i platykurtyczność** pozwala na łatwe porównanie wykresów o podobnej symetrii. Im bardziej stromy (leptokurtyczny) wykres, tym więcej wskazań skupia się na środku, przy (zazwyczaj neutralnych) wartościach. Im bardziej płaski (platykurtyczny), tym bardziej rozproszone są odpowiedzi, a zatem respondenci nie są zgodni w ocenach.
3. Rozkład **prostokątny** występuje przy równomiernym rozproszeniu odpowiedzi – każda z wartości została wybrana przez taką samą liczbę badanych, w populacji nie występuje żadna wyraźna tendencja. Z punktu widzenia analizy kryterium taki rozkład jest niestety bezużyteczny – nie przybliży nas do rozstrzygnięcia; odpowiedzi należy szukać w innych źródłach.
4. Rozkład **dwumodalny** z kolei oznacza, że wypowiedzi badanych skupiły się w dwóch miejscach (zwanym modami – inaczej dominantami). Może to wskazywać na podział w grupie, może nie tak radykalny jak przy wykresie U-kształtnym, ale jednak bardzo wyraźny. Wyobraźmy sobie pytanie o poczucie zagrożenia – wykres dwumodalny, taki jak na rysunku, nie wskazuje na sytuację ekstremalną, ale nietrudno zauważyć, że część uczniów czuje się raczej niezagrożona, podczas gdy równoliczna grupa ma poczucie pewnego zagrożenia.
5. Rozkład **U-kształtny** przypomina literę „u”. Oznacza, że wiele wskazań kumuluje się przy skrajnych wartościach zmiennej. Gdybyśmy podstawili tutaj przywoływane już pytanie o poczucie bezpieczeństwa, istnieją powody do niepokoju – najliczniejsze frakcje wskazują na skrajne opinie, co wyraźnie świadczy o mocnym podziale (a być może o nawet o animozjach pomiędzy tymi dwiema grupami).
6. Rozkład **J-kształtny** oznacza osiągnięcie skrajnej skośności – dominanta przypada na którąś (w naszym przykładzie najniższą) z wartości zmiennej.

ANALIZA TENDENCJI CENTRALNYCH I ROZPROSZENIA

Zanim przejdziemy do omawiania kwestii analizy tendencji i poziomów pomiaru, przypomnijmy sobie – kluczowe tutaj – pojęcie zmiennej.

Co to jest **zmienna**? Mówiąc ogólnie, to coś, co przybiera różne wartości. Można popatrzeć na to z innej strony: logicznie pogrupowane wartości (zwane też atrybutami zmiennej) tworzą zmienną. I tak mężczyzna i kobieta tworzą zmienną „płeć”, wartości kelner, nauczyciel i robotnik – zmienną „zawód” i tak dalej.

Dane, które gromadzimy w badaniach, różnią się, jeśli chodzi o tak zwany **poziom pomiaru**. Chodzi generalnie o to, że zjawiska możemy mierzyć z różną dokładnością (a tak naprawdę o to, że na różnych poziomach pomiaru możemy prowadzić różne rodzaje analiz). W metodologii wyróżniamy cztery poziomy:

- nominalny,
- porządkowy,
- interwałowy,
- ilorazowy.

W praktyce jednak (i w naszym badaniu) wykorzystujemy wyłącznie trzy typy pomiaru: nominalny, porządkowy i ilorazowy. Przyjrzyjmy się im dokładniej, a szczególnie temu, co z tego podziału wynika dla analizy danych.

Poziom nominalny. Jest to taki typ zmiennych, gdzie wartości są rozłączne, ale nie są uporządkowane w żaden sposób. Najbardziej oczywistym przykładem jest płeć – dwie wartości tej zmiennej są rozłączne i nie tworzą żadnego logicznego układu.

Takie zmienne nominalne jak płeć, które przybierają tylko dwie wartości, nazywamy zmiennymi **dychotomicznymi**.

Bardziej złożonym przykładem zmiennej nominalnej może być kolor oczu. Niestety dowody osobiste już od jakiegoś czasu nie porządkują tej kwestii („niebieskie, nie ma”), trzeba więc się opierać na opinii osób trzecich lub spojrzeniu w lustro. Nie można (chyba) mieć kilku kolorów oczu jednocześnie, a z drugiej strony różnica pomiędzy osobami o oczach niebieskich, zielonych i brązowych nie układa się w żaden logiczny ciąg.

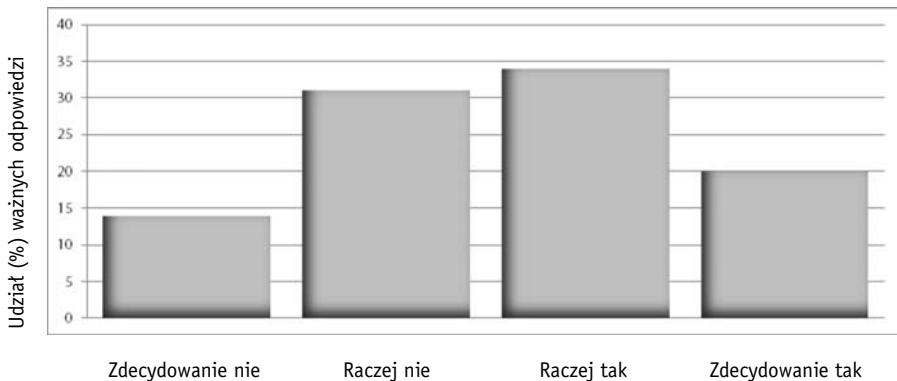
Nieco inaczej jest w wypadku zmiennych **porządkowych**. Tworzą one pewien logiczny układ, choć nie ma stałych odległości pomiędzy wartościami. Przykładem może być na przykład wykształcenie: podstawowe, średnie, wyż-

sze. Wiemy, że osoba z wyższym wykształceniem jest lepiej wyedukowana niż absolwent szkoły zawodowej, ale nie możemy powiedzieć, że jest, dwa razy lepiej wykształcona.

Najsilniejszym typem pomiaru jest skala **ilorazowa**. Mamy tutaj do czynienia z atrybutami uporządkowanymi, w stałych odległościach, zmieniającymi się w sposób dyskretny (czyli o niewielką wartość). Przykład? Wzrost (mierzony centymetrach), wiek (w latach), masa ciała, liczba osób na sali, czas dojazdu pociągiem na szkolenie i tak dalej.

Zanim wyjaśnimy, po co nam te podziały, przyjrzyjmy się tytułowemu zagadnieniu z tego podrozdziału: tendencjom centralnym i miarom rozproszenia.

Tendencja centralna to po prostu najczęstsza/dominująca/średkowa wartość w zbiorze. Jest to najprostszy (i bardzo podatny na błędy interpretacyjne) sposób oceny charakterystyki rozkładu lub porównania dwóch rozkładów. Jedną z najłatwiejszych tendencji – dominantę – omówiliśmy przy okazji analizowania tabel. Dominanta to najczęściej występująca wartość w zbiorze – na histogramie łatwo rozpoznać ją po najwyższym słupku. Na wykresie 10 (będącym ilustracją do tabeli 2) widać wyraźną dominantę przypadającą na wartość „raczej tak”.



Wykres 10. Hipotetyczny rozkład odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne

Niewątpliwą zaletą dominanty jest to, że można ją obliczać (czy po prostu dostrzec) dla wszystkich typów pomiaru, łącznie z nominalnym.

Kolejny rodzaj tendencji centralnej można obliczać już tylko dla pomiaru ilorazowego (i interwałowego, którego nie omawialiśmy) – tak przynajmniej wykazuje większość konserwatywnych statystyków. Więksi liberałowie dopuszczają stosowanie jej do pomiaru porządkowego.

Tą miarą tendencji centralnych jest **mediana**⁹.

$$\text{Mediana} = \frac{N+1}{2}$$

Mediana dzieli zbiór danych dokładnie na pół: połowa obserwacji znajduje się poniżej mediany, druga połowa – powyżej. Ma sporo zalet: nie jest wrażliwa na skrajne pomiary, można ją obliczać przy otwartych skrajnych przedziałach (65 lat i więcej).

Obliczanie wymaga uporządkowania zbioru danych na przykład od najmniejszej wartości do największej. Wyobraźmy sobie, że w tabeli 4 znajdują się wyniki pomiaru masy ciała członków drużyny piłkarskiej w pełnych kilogramach, uporządkowane od najlżejszego do najcięższego zawodnika. Na środku jest zawodnik o numerze 6. Pięciu piłkarzy jest lżejszych, pięciu – cięższych. Mediana wynosi 71 kg.

Tabela 4. Waga zawodników, dane hipotetyczne

Numer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Waga (kg)	54	55	55	60	62	71	71	72	85	86	88

Źródło: opracowanie własne

Dołóżmy trenera (grubego trenera). Nie możemy teraz wyznaczyć średkowej obserwacji, gdyż liczba ważonych osób jest parzysta.

Tabela 5. Waga zawodników, dane hipotetyczne

Numer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Waga (kg)	54	55	55	60	62	71	71	72	85	86	88	110

Źródło: opracowanie własne

⁹ W procedurze uwzględniamy obliczanie mediany dla zmiennych nieciągłych (bo niemal wyłącznie takie zmienne gromadzimy). W wypadku zmiennych ciągłych dla uzyskania dokładnego wskazania stosuje się interpolację liniową.

Zgodnie z założeniem, trzymamy się pomiaru w **pełnych** kilogramach (a zatem traktujemy pomiar wagi jako zmienną nieciągłą), środek wypada pomiędzy zawodnikami 6 i 7, a zatem $M = 71$ kg. Mimo pokażnej wagi trener nie zaburzył pomiaru, mediana nadal wskazuje tę samą wartość. W wypadku różnych wartości powinniśmy wyciągnąć średnią arytmetyczną z dwóch środkowych obserwacji¹⁰.

Cechy mediany:

- dla zmiennych interwałowych i ilorazowych,
- odporna na wpływ obserwacji o skrajnych wartościach,
- można stosować przy otwartych krańcach rozkładu.

Trzecią ze stosowanych tu miar tendencji centralnych jest **średnia arytmetyczna**¹¹.

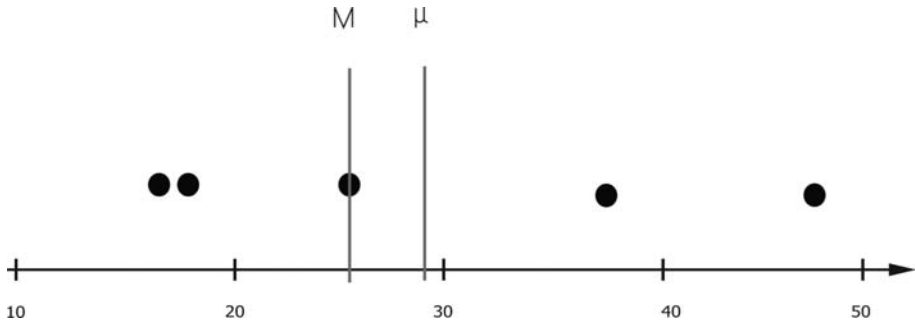
$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{N} \text{ lub } \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Jest to miara stosowana powszechnie (i najczęściej nieadekwatnie do charakteru zmiennej). Średnią należy stosować przy pomiarze ilorazowym, a tego typu danych w naszym projekcie nie będzie zbyt wiele. Przyjrzyjmy się niektórym cechom średniej arytmetycznej:

- każda zmienna mierzona na skali przedziałowej lub ilorazowej ma średnią (a nie zawsze dominantę),
- zmienna może mieć tylko jedną średnią,
- średnia jest wrażliwa na wpływ skrajnych pomiarów,
- średnia może wyrażać się w wartościach ułamkowych, co może sprawiać problemy interpretacyjne,
- średnia nie może zostać obliczona przy otwartych przedziałach skrajnych wartości zmiennej.

¹⁰ Można też zastosować bardziej skomplikowaną procedurę interpolacji liniowej.

¹¹ Dla oznaczenia średniej stosuje się albo grecką literę μ (μ), zazwyczaj kiedy opisujemy średnią dla całej populacji (czyli parametr), lub „ \bar{X} z daszkiem”, kiedy opisujemy średnią w próbie (czyli estymator).



Przykład 3. Porównajmy medianę i średnią

W powyższym przykładzie zebraliśmy pięć wartości zmiennej „wiek”: 18, 19, 25, 37, 48 lat. Jak widać średnia (29,4) odchyliła się w górę od mediany (25), z powodu występowania tej jednej odstającej obserwacji. Pokazuje to wrażliwość tej miary na odstające obserwacje.

Jaka jest różnica pomiędzy średnią arytmetyczną a medianą w tabelach 4 i 5? O czym to może świadczyć?

Zadanie 3

Jedyną miarą rozproszenia, którą będziemy się tu posługiwać, jest **odchylenie standardowe**. Jest to miara, która pokazuje nam, jak bardzo zróżnicowana jest cecha w populacji. Procedura jest obliczania nieco bardziej skomplikowana. Otóż odchylenie opiera się na wariancji. Skąd wziąć wariancję? Obliczając ją, porównujemy każdą obserwację ze średnią (dlatego właśnie miary te można obliczać wyłącznie dla zmiennych ilorazowych). Przepis jest w sumie w miarę prosty: od każdej obserwacji odejmujemy średnią, podnosimy do kwadratu, uzyskane różnice dodajemy do siebie i dzielimy przez łączną liczbę obserwacji. Ponieważ potęgujemy, wariancja potrafi przybierać dość duże wartości i tu na scenę wkracza odchylenie standardowe. Duże wartości są trudne w interpretacji, więc wystarczy wyciągnąć z wariancji pierwiastek kwadratowy i *voilà!* Odchylenie standardowe sztuk raz.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \mu)^2}{N}}$$

Dla naszych potrzeb odchylenie posłuży wyłącznie do porównywania rozkładów. Jeśli porównamy wzrost dwóch grup uczniów i uzyskamy identyczną średnią, z pomocą może nam przyjść miara rozproszenia. Im większa wartość odchylenia standardowego, tym bardziej rozproszone cechy w populacji, a mówiąc po ludzku: więcej uczniów ponadprzeciętnie niskich i wysokich, a mniej tych o średnim wzroście. Jeśli w jednej z porównywanych grup odchylenie standardowe byłoby niższe, oznaczałoby to, że jest tam więcej uczniów o wzroście zbliżonym do średniej dla tej grupy.

Podsumujmy. Omówiliśmy kilka wybranych technik porządkowania i interpretowania danych jakościowych, by następnie przejść przez podstawy statystyki opisowej. Warto pamiętać, że opanowanie techniki, nawet perfekcyjne, to dopiero początek. Umiejętność prowadzenia analizy triangulowanych danych wymaga od badacza połączenia technik przekształcania materiału empirycznego, znajomości przedmiotu badania i wreszcie intuicji analityka. Za to na końcu możemy uzyskać odpowiedź opartą na rzetelnych podstawach.

ZALECANA LITERATURA

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1 i 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009; jeden z ważniejszych podręczników w metodologii nauk społecznych.
- Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; kompleksowy i wyczerpujący podręcznik, momentami napisany nieco hermetycznym językiem; zalecany dla dociekliwych.
- Hammersley M., P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000; kapitalny podręcznik do (etnograficznych) badań terenowych, poza wszystkim trudno po lekturze nie nabrać ochoty na badania, rozdziały 7 i 8 bezpośrednio dotyczą interesującej nas problematyki.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; dokładne omówienie teorii ugruntowanej i jednego z najlepszych sposobów na kodowanie materiału empirycznego.

Nawojczyk M., *Przewodnik po statystyce dla socjologów* SPSS Polska, Kraków 2002; przyjazny podręcznik w przystępny sposób omawiający podstawy statystyki, szczególnie statystykę opisową; szczególnie polecane rozdziały: „Co piszczy w szeregu statystycznym?” i „Co widać przez okna tabeli?”.
Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; doskonały amerykański (czyt. napisany w przyjazny sposób) podręcznik.

TOMASZ KASPRZAK

EWALUACJA DLA ROZWOJU. RAPORT JAKO DIALOG

Naszym głównym celem jest dobro uczących się¹.

WSTĘP

Celem tego rozdziału jest przedstawienie sposobu powstawania oraz wykorzystania raportów ewaluacyjnych w ramach zreformowanego systemu nadzoru pedagogicznego. Raport – podobnie jak narzędzia badawcze przedstawiane w poprzednich rozdziałach – pełni istotną, ale jedynie służebną rolę wobec zasadniczego celu ewaluacji, jakim jest rozwój badanych placówek oraz całego systemu oświaty w Polsce.

Część pierwsza tekstu jest poświęcona pisaniu raportu. Natomiast w części drugiej przedstawiam sposoby wykorzystania raportu jako narzędzia dialogu w procesie rozwoju.

CZEŚĆ I. ZASADY PISANIA RAPORTU

Pisanie raportu – wartości i cele

Ewaluacja zewnętrzna jest zbudowana na trzech wartościach: demokratyczności, transparentności oraz zespołowości. Podobnie raport, jako produkt finalny procesu badania w szkole lub placówce, powinien być nośnikiem i odzwierciedleniem tych wartości. Co oznaczają więc przywołane wartości na poziomie analizy wyników i pisania raportu:

- **demokratyczność** oznacza, że wyniki ewaluacji zewnętrznej zaprezentowane w raporcie są dyskutowane z przedstawicielami społeczności szkolnej, którzy byli badani (rada pedagogiczna). Jednocześnie ewalu-

¹ Procedura badania placówki (przebieg procesu ewaluacji). Podsumowanie.

atorzy w procesie pisania raportu uwzględniają wyniki ewaluacji wewnętrznej;

- **transparentność** w wypadku raportu oznacza, że wyniki ewaluacji są dostępne publicznie (opublikowane w internecie), a dyrektor ma dostęp do wszystkich analiz oraz zbiorczych danych. Dzięki temu może więc monitorować pracę wizytatorów do spraw ewaluacji. Wreszcie praca wizytatorów oraz napisany przez nich raport też są poddawane ewaluacji;
- **zespołowość** – raport jest wynikiem wspólnej pracy zespołu wizytatorów do spraw ewaluacji, których wnioski muszą być uwspólnione. Ponadto wnioski z ewaluacji są przedstawiane i dyskutowane z radą pedagogiczną (do czego wizytatorzy odnoszą się w ostatecznej wersji raportu).

Pamiętajmy, że choć raport to zwięźczenie długiego i żmudnego procesu badawczego, jednocześnie główny „produkt” ewaluacji, to jest on tylko narzędziem, które może wspomagać rozwój badanych placówek. Raport po opublikowaniu zaczyna funkcjonować w przestrzeni publicznej: do niego będą się odnosiły same badane szkoły i placówki, władze oświatowe, rodzice, organy prowadzące. Oznacza to dużą odpowiedzialność dla autorów za jego treść, charakter analiz i wniosków.

Raport jest jednocześnie szansą wzmocnienia czy zainicjowania procesu pozytywnej zmiany w badanych szkołach i placówkach. Tutaj kończy się obszar odpowiedzialności wizytatorów do spraw ewaluacji, a zaczyna przestrzeń autonomicznych decyzji szkoły lub placówki dotyczących sposobów jego wykorzystania.

Zanim to jednak nastąpi, przyjrzyjmy się procesowi powstawania raportu.

Pisanie raportu – zasady

Napisanie raportu wymaga od badaczy:

- analizy danych pochodzących z konkretnych narzędzi przypisanych do każdego kryterium (każde z 90 kryteriów jest badane za pomocą pytań przypisanych do 15 narzędzi ilościowych i jakościowych, na które w momencie badania pilotażowego [ewaluacja całościowa] złożyło się ponad 1900 pytań);
- sformułowania komentarzy do kryteriów przypisanych każdej charakterystyce (każda z 34 charakterystyk jest zoperacjonalizowana, w zależ-

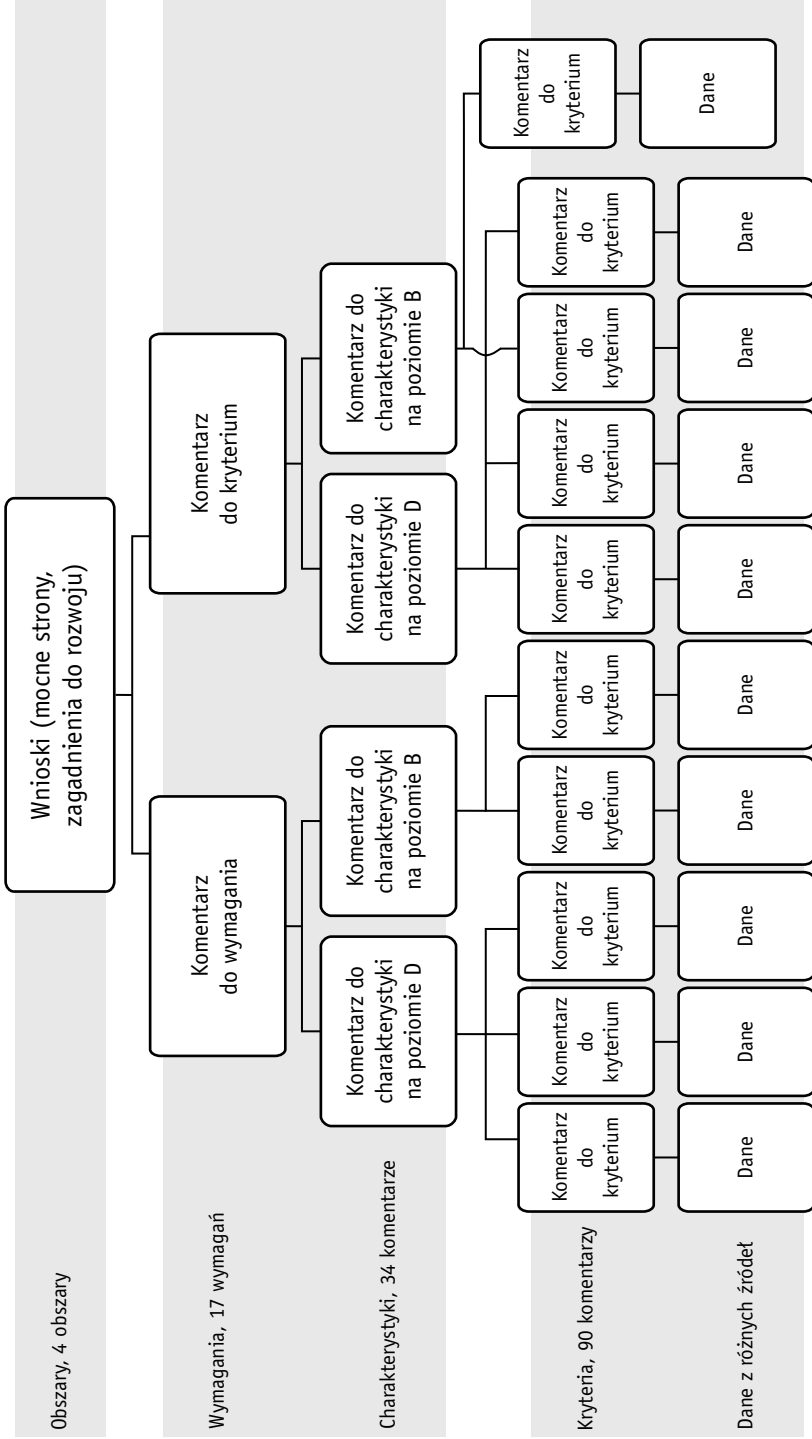
- ności od zakresu treściowego, do od 2 do 5 kryteriów, co w efekcie daje 90 komentarzy we wszystkich 4 badanych obszarach);
- analizy charakterystyk do wymagań na poziomie D i B (przykładowo, w wypadku szkół badacze formułują 34 komentarze do tych charakterystyk: 17 na poziomie D i 17 na poziomie B)².

Ostatecznie, w wypadku ewaluacji całościowej szkół, na efekt końcowy, czyli raport, składają się wnioski, komentarze do 17 wymagań oraz poziom spełniania wymagań (określony literami od A do E).

Najważniejsze z punktu widzenia poprawnej analizy jest przejście od poziomu analizy pojedynczych danych ze zróżnicowanych źródeł przypisanych do kryteriów do bardziej zgeneralizowanych analiz. Tak więc wizytatorzy do spraw ewaluacji przygotowują komentarze do wszystkich kryteriów do charakterystyk na poziomie D i B (90 komentarzy) i dalej komentarzy na poziomie wszystkich charakterystyk do wymagań (34 komentarze). Te komentarze są podstawą do sformułowania podsumowań dla wszystkich 17 wymagań. Ta praca dopiero otwiera przestrzeń do sformułowania poziomu spełniania wymagania (przypisania litery). Zatrzymajmy się na chwilę nad pojawiającą się tutaj kategorią „komentarzy”. Komentarze to opisowe przedstawienie danych prezentujących fakt występowania i/lub zakres zjawiska, działania opisanego w kryterium. Na przykład dla kryterium „Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności zgodnie z podstawą programową” komentarz mógłby brzmieć (pamiętamy, że pytania do tego kryterium znajdują się w ankiecie dla nauczycieli, wywiadzie grupowym z nauczycielami oraz w analizie dokumentów): „90% nauczycieli w ankiecie stwierdziło, że ich uczniowie w stopniu wysokim i bardzo wysokim zdobywają wiadomości i umiejętności zgodnie z podstawą programową. Jednocześnie 7 na 10 nauczycieli w wywiadzie grupowym wskazywało na niemal 100% promocję uczniów z klasy do klasy oraz wysoki odsetek olimpijczyków w szkole. Analiza dokumentów potwierdza te opinie – zdawalność w ostatnich trzech latach utrzymuje się na wysokim poziomie. Jednocześnie szkoła prowadzi analizę losu absolwentów – wynika z niej, że 75% absolwentów liceum w roku zakończenia szkoły rozpoczyna studia wyższe”.

Zasada rządząca tworzeniem raportu ma charakter indukcyjny – od pojedynczych obserwacji, danych, do zgeneralizowanych wniosków w postaci podsumowań wymagań.

² Oczywiście liczba wymagań, a co za tym idzie: charakterystyk i kryteriów, różni się w zależności od placówki. W tym miejscu przedstawiam liczebności dotyczące najobszerniejszego typu, czyli szkoły.



Rycina 1. Schemat przygotowania raportu w ramach ewaluacji zewnętrznej

Źródło: Materiały szkoleniowe SEO

Dla napisania dobrego raportu kluczowy jest wiarygodny, oparty na danych empirycznych oraz wyczerpujący opis kryteriów.

Szczegółowymi procedurami analizy danych ilościowych i jakościowych zajmowaliśmy się w poprzednim rozdziale, teraz spójrzmy, jakim zasadami kierujemy się przy pisaniu komentarzy:

Struktura komentarza powinna być następująca:

1. Odwołanie do treści kryterium/charakterystyki/wymagania.
2. Uzasadnienie, czyli:
 - wskazanie na źródła danych;
 - przytoczenie uogólnionych danych z użyciem języka kryterium/charakterystyki/wymagania (w wypadku znaczących danych należy podać w nawiasach procenty lub liczebności). Zakres wykorzystania danych zgromadzonych na niższym poziomie (kryteriów) jest poddyktowany wiarygodnym uzasadnieniem podjętej decyzji;
 - podanie przykładów (należy podejść do nich selektywnie, koncentrując się na najbardziej adekwatnych).

Powyższe wskazówki odnoszą się do pisania komentarzy na wszystkich trzech poziomach (komentarzy do kryteriów, charakterystyk i wymagań), natomiast przyglądając się raportowi jako całości, warto zwrócić uwagę na kilka cech (standardów), którymi powinien się charakteryzować ten dokument:

- adekwatność (zaprezentowane treści odnoszą się do i jednocześnie nie wykraczają poza zakres tematyczny kryteriów, charakterystyk, wymagań);
- rzetelność (raport jest napisany zgodnie z procedurą, zasadami postępowania badawczego);
- wiarygodność (wnioski są oparte na źródłach);
- zrozumiałość (raport jest napisany językiem zrozumiałym dla odbiorcy, czyli jasno, klarownie);
- zwięzłość.

Inne wyzwania stojące przed badaczami w momencie formułowania wniosków w raporcie to:

- generowanie uogólnionych wniosków, potwierdzanych jednocześnie konkretnymi danymi empirycznymi (czyli innymi słowy: jak i czym uzasadniamy nasze ogólne wnioski);
- selekcja kluczowych informacji z całego bogactwa uzyskanych danych;

- kontekstowość (mimo że analizujemy wymagania, które są takie same dla wszystkich szkół placówek, to nie gubimy specyfiki danego miejsca).

Kilka szczegółowych rad dla piszących raport:

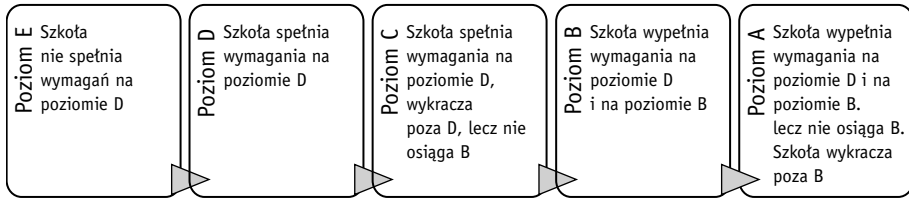
- treść i styl powinny być spójne (zwłaszcza między kolejnymi zdaniami i „sekcjami”);
- paragrafy (fragmenty, komentarze) powinny tworzyć logiczną całość;
- każda „całość” powinna przekazywać jakiś zrozumiały komunikat (na końcu pracy trzeba przeczytać pierwsze zdania – powinny mówić o najważniejszym wniosku);
- należy unikać powtórzeń (również słów) i sprzecznych z sobą stwierdzeń;
- po napisaniu fragmentu należy odłożyć na chwilę pracę nad nim i powrócić, aby przeczytać ponownie;
- trzeba pamiętać o znaczeniu słów (szczególnie tych o negatywnym i pozytywnym odcieniu znaczeniowym);
- główne informacje (w komentarzach do wymagań) i wnioski nie mogą zawierać niczego nowego (muszą wynikać ze wcześniejszych poziomów);
- nie należy pisać w sposób, który pokazywałby preferencje (zespołu wizytatorów do spraw ewaluacji);
- należy unikać spekulacji i zdań w rodzaju „dyrektor może być dumny, iż...”, ukrytych rekomendacji „istnieje potrzeba...”;
- na zakończenie należy sprawdzić „gęstość” tekstu – pozbyć się słów, które niczego nie wnoszą dla lepszego zrozumienia prezentowanych wniosków (tylko zwiększając objętość);
- należy pamiętać, że raport ma służyć przede wszystkim odbiorcy!

Pisanie raportu – wyzwania

Zasadniczym wyzwaniem analitycznym, które staje przed autorami raportu jest przypisanie poziomu spełniania przy każdym wymaganiu. Pamiętamy, że w rozporządzeniu z 7 października 2009 roku określono dwa z pięciu możliwych poziomów spełniania wymagania. Można stwierdzić, że bazując na samym rozporządzeniu, zasada określania poziomu spełniania wymagania przez zespół wizytatorów do spraw ewaluacji sprowadza się do dwóch wytycznych:

- najpierw analizujemy spełnienie kryteriów;
- a następnie, zgodnie z zasadą, iż decyduje najniższy element, określamy poziom wymagania.

Jak to wygląda w praktyce – czyli w jaki sposób są określane poziomy spełniania wymagania?



Rycina 2. Sposób określenia przez szkołę/ placówkę poziomów wymagania

Źródło: Materiały szkoleniowe SEO

Na rycinie 2 widać logikę określania poziomów czyli:

- spełnienie wszystkich kryteriów na poziomie D – D;
- spełnienie wszystkich kryteriów na D i B – B;
- spełnienie wszystkich kryteriów na D i spełnienie części kryteriów (jednego bądź kilku, jednak nie wszystkich) na B – C;
- spełnienie wszystkich kryteriów na D i B + dane świadczące o intensywności, wysokiej jakości działań opisanych w wymaganiu, powszechności opinii na ten temat – A;
- niespełnienie wszystkich kryteriów na poziomie D – E.

Uwagi do piszących raporty:

Analiza pierwszych raportów z pilotażu ujawniła kilka tendencji, które warto modyfikować w przyszłości:

- nie wszystkie wnioski są dostatecznie udokumentowane w danych empirycznych na przykład: w jednym z komentarzy do wymagań pojawia się stwierdzenie: „Placówka prowadzi działania pozwalające osobom korzystającym z jej oferty zaspokajać ich potrzeby” – w takim wypadku warto krótko opisać, jakie to działania i jakie konkretne potrzeby są zaspokajane;
- uogólnione wnioski są formułowane już na poziomie pisania komentarzy do kryteriów, na przykład: „Podejmowane działania są spójne i adekwatne do potrzeb uczniów, co potwierdza analiza dokumentów, wywiad grupowy z nauczycielami, uczniami i dyrektorem, ankiety wśród uczniów i nauczycieli”. Tu warto byłoby podać jakieś wybrane wyniki uzasadniające ten wniosek, na przykład z ankiet dla uczniów i/lub nauczycieli;
- sprzeczności w wywodzie logicznym – przykład: w charakterystyce wymagania „oferta edukacyjna umożliwi realizację podstawy programowej” pojawia się opis: „[...] Oferta jest zgodna z potrzebami rynku pracy. Mając na względzie fakt, iż jest to szkoła podstawowa, trudno tu mówić o ofercie odpowiadającej rynek pracy”;
- nieuprawnione wnioskowanie, brak przesłanek (dowodów) lub uproszczenia we wnioskowaniu – przykład: w charakterystyce wymagania „są respektowane normy społeczne” pojawia się opis: „[...] Kodeks został opracowany przez wszystkie środowiska szkolne – w tym uczniów, w związku z czym jest przez nich w pełni akceptowany”;
- prezentowanie wniosków pochodzących z danych ilościowych bez odwoływania się do liczebności, procentów, na przykład: „Większość uczniów w ankietach stwierdza...” – w tym wypadku nie wiadomo, ilu uczniów (lub jaki ich procent) wyraża tę opinię;

- preferowanie jednego źródła informacji (dyrektora i/lub dokumentów) i traktowanie tych danych jako wniosków analitycznych na przykład: „W opinii dyrektora uczniowie czują się bezpieczni, co jest widoczne w dobrej atmosferze na zajęciach” – z tego stwierdzenia nie wynika, czy wniosek o dobrej atmosferze pochodzi z obserwacji zajęć, czy jest opinią dyrektora. Ponadto brak danych z ankiet z uczniami oraz z wywiadu grupowego z nimi, co w świetle analizowanego wymagania jest istotniejszym źródłem, niż opinia dyrektora wyrażona w wywiadzie.

Inne błędy pojawiające się w raportach to:

- treść opisu niezgodna z zakresem tematycznym kryterium;
- informacje nieoparte przykładami lub brak wskazania źródeł, z których te informacje pochodzą;
- brak odpowiedniej selekcji podawanych przykładów;
- nieuwzględnianie wyników badań świadczących o niespełnieniu kryterium (niecałkowitym spełnieniu wymagania); niepozytywnych, negatywnych opinii;
- nieprecyzyjnie podawane wyniki badań;
- stosowanie skrótów, które mogą być niezrozumiałe dla odbiorców;
- hurraoptymizm, czyli zbyt pozytywna ocena działań, które są dość powszechnie prowadzone przez szkoły/placówki.

Pisanie raportu – szanse

Tworzenie raportu to nie tylko szansa rozwoju (i jednocześnie testowania) kompetencji analitycznych wizytatorów do spraw ewaluacji. To przede wszystkim:

- 1) moment gromadzenia, analizy i selekcji ważnych danych dla badanej szkoły lub placówki oraz dla całego systemu polityki oświatowej w Polsce;
- 2) punkt wyjścia do dyskusji o aktualnej sytuacji i możliwościach rozwoju w środowisku badanej szkoły lub instytucji.

Aby te szanse wykorzystać, należy wspomniane na wstępie wartości (demokratyczność, transparentność i zespołowość) przełożyć na praktykę stosowaną także w momencie pisania, prezentowania i dalszej pracy z raportem przez badanych. Wspominałem już o tym w podrozdziale o wartościach. Wróć do tego jeszcze w drugiej części niniejszego artykułu.

Pomiędzy obawami a szansą rozwoju

Podsumujmy ten fragment wypowiedzią jednej z dyrektorek uczestniczącej w badaniu pilotażowym. Ewa Nadziejka (dyrektorka Szkoły Podstawowej nr 83 we Wrocławiu) na pytanie dziennikarki: „Czy obawia się Pani wyniku (ewaluacji)?” odpowiada: „Do programu pilotażowego zgłosiliśmy się sami. Miałam przeświadczenie, że w szkole robimy bardzo dużo i bardzo dobrze. Był jednak dreszcz emocji, bo ankiety były anonimowe i trudno było przewidzieć, jak to wypadnie. Jeszcze nie wiem, jakie dostałyśmy literki, a będzie ich w sumie aż 17! Ale same literki nie są tak ważne jak towarzysząca im charakterystyka, którą już poznaliśmy. Wypadło bardzo dobrze. To długi, szczegółowy raport zawierający wiele informacji. Cenny nie tylko dla rodziców, ale przede wszystkim dla nas – co robimy dobrze, co moglibyśmy robić jeszcze lepiej. Informacje o wybranych obszarach szkoły”³.

Odbiorcy raportu

Pełna realizacja zasady transparentności oznacza, że nie tylko narzędzia do ewaluacji są jawne, ale też wszystkie raporty są dostępne *online*. Poniżej strona projektu, na której zamieszczono raporty z zakończonych ewaluacji zewnętrznych.

The screenshot shows the website for the National Pedagogical Supervision (NPEO) evaluation system. The main navigation bar includes the NPSEO logo, the website URL 'www.npseo.pl', and a button to 'Sprawdz raport z ewaluacji swojej szkoły'. The content area is divided into several columns. The central column features a 'Aktualności...' section with a large image of a conference and a headline about the completion of a training course for school visitors. To the left, there are sections for 'Publikacja' (Publication) and 'Prezentacja dla wizytatorów d/s ewaluacji' (Presentation for school visitors). To the right, there is a 'Logowanie' (Login) form with fields for 'Login' and 'Hasło' (Password), and a 'MEDIA O PROGRAMIE' (Media about the program) section with a date of '2010 czerwiec'.

Rycina 3. Widok strony systemu ewaluacji oświaty, z której można pobrać raporty ewaluacyjne

Źródło: <http://www.npseo.pl>

Umieszczenie raportów w sieci oznacza, że ich czytelnikiem, odbiorcą jest potencjalnie każdy. Jednak zasadniczych odbiorców wyników ewaluacji można podzielić na trzy grupy:

1. Badani i ich środowisko lokalne

Społeczność szkoły/placówki, która jest badana (uczniowie, nauczyciele, dyrekcja), ich środowisko (rodzice, partnerzy) uzyskują w raporcie informację nie tylko diagnozującą spełnianie wymagań państwa wobec nich, ale też pozwalającą rozwijać szkołę/placówkę.

2. Decydenci

Mamy tu na myśli decydentów, czyli organy prowadzące oraz organy nadzoru pedagogicznego na wszystkich szczeblach: krajowym (ministerstwo), regionalnym (kuratoria oświaty, urzędy marszałkowskie i wojewódzkie) i lokalnym (jednostki samorządu terytorialnego). Dzięki platformie internetowej, na której są zamieszczane wszystkie raporty, te wszystkie podmioty uzyskują informacje przydatne do prowadzenia własnych polityk oświatowych.

3. Inni badacze

Nasze badania nie są zawieszane w próżni – odnoszą się do rozmaitych ujęć oraz badań szkół/placówek. Dostęp do wyników oraz narzędzi badawczych pozwoli innym badaczom (ze środowisk akademikach, instytucji państwowych, organizacji pozarządowych) wykorzystywać ten materiał do własnych celów badawczych. Ponadto otwarty dostęp stwarza możliwość dyskusowania stosowanych w systemie rozwiązań metodologicznych, co w konsekwencji pozwoli na jego ulepszenie.

CZĘŚĆ II. WYJŚCIE DO DYSKUSJI. RAPORT JAKO NARZĘDZIE KOMUNIKACJI

Ewaluacja często jest opisywana metaforycznie (odsyłam zwłaszcza do tekstów Henryka Mizerka). Mnie szczególnie trafna wydaje się następująca metafora: „ewaluacja jako akuszerka zmiany”. Oznacza ona, że ewaluacja nie tylko towarzyszy narodzinom zmiany, ale też ma profesjonalne kompetencje, aby jak najmniej boleśnie dać szansę zaistnienia zmianie, którą współtworzy.

Z punktu widzenia specyfiki badań ewaluacyjnych działania badawcze witytatorów mają charakter diagnostyczny – diagnozowane jest funkcjonowanie (bądź nie) wymagań państwa wobec szkół i placówek. W tym sensie pierwsze

ewaluacje w konkretnej szkole/placówce nie badają samej zmiany, ale diagnozują obecny stan – dopiero kolejne ewaluacje w tej szkole/placówce pozwolą oszacować poziom i charakter zmiany związanej z realizacją wymagań. Stąd przywołanie metafory akuszerki – wyniki ewaluacji w postaci raportu stanowią repozytorium wiedzy dla badanej szkoły/placówki o niej samej. Te wnioski są tym mocniejsze, że realizowane zestandaryzowanymi, powtarzalnymi metodami (takimi samymi, jak we wszystkich tego typu placówkach w kraju). Kluczowe okaże się, czy badana szkoła/placówka skupi się na informacji na temat poziomu spełniania wymagań (literek), czy sięgnie po dane zawarte w całościowym raporcie, aby podjąć działania o charakterze rozwojowym.

Aby ten proces mógł zaistnieć, integralną częścią procedury badania musi być prezentacja wyników badań społeczności szkoły/placówki oraz dyskusja nad tymi wynikami.

Propozycja komunikowania wyników ewaluacji przez ewaluatorów podczas spotkania z Radą Pedagogiczną

I część (1,5 godz):

Pokazanie przez wizytatorów do spraw ewaluacji procedury, metody badawczej i analizy na wszystkich poziomach;

- wizytatorzy przedstawiają wyniki Radzie w postaci prezentacji PowerPoint, na którą składa się 17 slajdów prezentujących wyniki badań w odniesieniu do wymagań. Slajdy powinny być napisane hasłowo, pełny komentarz do wymagania jest w raporcie i na wydrukach, które mają z sobą wizytatorzy (sugestia – wizytator pokazuje je wcześniej dyrektorowi);
- podział nauczycieli na grupy (w zależności od wielkości Rady wizytator podejmuje decyzje, na jak liczne grupy ich dzieli i ile wymagań daje im do analizy) – przekazanie im wydrukowanych komentarzy do wymagań;
- w pierwszym etapie każda grupa zapoznaje się z wynikami i – ewentualnie – formułuje pytania: „Czy wyniki są zrozumiałe?”, „Czy coś budzi wątpliwości?”, „Co wymaga uzupełnienia?”;
- wizytatorzy słuchają komentarzy, odpowiadają na pytania. W wypadku pytań lub kontrowersji pokazują wyniki na niższych poziomach (charakterystyk, kryteriów, danych), po to, by wyjaśnić i lepiej uzasadnić wyniki na poziomie wymagań (ewentualne pokazanie drogi, jak wizytatorzy doszli do wniosków na poziomie wymagań);
- zamykając tę część, wizytatorzy przedstawiają slajdy z własnymi wnioskami (sugestia – wizytator przedstawia te wnioski wcześniej dyrektorowi).

Uwaga: wizytatorzy nie powinni zatajać swojego pomysłu na poziom spełniania wymagań, ale dyskusja nie może się przerodzić w negocjowanie liter!

PRZERWA

II część (1 godz):

Zachęcanie do dyskusji: „Co dla nas wynika z raportu?”

- nauczyciele pracują w nowych grupach – prośba, żeby zastanowili się, które wyniki ewaluacji są dla nich szczególnie interesujące i ważne w odniesieniu do placówki – kiedy je wybiorą, niech się zastanowią, jak wprowadzić te wnioski w życie (konkretne działania w perspektywie roku szkolnego). Wizytator zadaje pytanie: „Co dla Ciebie wynika z raportu? Jaką wartość ma ta ewaluacja dla nas? Co można zrobić konkretnie z tymi wnioskami?”;
- wizytatorzy zbierają wnioski, przedstawiają swoje własne – dziękując, podkreślając, że dyrektor i rada mają prawo odnieść się do raportu końcowego;
- wizytatorzy informują, że dyrektor ma dostęp do komentarzy na poziomie kryteriów i charakterystyk i zachęcają do korzystania z nich.

PODSUMOWANIE

Pracy wizytatorów do spraw ewaluacji nad raportami z badań często towarzyszą obawy, często niestety uzasadnione (nazwijmy je tutaj „koszmarami ewaluatora”). Koszmar pierwszy to raport pisany do szuflady (nikt z wyjątkiem samego autora nie zapoznał się z nim). Drugi koszmar to negowanie wyników badań ewaluacyjnych (a w szczególności kompetencji badacza, narzędzi badawczych, jakości danych, sposobu analizy i tym podobnych). O ile pierwszy koszmar w wypadku nowego nadzoru pedagogicznego raczej nikomu się nie przyśni, a tym bardziej nie przydarzy (ze względu choćby na mechanizmy upubliczniania i dyskutowania raportu), o tyle drugi może spędzać sen z oczu wizytatorom do spraw ewaluacji. Aby nie doszło do takich sytuacji, obok poprawnego stosowania warsztatu badawczego na poziomie gromadzenia i analizy danych, należy pamiętać o wartościach stojących za tą ewaluacją czyli o demokratyczności, transparentności i zespołowości (i jednocześnie przekładać je na praktykę). Bez nich zasadniczy odbiorcy raportu – społeczność badanych szkół i placówek – w najlepszym wypadku pozostaną obojętni na ustalenia ewaluacyjne, a ogromny wysiłek wszystkich (badaczy i badanych) związany z przebiegiem ewaluacji pozostanie niewykorzystany.

LUCIAN CIOLAN

W TROSCE O WYSOKĄ JAKOŚĆ RAPORTU Z EWALUACJI – KILKA UNIWERSALNYCH PRAWD

Opracowywanie argumentów jest w zasadzie procesem komunikacji i jest to zupełnie naturalne jeśli zgodzimy się co do tego, że raport jest zasadniczo i przede wszystkim narzędziem komunikacji (a nie tylko zapisem czy dokumentem zawierającym informacje na temat konkretnej kwestii).

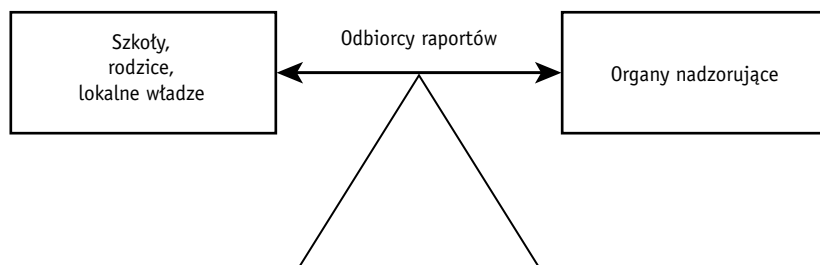
Wydawać by się mogło, że nie ma łatwiejszego zadania niż napisanie raportu, zwłaszcza dla osób zawodowo związanych z edukacją, w szczególności tych, którzy są odpowiedzialni za wizyty w szkołach i analizę działań szkoły.

Chociaż na pierwszy rzut oka pisanie raportu mogłoby się wydawać proste, jest to w rzeczywistości trudne wyzwanie intelektualne, wymagające umiejętności, odpowiedniego przygotowania oraz zwracania uwagi na kontekst, w jakim raport ma być sporządzony, a później wykorzystywany.

Postaram się przedstawić kilka rad i wskazówek dotyczących **przygotowywania, tworzenia i korzystania** z niego, mając na uwadze obszar naszego działania, czyli zapewnienie wysokiej jakości edukacji w Polsce.

PRZYGOTOWYWANIE RAPORTU O ODPOWIEDNIEJ JAKOŚCI

Zawartość i struktura raportu w dużym stopniu są determinowane przez kontekst, w którym został on sporządzony. Działając w systemie szkolnym/edukacyjnym, próbujemy wesprzeć system nadzoru poprzez przygotowanie raportu dotyczącego jakości pracy szkoły. Kluczową kwestią w tym wypadku jest zachowanie, od samego początku sporządzania raportu, równowagi pomiędzy dwoma różnymi grupami odbiorców – głównymi klientami korzystającymi z działań szkoły i ich wyników (patrz rycina 1).



Rycina 1. Grupy odbiorców raportu

Źródło: opracowanie własne

W celu sprecyzowania kontekstu i zaplanowania raportu w pożądanym sposób, należy odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Co jest **główną kwestią/problemem**, do której/którego się odnosiemy? W jakiej mierze obecne działania nie wystarczają do rozwiązania problemu?
2. **Którzy członkowie** społeczności profesjonalistów i decydentów są zainteresowani daną kwestią i sporządzanym raportem? Którzy z nich są osobami kluczowymi dysponującymi pożądanymi możliwościami lub dostępem do możliwości i w jaki sposób są związani z daną kwestią?
3. Na który szczebel działań/procesów oświatowych mamy zamiar wpłynąć?
4. Jaki jest zamierzony przez nas wpływ/efekt przeprowadzanych badań oraz sporządzanego raportu?
5. Jaki typ dokumentu sporządzimy? Do kogo ma on być skierowany?
6. W jaki sposób **przekażemy wiadomości** zawarte w naszym raporcie innym osobom związanym z polityką oświatową?

Istnieją różne narzędzia zbierania danych. Głównym źródłem informacji służących do napisania raportu są zawsze dokumenty szkolne, systematycznie sporządzane i odnoszące się do kwestii, których dotyczy proces wewnętrznego i/lub zewnętrznego nadzoru i ewaluacji. Dodatkowo mogą być zastosowane inne narzędzia badawcze (kwestionariusze, ankiety, obserwacje, wywiady, grupy fokusowe, studia przypadków i tym podobne).

Kluczowym czynnikiem podczas zbierania danych na poziomie szkoły jest jednak współpraca z samą instytucją i jej członkami. Z tej perspektywy, głównym narzędziem do zbierania danych jest sam nadzorujący.

Wszyscy wiemy, jak wizytacja szkolna jest postrzegana przez dyrekcję i kadrę szkoły. Stanowi z pewnością źródło stresu i obaw, ale może być również powodem do dumy i nadziei. Stworzenie pozytywnej atmosfery kontaktu jest zatem ważnym zadaniem dla osoby sporządzającej raport:

- spraw dobre pierwsze wrażenie;
- zbuduj osobistą relację;
- postaraj się ułatwić zaangażowanie;
- skoncentruj się na ludziach, nie na raporcie/tekście;
- wraz z osobami uczestniczącymi bądźcie skupieni na temacie;
- próbuj dążyć do osiągnięcia zgody;
- ustal mechanizmy wsparcia.

Standardy oraz wskaźniki, które będą oceniane podczas ewaluacji, powinny być sprecyzowane, a szkoła powinna wiedzieć o nich z wyprzedzeniem. Obopólne zrozumienie wymagań jest niezbędne zarówno wśród nadzorujących, jak i wśród nadzorowanych.

PROCES PISANIA

Struktura argumentów należących do zarysu raportu jest kluczowym elementem, który pozwala na zachowanie sensu i logiki podczas pisania. Istnieje różnica pomiędzy opracowaniem zawartości a opracowaniem argumentów. Opracowywanie argumentów jest w zasadzie procesem komunikacji i jest to zupełnie naturalne, jeśli zgodzimy się co do tego, że raport jest zasadniczo i przede wszystkim narzędziem do komunikacji (a nie tylko zapisem czy dokumentem zawierającym informacje na temat konkretnej kwestii).

Podczas sporządzania wysokiej jakości raportu na temat osiągnięć edukacyjnych, należy wziąć pod uwagę perspektywę określonej polityki oświatowej. Jako że oczekuje się od raportu, aby nie tylko był jak lustro, które biernie odzwierciedla to, co się dzieje w danej szkole, ale również by stanowił wezwanie do działania, zarówno dla szkół, jak i decydentów. Dlatego też szkieletem raportu jest logika argumentacji, na którą składają się trzy punkty wymienione w tabeli:

Tabela 1. Części raportu a logika argumentacji

Części raportu	Argumentacja	Wyjaśnienia w każdej z części
Opis problemu	Problem	Dlaczego trzeba działać?
Możliwości działania	Rozwiązanie	Jaka strategia (a jaka nie?)
Wnioski i zalecenia	Zastosowanie	Jak wdrażać?

Źródło: opracowanie własne

Podejście w sposób „**problem – rozwiązanie – zastosowanie**” skutkuje tym, że proces pisania z biernej narracji zmienia się w produkt zorientowany na działanie, w którym są zdefiniowane kluczowe problemy, przeanalizowane możliwe sposoby rozwiązań oraz przewidziane zastosowanie danego rozwiązania.

Takie podejście pozwala się skoncentrować nie tylko na samym procesie pisania, co mogłoby doprowadzić do stworzenia długiego i niedającego się czytać raportu, ale na krytycznym zdefiniowaniu problemów w odniesieniu do standardów i wymagań. Pozytywnym aspektem szerokiego ujęcia procesu nadzoru jest to, że nie jest on tylko „czystą” kontrolą, definiującą, co „idzie źle” i wymieniającą te negatywne aspekty. Na cały proces nadzoru składają się również kolejne kroki, podczas których ekspertyzę dokonano w szkole łączy się z działaniem na poziomie nadzoru i polityki oświatowej w celu znalezienia rozwiązań dążących do skutecznej interwencji i ciągłego postępu.

Język i sposób, w jaki jest on używany, stanowi również ważną cechę określającą jakość raportu. Będąc w tym samym czasie zarówno profesjonalnym produktem, jak i narzędziem komunikacji, raport, aby spełnić odpowiednie, kluczowe wymagania językowe, powinien być:

- oparty na dowodach,
- stosowny do bieżących potrzeb i polityki,
- sformułowany podczas konsultacji,
- odnoszący się do wartości / zaspokajający interesy docelowych odbiorców,
- praktyczny i możliwy do wykorzystania,
- skoncentrowany na przekazie i stosowaniu narzędzi komunikacyjnych.

Jeśli chodzi o ustalanie struktury zawartości raportu – nie ma na to jedynej słusznej metody. W wypadku raportów nakreślających politykę działania, zazwyczaj znajdują się w nich jednak wspólne elementy, takie jak:

- tytuł,
- spis treści,
- streszczenie,
- wstęp,
- **opis problemu,**
- **możliwe rozwiązania,**
- **wnioski i zalecenia,**
- aneksy,
- piśmiennictwo,
- przypisy końcowe.

Elementy oznaczone tłustym drukiem są bezpośrednio związane ze strukturą argumentów omawianych powyżej.

Wracając do podziału na dwa typy klientów korzystających z raportów nadzoru, musimy pamiętać, że raport zorientowany na politykę działania jest również raportem zorientowanym na potrzeby klienta, dlatego też zachowanie perspektywy beneficjenta, czy też naszego klienta, jest równie ważną sprawą.

Zazwyczaj klienci oczekują:

- odpowiedzi na pytanie „co robić dalej?”;
- określenia nie tylko **co**, ale również **dłaczego, kto** oraz **jak**;
- wniosków – rozwiązań i uzasadnienia opartych na danych, badaniach, zazwyczaj bez uwzględniania danych akademickich;
- racjonalnych, opartych na dowodach porad w odpowiednim kontekście społecznym, które stanowiłyby wsparcie podczas podejmowania decyzji;
- pewnej dozy sceptycyzmu i niezależności podczas dokonywania ekspertyzy – „prawdy do bólu”.

WYKORZYSTYWANIE RAPORTU DOTYCZĄCEGO ZAPEWNIENIA JAKOŚCI W EDUKACJI

Często zapomina się o odpowiednim sposobie przekazywania rezultatów przygotowanego raportu, przez co wartościowa praca traci na jakości.

Podczas czynności wynikających ze sprawowania nadzoru i sporządzania raportu na temat zapewnienia jakości w edukacji niezbędna jest przejrzystość zarówno wymagań, jak i rezultatów danej wizyty. W celu zmaksymalizowania efektów wynikających z procesu nadzoru oraz sprawnego przejścia do działań

związanych z jednej strony z polityką, a z drugiej – z rozwojem szkoły, szczególnie wagę powinno się przykładać do sposobu komunikowania i wykorzystywania rezultatów.

Do wykorzystania wyników działań edukacyjnych do celów działań polityki oświatowej potrzebna jest umiejętność komunikowania rezultatów władzom oświatowym odpowiedzialnym za zapewnienie jakości, ale nie tylko. Jakakolwiek inicjatywa polityczna i przyszła interwencja powinny polegać na syntezie sytuacji jako całości analizowanej na podstawie kluczowych wymagań określonych w regulacjach prawnych. Decydenci potrzebują dowodów, na których podstawie mogliby podejmować decyzje. Dowody te powinny być przekazywane do wyższych szczebli w prosty i przystępny sposób.

Perspektywa rozwoju szkoły jest zależna od sposobu, w jaki rezultaty będą wykorzystane do wsparcia szkoły w działaniach związanych z najważniejszymi wyzwaniami określonymi w procesie sprawowania nadzoru. Rolą szkoły, przy wsparciu ze strony mechanizmów zapewnienia jakości, jest wzmacnianie dobrych stron, ale również szukanie słabych obszarów i podejmowanie działań mających na celu spełnienie odpowiednich wymagań.

Część raportu, która zawiera podsumowanie i zalecenia, jest szczególnie ważna dla obu stron, jeśli chodzi o podejmowanie działań w przyszłości. Dlatego też na tym poziomie należy być dokładnym i zorientowanym na przyszłość podczas formułowania zaleceń i wskazywania na ich logikę oraz realną możliwość zrealizowania.

Równie ważne jest, aby osoba sporządzająca raport zdawała sobie sprawę z tego, że jej słowa będą miały znaczący wpływ na decyzje podejmowane na szczeblu państwowym, regionalnym i lokalnym, ale przede wszystkim na szkoły i to, jak będą one postrzegane przez społeczność lokalną.

Niezwykle ważne jest zachowanie obiektywnego podejścia i budowanie każdego zdania/osądu/spostrzeżenia na dowodach.

Należy również wziąć pod uwagę, że informacje/wnioski dotyczące zapewnienia jakości/raporty z nadzoru są w pewnej formie, czy też do pewnego stopnia, dostępne szerszej grupie odbiorców. Dlatego też stopień jawności powinien iść w parze ze zwiększoną odpowiedzialnością. Oznacza to unikanie zamieszczania w raporcie pustych stwierdzeń i niedokonywania rzetelnej oceny, ale starania, aby formułować każdy ze swoich wniosków na podstawie pewnych dowodów.

Decydenci do spraw edukacji wiążą z raportem ewaluacyjnym różne nadzieje i mają różne oczekiwania. Czasem nawet mogą one pozostawać z sobą

w sprzeczności. Wynika z tego potrzeba posiadania przez osobę sporządzającą raport pewnych kompetencji, pozwalających na usatysfakcjonowanie każdego z odbiorców oraz dostarczenie każdemu z nich potrzebnych informacji w odpowiedniej formie.

Poniżej wymieniono kluczowe dla danego profilu profesjonalisty kompetencje, które powinni posiadać ewaluatorzy/nadzorcy/osoby sporządzające raporty i na których osiągnięcie należy zwracać szczególną uwagę w procesie szkoleń i doskonalenia zawodowego:

- zdolność do nawiązania pozytywnej i efektywnej interakcji z zespołem szkolnym i innymi interesariuszami zaangażowanymi w proces ewaluacji;
- umiejętność rozumienia i stosowania procesów regulacyjnych związanych z zapewnianiem jakości (wymagania, kryteria, standardy, jak również narzędzia i procedury procesu ewaluacji i raportowania);
- umiejętność gromadzenia danych z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi, a następnie ich przetwarzania i interpretowania;
- umiejętność zaprezentowania logicznej i przejrzystej argumentacji podczas procesu pisania;
- zdolność przekazania rezultatów ewaluacji różnym odbiorcom, w sposób dosadny, ale oparty na dowodach, co można osiągnąć poprzez umiejętne sporządzenie raportu;
- umiejętność wyrażania się/pisania prostym, jasnym, ale profesjonalnym językiem;
- umiejętność przedstawienia szkołom spójnej i przejrzystej informacji zwrotnej oraz profesjonalnego wspierania rozwoju szkoły;
- zdolność przyjmowania odpowiedniej strategii i polityki działania oraz pełnienia funkcji doradczych podczas procesów decyzyjnych.

Poza tą listą najważniejszych kompetencji/zdolności, które powinny być rozwijane wśród ewaluatorów, istnieje wiele cech, którymi powinni się oni wyróżniać. Ich postawę i nastawienie do całego procesu powinny charakteryzować (i nie tylko):

- renoma zawodowa i posiadane zaufanie;
- obiektywne i równe traktowanie wszystkich ewaluowanych jednostek;
- odpowiedzialność za zawartość raportu oraz postawione w nim wnioski;
- przejrzystość i otwartość podczas pełnienia powierzonych im zadań i obowiązków;
- chęć ochrony prywatności i uwzględnianie różnorodnych opinii.

Rola tych osób jest skomplikowana i wymagająca, ale ich działania wnoszą bardzo istotny wkład w rozwój wysokiej jakości systemu edukacji opartego na zaufaniu. Ich ewolucja, jako grupy profesjonalistów, wyróżniających się podobnymi cechami i współdziałających działania zawodowe, przyczyni się do efektywnego wdrażania systemu zapewnienia jakości i odpowiedniej wartości ich produktów, czyli raportów ewaluacyjnych.

Widoczne w ostatnich latach zaangażowanie i wysiłki instytucji oświatowych i systemów edukacyjnych dążące do wprowadzenia i sprawnego funkcjonowania polityki i mechanizmów zapewniania jakości przyniosły widoczne i pożądane rezultaty w dziedzinie jakości oraz jawności/odpowiedzialności dotyczących procesów związanych z rozwojem organizacyjnym i instytucjonalnym.

Istnieje również pewne ryzyko, które należy uwzględnić. Modele dotyczące zapewnienia jakości są w dużym stopniu zainspirowane działaniem instytucjonalnym, podczas gdy realne możliwości organizacyjne i „produkty” systemów edukacji są zupełnie inne i w pewien sposób szczególne. Należy uważnie rozpatrzyć możliwe ryzyko wiążące się ze zbyt dużym ciężarem administracyjnym i zbiurokratyzowaniem działań związanych z zapewnieniem jakości (koncentracja na dokumentach i procedurach. Niebezpieczeństwo stanowi też zbyt mało czasu oraz niemożność zauważenia znaczącego wkładu instytucji oświatowej w takie procesy jak: socjalizacja, przygotowanie do życia, wspieranie konkretnych wartości i tak dalej. Szkołom niezbędne jest zapewnienie jakości i ewaluacja jakości ich działań na poziomie organizacyjnym, na poziomie procesów i w aspekcie indywidualnym, jednak należy zawsze mieć na względzie realia oświatowe, tradycję i charakter danej placówki.

CZEŚĆ II.
SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY:
PRAKTYCZNE RADY

EWA DROZD, LAURA PIOTROWSKA

ROLA ZAWODOWA WIZYTATORA DO SPRAW EWALUACJI

Wizytator podczas dokonywania ewaluacji współpracuje i prowadzi dialog z różnymi grupami i uczestnikami procesu edukacyjnego.

Celem nadzoru pedagogicznego, zgodnie z art. 33 Ustawy o systemie oświaty, jest ocenianie stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli, analizowanie i ocenianie efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek, udzielanie pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych, inspirowanie nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych. Konieczne jest zatem pozyskanie informacji, które pozwolą na budowę bazy danych dotyczących systemu oświatowego, umożliwią wskazywanie kierunków badań porównawczych oraz dokonywanie analiz i tworzenie strategii rozwojowych. Na poziomie szkoły i placówki oświatowej umożliwią zespołom szkolnym (dyrektorom wraz z nauczycielami) podejmowanie decyzji służących jakościowemu rozwojowi. Zebranie tak rozumianej informacji zostało powierzone wizytatorom do spraw ewaluacji, wizytatorom do spraw kontroli i wizytatorom do spraw wspomagania.

Wizytatorzy do spraw ewaluacji to eksperci cechujący się wysokim poziomem wiedzy o funkcjonowaniu określonych typów szkół i placówek oświatowych, rozumieniem wyzwań współczesnej edukacji oraz umiejętnościami pozyskiwania i dostarczania informacji umożliwiających rozwój placówek, w których dokonują ewaluacji.

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej w sprawie nadzoru pedagogicznego określa zakres, zasady i zadania ewaluacji zewnętrznej, do których należy zbieranie i analizowanie informacji, opracowywanie wyników, ustalenie poziomu spełniania przez szkołę lub placówkę poszczególnych wymagań

na odpowiednich poziomach (od A do E), sformułowanie wniosków, prezentowanie opracowanego materiału w postaci raportu badanej szkole lub placówce oraz przekazywanie raportu organowi prowadzącemu szkołę.

Ewaluacja zewnętrzna powinna być przeprowadzona z uwzględnieniem jawności wymagań (narzędzi, procedur, wyników), we współdziałaniu z organami prowadzącymi szkołę lub placówkę, dyrektorem i nauczycielami, w sposób obiektywny i sprzyjający rozwojowi szkoły lub placówki.

Rozporządzenie nakłada na wizytatorów do spraw ewaluacji obowiązek ukończenia raz na dwa lata szkolenia z zakresu ewaluacji, zorganizowanego na zlecenie ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania.

Tyle o roli zawodowej wizytatora można przeczytać w rozporządzeniu. Źródeł konkretnej wiedzy i umiejętności, jakimi powinien się posługiwać w praktyce wizytator do spraw ewaluacji, należy szukać poza aktem prawnym, w modelu samej ewaluacji, znajomości przyjętej procedury badawczej, w specyfice pracy szkoły i placówki oświatowej oraz w istniejących przykładach dobrej praktyki tworzonej na bazie zacytowanych wyżej wartości.

WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI WYNIKAJĄCE Z MODELU EWALUACJI

Wypełnienie zadań określonych w rozporządzeniu wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy i umiejętności dotyczących: ewaluacji jako metody badań społecznych, metodologii systemu ewaluacji oświaty, rozumienia konstrukcji wymagań stawianych przez państwo szkołom i placówkom, znajomości przyjętej procedury przeprowadzenia badań oraz umiejętności korzystania z platformy internetowej.

Istotne jest to, aby wizytatorzy do spraw ewaluacji umieli zachęcać do prowadzenia ewaluacji, wskazywali korzyści z jej stosowania, potrafili również dostrzec czynniki, które ograniczają wykorzystanie ewaluacji w praktyce, pamiętali o czterech standardach ewaluacji (użyteczności, wykonalności, poprawności, dokładności).

Pomimo szczegółowo opisanej procedury, przygotowanych narzędzi oraz z góry określonego zakresu ewaluacji (przez ministra, a następnie kuratora w planie ewaluacji na dany rok szkolny) wizytatorzy do spraw ewaluacji projektują i planują ewaluację dla każdej placówki indywidualnie, uwzględniając wszystkie perspektywy badania ewaluacyjnego – odpowiedzialność, rozliczalność, poznanie i rozwój. Zarówno podczas przygotowania ewaluacji, jak

i w czasie jej trwania wizytatorzy są zobowiązani do wzięcia pod uwagę wyników ewaluacji wewnętrznej.

W przygotowanej w systemie ewaluacji oświaty (SEO) metodologii badań wizytatorzy do spraw ewaluacji realizują zasadę triangulacji, stosują metody i techniki badawcze, takie jak: ankietowanie, badania kwestionariuszowe, analiza dokumentacji, wywiad, obserwacja, uwzględniając wystandaryzowany dobór próby badawczej. Znają i rozumieją logikę badania SEO, wychodzącą od charakterystyki obszarów, poprzez charakterystykę wymagań, charakterystykę kryteriów oraz logikę przejścia od kryteriów do pytań zawartych w zastosowanych narzędziach.

WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI WYNIKAJĄCE ZE ZNAJOMOŚCI SZKOŁY I PLACÓWKI OŚWIATOWEJ ORAZ PRZYJĘTEJ PROCEDURY BADAWCZEJ

Wizytator podczas dokonywania ewaluacji współpracuje i prowadzi **dialog** z różnymi grupami i uczestnikami procesu edukacyjnego, tworzy we współpracy z dyrektorem odpowiednie warunki (czas, dobór grup/osób do badań, formy wypowiedzi) do prowadzenia ewaluacji. Informuje o sposobie wykorzystania oraz upowszechniania wyników. Samodzielnie pozyskuje od respondentów potrzebne mu informacje. Ma prawo wglądu do istniejących w szkole/placówce dokumentów, ale w żadnym razie nie może żądać od szkoły/placówki opracowywania jakiegokolwiek dokumentacji na własne potrzeby informacyjne.

Badanie szkoły lub placówki wymaga od wizytatora do spraw ewaluacji rozumienia różnych aspektów funkcjonowania organizacji, jaką jest placówka, wiedzy z zakresu psychologii i pedagogiki, przebiegu procesów dydaktycznych i wychowawczych, zarządzania, celów, metod i technik prowadzenia ewaluacji wewnętrznej, umiejętności poznania i opisanego środowiska lokalnego oraz kulturowych aspektów funkcjonowania szkoły/placówki.

Prawidłowy przebieg wizyty w szkole lub placówce zależy od umiejętności organizacyjnych, przestrzegania czasu i kolejności przeprowadzanych badań. W kontakcie ze szkołą lub placówką – zarówno w fazie ustalenia harmonogramu przebiegu badania, jak i w trakcie prowadzonych badań – wizytator do spraw ewaluacji wykorzystuje umiejętności komunikacyjne (aktywne słuchanie, zadawanie pytań, udzielanie informacji zwrotnej i tym podobne) umożliwiające nawiązanie dialogu i budowanie partnerstwa.

W trakcie tworzenia raportu wizytator do spraw ewaluacji wykorzystuje wiedzę na temat sposobów analizy danych statystycznych, tworzenia charakterystyk kryteriów i wymagań oraz formułowania wniosków zawierających mocne strony i problemy badanej szkoły/placówki.

Kolegialne przeprowadzanie ewaluacji wymaga od każdego z wizytatorów konieczności respektowania rozbieżności w budowanych osądach, zdolności do zawierania kompromisu, zgodnego rozumienia wartości i celów leżących u podstaw przeprowadzanych działań.

Informatyzacja SEO sprawia, że wizytatorzy do spraw ewaluacji znają platformę i sprawnie posługują się technologiami komputerowymi.

Dla budowania kultury ewaluacji wizytatorzy do spraw ewaluacji pamiętają o celach każdego z jej etapów. Na etapie przygotowania ewaluacji ich zadaniem jest poznanie specyfiki szkoły/placówki i koncepcji jej funkcjonowania, zebranie wstępnych informacji opisujących spełnianie wymagań państwa i zaplanowanie działań ewaluacyjnych. Podczas pobytu w szkole dbają o uspołecznienie przebiegu badania i zebranie danych umożliwiających opisanie i oszacowanie poziomu spełniania wymagań. Etap podsumowujący ewaluację to opracowanie informacji o poziomie spełniania wymagań oraz przekazanie szkole/placówce wyników i wniosków w formie zachęcającej do jakościowego rozwoju.

Wymagania zawodowe stojące przed wizytatorami do spraw ewaluacji wydają się ogromne – dotyczą zarówno opanowania nowej wiedzy i umiejętności, jak i prezentowania postaw rzadko spotykanych w dotychczas istniejącym nadzorze. Dla wielu wizytatorów są jednak szansą na zdobywanie nowych kompetencji zawodowych.

KODEKS ETYCZNY WIZYTATORA DO SPRAW EWALUACJI

Kompetencje merytoryczne wizytatora do spraw ewaluacji uzupełniają jego postawa i stosunek do powierzonych zadań. Etyka zawodowa jest rodzajem gwarancji dla pedagogów i administracji oświatowej, że wizytatorzy do spraw ewaluacji służą jakościowemu rozwojowi szkół i placówek. Etyczne postępowanie oznacza uświadomienie sobie obowiązku i przyjęcie odpowiedzialności za jego wykonanie. Wartością będącą podstawą kodeksu etycznego wizytatora do spraw ewaluacji jest **dobro i rozwój ucznia**. Normy etyczne, którymi kieruje się wizytator do spraw ewaluacji to:

- bezstronność, która obliguje wizytatorów do spraw ewaluacji do tego, aby podczas badania i przy podejmowaniu decyzji kierowali się jedynie dobrem ucznia;
- obiektywizm, który zobowiązuje, aby w trakcie prowadzenia ewaluacji kierować się faktami;
- odpowiedzialność, która nakłada na wizytatorów do spraw ewaluacji obowiązek rozliczenia się przed społeczeństwem ze swoich działań i wniosków;
- jawność, która oznacza, że wizytatorzy do spraw ewaluacji powinni przeprowadzać ewaluację i podejmować decyzje o poziomie spełniania wymagań tak jawnie, jak to tylko jest możliwe. Powinni podawać uzasadnienie swoich decyzji i dbać o dotarcie informacji do wszystkich zainteresowanych;
- uczciwość, która postuluje, by przeprowadzić badanie rzetelnie z uwzględnieniem wszystkich pozyskanych informacji.

Przyjęte wartości i normy etyczne skutkują wypracowanymi przez wizytatorów sposobami postępowania. Ewaluator¹:

- 1) sumiennie i dokładnie przygotowuje się do ewaluacji w szkole/placówce;
- 2) wnikliwie i rzetelnie poznaje specyfikę szkoły/placówki;
- 3) przy planowaniu badania uwzględnia organizację pracy szkoły (stara się nie zakłócać jej funkcjonowania);
- 4) dotrzymuje zobowiązań metodologicznych, przeprowadzając i podsumowując ewaluację;
- 5) w trakcie badania postępuje zgodnie z przyjętymi ustaleniami (harmonogramem);
- 6) czytelnie, przejrzysto, w sposób zrozumiały przedstawia pracownikom szkoły/placówki cele i założenia ewaluacji;
- 7) korzysta z jawnych narzędzi;
- 8) przeznaczają na badanie wystarczająco dużo czasu;
- 9) zadaje pytania prowadzące do refleksji;
- 10) uznaje prawo wszystkich stron do wyrażania swoich poglądów/ocen/opinii;

¹ Materiał opracowany przez uczestników na zajęciach poświęconych roli wizytatora do spraw ewaluacji – Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły, Kraków 2009.

- 11) stwarza jednakowe warunki do ankietowania i rozmów wszystkim badanym grupom;
- 12) tworzy atmosferę zaufania i dobrego kontaktu z rozmówcami;
- 13) podmiotowo traktuje wszystkich uczestników ewaluacji, zapewnia im bezpieczeństwo;
- 14) w sposób czytelny i umożliwiający jej przyjęcie przygotowuje informację zwrotną dla wszystkich odbiorców;
- 15) rzeczowo i wyczerpująco opisuje kryteria oraz charakterystyki wymagań;
- 16) ustala spełnienia przez szkołę/placówkę poziomu wymagań w oparciu o informacje dostarczone w trakcie badania;
- 17) zachowuje równowagę w trakcie formułowania wniosków z ewaluacji;
- 18) przy przedstawianiu wyników i wniosków z ewaluacji animuje procesy wymiany informacji prowadzące do dialogu opartego na partnerstwie;
- 19) docenia rolę partnera w zespole – jego działania, wiedzę, umiejętności, postawę;
- 20) poszukuje porozumienia, uzgadnia stanowiska;
- 21) ustala i prezentuje jedno stanowisko w zespole ewaluacyjnym;
- 22) stale doskonali swoje umiejętności, jest otwarty na wszelkie zmiany.

Rzeczywistość oświatowa jest złożona, zmienna i niepewna. Przyjęte działania i sposób ich realizacji trwają w doświadczeniach wykonawców i pozwalają dokonywać zmian. Praktyka jest najlepszym weryfikatorem i wskaże, na ile przyjęty kodeks etyczny z jednej strony pozwala osobom pełniącym tę rolę uświadomić sobie wiążące się z nią oczekiwania (czy moje zachowanie jest w porządku? Czy sprzyja rozwojowi szkoły?), a z drugiej strony buduje wizerunek instytucji prowadzącej ewaluację zewnętrzną.

Istotne dla tworzenia i wzmacniania kultury ewaluacji jest, aby jej uczestnicy uzyskiwali uzasadnione przekonanie, że wizytator szkołę i placówkę traktuje odrębnie i **indywidualnie** oraz że uwzględni, a także rozumie warunki jej funkcjonowania. Budowanie zaufania do prowadzonych badań to również refleksyjne podejście wizytatora do stosowanych narzędzi i do możliwości zebrania wszystkich informacji oraz poczucie, że wizytator ma świadomość **różnic i rozbieżności** w osądach, respektuje te różnice, ale zawsze wskazuje na **pedagogiczne wartości** działania w szkole, ważne w procesie edukacyjnym.

JOHN M. FISCHER

JAK NAUCZYĆ SIĘ PODEJMOWAĆ DECYZJE, WYKORZYSTUJĄC WYNIKI RAPORTU Z EWALUACJI?

Zrozumienie analizowanych zagadnień, planowanie programu naprawczego, gromadzenie danych, monitorowanie osiąganego postępu i cykliczne działania – wszystko to prowadzi do rozwoju środowiska uczenia się.

WSTĘP

Organizacje uczące się to organizacje próbujące zrozumieć zakres przyswajanej wiedzy, uwzględniające w swoim postępowaniu aktualne okoliczności i cele. Szkoły w Polsce są obecnie zaangażowane w proces ewaluacji, który dotyczy wielu obszarów i gromadzi dane pochodzące od różnych interesariuszy systemu edukacji. Badania prowadzone wśród organizacji uczących się pokazują, że są one skoncentrowane na bardzo wymiernych działaniach prowadzących do poprawy ich funkcjonowania. Organizacje uczące się wykorzystują dane i wyniki ewaluacji do podejmowania decyzji prowadzących do podniesienia jakości ich pracy.

Szkoły powinny się stać organizacjami uczącymi się. Aby tak mogło być, należy opracować kluczowe zasady postępowania charakterystyczne dla każdej z nich. Głównym zamierzeniem niniejszego opracowania jest zatem skłonienie kadry kierowniczej szkoły do refleksji nad raportem z ewaluacji i doprowadzenie do współpracy z administracją i radą pedagogiczną w celu zwiększenia efektywności wykorzystywania wyników ewaluacji do podejmowania dalszych decyzji, co w konsekwencji prowadzi do ewaluacji wewnętrznej i poprawy jakości pracy szkoły.

PRZEBIEG PROCESU EWALUACJI

Proces zbierania informacji i wprowadzania danych do arkuszy oraz opracowywania wstępnej wersji raportu z ewaluacji jest prowadzony wspólnie z gremiem pedagogicznym i kadrami kierowniczą szkoły. Po opracowaniu raportu odbywa się spotkanie, w czasie którego personel szkoły:

- dowiaduje się o wynikach dotyczących każdego z elementów;
- ma okazję skomentować wyniki;
- może poznać zgromadzone dane, na których podstawie powstał raport;
- otrzymuje podsumowanie opracowane na podstawie wyników.

Pod koniec takiego spotkania staje się oczywiste, że szkoła zareagowała na wyniki raportu, ale czy naprawdę wiadomo, co wzbudziło największe zainteresowanie?

Czy zostały określone obszary, które zaintrygowały najbardziej i w związku z tym wymagają najwięcej uwagi? Czy ustalono, co należy zrobić z wynikami raportu?

A w końcu – czy już wiadomo, w jaki sposób wyniki raportu wpłyną na podejmowanie dalszych decyzji?

KROK ZERO: PRZYGOTOWANIE DO PROWADZENIA POGŁĘBIONEJ DYSKUSJI

Po wstępnym spotkaniu dotyczącym raportu kadra szkoły powinna rozpocząć działania odpowiednie do podjętych ustaleń. Organizacje uczące się powinny się angażować w rzetelne dyskusje dotyczące istotnych kwestii i warunków ich dalszego rozwoju.

Narada powinna prowadzić do dalszych dyskusji dotyczących najistotniejszych kwestii oraz kierunku dalszych działań. Istotna jest umiejętność wysłuchania każdej ze stron, rozważenie różnych stanowisk, przemyślenie dokonywanych wyborów, wymiana myśli i dzielenie się wiedzą. Kadra kierownicza szkoły powinna świadomie rozwijać umiejętności niezbędne do prowadzenia konstruktywnej dyskusji. Aby tak się stało, niezbędna jest chęć do prowadzenia otwartej rozmowy, odważnego poruszania istotnych tematów, określenie hierarchii i zakresu odpowiedzialności. W celu doskonalenia umiejętności prowadzenia dyskusji mogą zostać przeprowadzone konsultacje w sprawie kluczowych wyników raportu.

Szczegółowy przebieg procesu konsultacji

Prowadzenie dyskusji w sposób umożliwiający wszystkim wyrażenie swojej opinii na temat danych zagadnień (na przykład wykorzystywania oceniania kształtującego przez poszczególne zespoły nauczycieli, szkolnego systemu oceniania, metod wspierania uczniów przez wychowawców klas) jest głównym celem procesu konsultacji. Któryś z nauczycieli lub ktoś z administracji szkoły określa obszar pracy szkoły, który wymaga przedyskutowania.

Osoba wybrana na prowadzącego przedstawia krótki przegląd stanu informacji dotyczących określonego zagadnienia. Wymienia główne elementy czy problemy, z którymi należy się zmierzyć, formułuje pytania do ogólnej dyskusji (2 minuty).

Grupa uczestników konsultacji zadaje prezenterowi pytania wyjaśniające, to znaczy takie, na które można udzielić krótkiej, jednoznacznej odpowiedzi (5 minut).

Następnie członkowie grupy zadają prezenterowi pytania pomocnicze – powinny one być sformułowane tak, aby pomóc mu uporządkować rozważania i wnioski dotyczące omawianego problemu. Głównym celem tego procesu jest umożliwienie prezenterowi zebrania informacji wokół przedstawionego problemu i przeprowadzenie analizy danego zagadnienia. Prezenter odpowiada na pytania grupy, ale nie prowadzi się głębszej dyskusji na temat udzielanych przez niego odpowiedzi (10 minut).

Członkowie grupy rozmawiają z sobą na temat przed chwilą otrzymanych informacji. Zadają sobie pytania: „Co usłyszeliśmy?”, „Czego nie wiemy, a co chcielibyśmy się dowiedzieć?”, „Jakie jest nasze zdanie na temat zaprezentowanych zagadnień?”

Taka rozmowa powinna prowadzić do pewnych wspólnych ustaleń oraz nakreślać kwestie wymagające dalszej dyskusji. Prezenter nie powinien się wypowiadać w trakcie tej dyskusji, ma on jedynie słuchać i sporządzać notatki (20 minut).

W kolejnej części prezenter omawia to, co usłyszał. Potem cała grupa może prowadzić dyskusję, jeśli pozwoli na to czas (10–15 minut).

Osoba wspomagająca, tak zwany facilitator, może poprowadzić krótką rozmowę dotyczącą wniosków grupy na temat całego procesu (5 minut).

Przygotowanie do dyskusji jest procesem świadomym. Dla wielu nauczycieli i członków kadry kierowniczej możliwość wzięcia udziału w dyskusji dotyczącej istotnych dla szkoły spraw jest sztucznym procesem. Nie należy to do rytuałów szkolnej rzeczywistości. Mogą nawet się czuć niepewnie lub uważać,

że taka dyskusja nie należy do ich obowiązków. Organizacje uczące się i osoby, które nimi kierują, szybko zdają sobie jednak sprawę, że wspólne rozwiązywanie problemów i skoncentrowany wysiłek całej grupy mogą przynieść ogromne korzyści mające wpływ na poprawę funkcjonowania środowiska szkolnego oraz wzrost osiągnięć naukowych uczniów.

PROPONOWANY PRZEBIEG BUDOWANIA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI Z WYKORZYSTANIEM WYNIKÓW RAPORTU

Zaraz po otrzymaniu raportu w szkole powinna zostać przeprowadzona seria sesji i spotkań. Powinny one przebiegać według schematu omówionego poniżej.

Proces podejmowania decyzji z wykorzystaniem wyników raportu:

- pogłębione dyskusje,
- działania,
- dowody na skuteczność,
- refleksja,
- rozpoczęcie autoewaluacji.

KROK 1: PROWADZENIE POGŁĘBIONYCH DYSKUSJI

Wkrótce po otrzymaniu raportu w szkole należy rozpocząć proces prowadzenia dyskusji. Kierownictwo szkoły powinno zwołać spotkanie w celu ponownego przeanalizowania wyników raportu, które może przyjąć przedstawiony poniżej przebieg.

Główne wyniki raportu należy wypisać na dużej kartce papieru i wręczyć każdemu nauczycielowi trzy samoprzylepne karteczki lub kolorowe markery. Wszyscy powinni mieć możliwość zagłosowania na te wyniki, które uważają za najważniejsze dla nich, dla ich dalszej pracy, i te, które wzbudzają niepokój. Tak zwane wyszukiwanie perełek i wskazywanie czarnych punktów pomoże wszystkim zrozumieć problemy zawarte w raporcie i określić ważne dla nich kwestie, które wymagają największego zaangażowania.

Po wybraniu istotnych wyników raportu należy przeprowadzić głosowanie, a następnie każdy z członków grona pedagogicznego powinien wskazać ważny dla niego wynik z raportu, na którym będzie się koncentrował w dalszej pracy. Te wskazania lub wyniki stają się teraz punktem organizującym dalszą pracę w grupach. Każdy członek rady pedagogicznej powinien pracować przynajmniej w jednej grupie.

W związku z tym, że każda z grup pracuje oddzielnie, muszą one ponownie przeanalizować wyniki i dane z raportu, a następnie wybrać jeden lub kilka, które uznają za najważniejsze dla dalszej pracy.

Możliwość zapoznania się z niektórymi danymi z poszczególnych arkuszy może się okazać pomocna przy dalszej analizie wyników raportu. Należy przedyskutować zagadnienia związane z możliwością dostępu do wyników arkuszy. Po podjęciu decyzji, dotyczących tego na jakich wynikach należy się skoncentrować, każda z grup powinna przeprowadzić burzę mózgow, na przykład w formie ćwiczenia „3 × dlaczego?”.

Szczegółowy przebieg ćwiczenia „3 × dlaczego”

Dla każdej grupy należy przygotować samoprzylepne karteczki lub zwykłe kartki i taśmę klejącą oraz dużą kartkę papieru. Każda z grup otrzymuje notatki, wnioski i dane dotyczące wybranego przez nią wyniku – pomoże to w podsumowaniu wniosków.

Grupy dyskutują i zapisują na dużych kartkach papieru wnioski i dane dotyczące analizowanego wskaźnika.

Następnie należy wypisać trzy możliwe przyczyny (każdą na oddzielnej samoprzylepnej karteczce) obecnego stanu rzeczy.

Na kartce papieru pod wymienionymi przyczynami umieszczamy po jednym pytaniu co do powodu (na oddzielnej karteczce każde) powstania każdej z tych przyczyn.

Teraz należy napisać drugie pytanie dotyczące wymienionego przed chwilą powodu (każde na oddzielnej samoprzylepnej karteczce) i umieścić je odpowiednio pod związanym z nim powodem.

Kolejny krok to analiza w grupach wszystkich przyczyn i ich możliwych powodów, aby upewnić się, że przedyskutowano wszystkie możliwości związane z każdą z przyczyn. Na dole dużej kartki papieru należy napisać krótkie streszczenie dotyczące ważnych zagadnień, do których trzeba powrócić w przyszłości.

KROK 2: PRZYGOTOWANIE DO PODJĘCIA DZIAŁAŃ

Każda grupa przyczepia swoją dużą kartkę papieru do ściany i prezentuje wyniki swojej pracy innym. Należy dać wszystkim czas na przejście po sali i zapoznanie się z zawieszonymi na ścianie pracami. Nauczyciele, chodząc po sali, mogą dopisywać swoje komentarze, pytania i opinie na każdej z kart. Te komentarze powinny być wykorzystane w kolejnym etapie.

Omówienie danych

Należy przeprowadzić dyskusję na temat wyników i danych opracowywanych przez każdą z grup. Mogą się pojawić spory dotyczące pytań z arkuszy, wyników czy też podważanie ich prawdziwości. Dane są jednocześnie zarówno najistotniejsze, jak i niedoskonałe. Mogą przybierać różne formy. Podczas zbierania i analizy danych do raportu ważne jest, aby pamiętać, że w szkole mogą się pojawić zastrzeżenia dotyczące przebiegu całego procesu. Niektórzy mogą sądzić, że pomijane są istotne elementy lub uważać, że dysponują dowodami świadczącymi o innych wynikach niż te przedstawione w raporcie. Należy pamiętać o kilku sprawach:

1. Wiele danych (jakościowych i ilościowych) wpływa na ostateczne zrozumienie danego zagadnienia. Gromadzenie danych może oddziaływać na poprawę sposobu rozumienia:
 - a) dane jakościowe to obserwacje, wywiady, dokumenty, przykłady prac uczniów oraz plany pracy nauczycieli,
 - b) dane ilościowe to testy, sondaże, ankiety, skala porównawcza.
2. Dane są często niekompletne (na przykład odzwierciedlają nasze pierwsze wrażenie i mogą ewoluować, w miarę jak nasz sposób rozumowania się zmienia). Wybieramy niektóre dane, a inne pomijamy. Nasz wybór ma wpływ na prezentowane wyniki.
3. Każdy proces podejmowania decyzji musi się odwoływać do specyfiki szkoły i jej społeczności. Czym charakteryzuje się grono pedagogiczne szkoły? Jak ocenia swoją wiedzę? Skąd czerpie wiedzę? Jakie są dowody potwierdzające jego osądy?
4. Wiele osób może być nieufnych wobec jakości prezentowanych danych. Podczas dyskusji na temat jakości danych wskazują one często na niedoskonałości związane z formułowaniem pytań, procesem zbierania

danych lub metodami ich analizowania. Może się zdarzyć, że uznają pytania testowe za źle sformułowane; będą twierdzić, że tylko połowa rodziców wzięła udział w sondażu lub bronić swojego stanowiska, wskazując, że dana klasa nie jest typowym przypadkiem.

Źródła danych

Praca nad analizą elementów składających się na cały proces nauczania jest czasochłonna. Proces tworzenia w szkole zespołów, sieci lub grup zajmujących się analizą wyników raportu i podejmujących odpowiednie działania może zająć rok lub nawet kilka lat. Istotne jest, żeby coraz lepiej rozumieć poszczególne zagadnienia, określić najskuteczniejsze strategie dotyczące oceniania pracy uczniów i oceny pracy nauczycieli.

Kiedy szkoła zaczyna wykorzystywać wyniki raportu, należy pamiętać, że jest to kluczowy moment, aby wskazać dane, które powinny być dodatkowo zebrane. Należy wykorzystać debaty i dyskusje na temat otrzymanych danych, aby w przyszłości udoskonalić sposób ich zbierania, zgodnie z oczekiwaniami grupy. Na przykład grupa opracowująca konkretny wskaźnik może zaplanować przeprowadzenie ankiety wśród rodziców, którzy do tej pory nie brali udziału w badaniach, aby sprawdzić, w jaki sposób zmienia się wynik badań i czy można na tej podstawie ustalić pewne schematy.

KROK 3: ROZWÓJ DZIAŁAŃ

Planowanie kolejnych działań jest uzależnione od ustalenia kolejności wydarzeń, tego, jak może wyglądać cały proces, kto przejmie za niego odpowiedzialność i jakie są niezbędne źródła informacji i narzędzia. Kadra kierownicza szkoły powinna zaplanować organizację pracy na różnych poziomach: jednostki, zespołów, szkoły i społeczności jako całości. Niezwykle istotna jest obserwacja wskaźników świadczących o powodzeniu podejmowanych działań. Jest to gwarancją prowadzenia dalszych prac według sprawdzonych, wypracowanych metod.

Zarówno podejmowane działania, jak i sposoby mierzenia ich skuteczności muszą być stale monitorowane i analizowane. Otrzymywane wyniki powinny być wykorzystywane w celu głębszego zrozumienia zachodzących procesów i wskazywania obszarów całego procesu, które należy usprawnić bądź dosto-

sować. Jedną z metod może być wyznaczanie krótkoterminowych celów gwarantujących powodzenie w długofalowym działaniu.

Szczegółowy proces wyznaczania krótkoterminowych celów

Dla każdej grupy należy przygotować dużą kartkę papieru i marker. Na kartce zapisujemy:

- wskaźnik lub wynik, nad którym pracujemy;
- jego najbardziej interesujące aspekty;
- stan obecny;
- co mówią zebrane dane?

Należy stworzyć opis przedstawiający, kto z grupy czym się zajmuje, oznaczyć pojedyncze role i ich powiązania (obszar mojego zaangażowania, mojej pracy, mojej odpowiedzialności), jak również wskazać role całego środowiska szkolnego i ich powiązania. Każda z grup powinna umieć określić, jak to, co robię, jest związane z przyczyną badanego zjawiska bądź wyniku raportu oraz jak moja działalność wiąże się z zadaniem wcześniej pytaniem „dlaczego?” dotyczącym zaistnienia określonej przyczyny danego wyniku.

Kolejnym etapem jest wypełnienie tabeli. Należy przeprowadzić burzę mózgów w celu nakreślenia działań, które może podjąć szkoła jako całość lub indywidualni nauczyciele. Trzeba wskazać kilka potencjalnych dowodów, które mogą świadczyć o powodzeniu podejmowanych działań. Pod ostateczną listą celów głównych zakładanych do osiągnięcia zapisujemy wynik z raportu, który zapoczątkował cały proces.

Niech każda z grup przedstawi swój plan działania. Ważne jest, aby po zakończeniu spotkania każda z grup wiedziała, co ma zacząć robić.

KROK 4: ZAPLANUJCIE TABELĘ DZIAŁANIA

W trakcie kolejnego spotkania w grupach ustalonych ze względu na opracowywany wynik raportu należy wypełnić tabelę „Co jest do zrobienia?”.

Tabela 1. „Co jest do zrobienia?”

Działania do podjęcia na teraz	Dowody na sukces wstępnych działań i zbiór dowodów potwierdzających postęp w realizacji celów głównych	Cele szczegółowe na najbliższy rok	Cel główny do osiągnięcia w przyszłości
Dostosowanie podstawy programowej Nowe umiejętności osiągane przez uczniów Rozwój zawodowy nauczycieli ze szczególnym uwzględnieniem trudnych obszarów		Ostateczna powtórka najważniejszych wiadomości dokonana przez uczniów Zajęcia powtórzeniowe prowadzone przez nauczycieli Nauczanie Analiza najczęstszych błędów popełnianych przez uczniów	Sukces uczniów w trakcie matury

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. „Kto jest odpowiedzialny?”

Kiedy to się wydarzy?	Co się wydarzy?	Kto jest za to odpowiedzialny?	Jakie źródła informacji są potrzebne?	Co będzie świadczyło o powodzeniu podejmowanych działań?

Źródło: opracowanie własne

Trudno jest mówić o „czyjejś” pracy. Często będzie tak, że aby grupa mogła mówić o wskaźniku, nad którym pracuje, okaże się, że należy się odnieść do wysiłków jej poszczególnych członków, podejmowanych w zakresie różnych obszarów pracy szkoły (na przykład nauczyciel matematyki w klasie czwartej). Istotne jest, aby traktować ten proces jako szansę na dalszy rozwój, zwłaszcza

pracy zespołowej, co stanowi niezbędny element pracy szkoły. Polityka oświatowa i ewaluacja pracy mogą utrudnić cały proces i sprawić, że niektóre cele staną się nieosiągalne.

KROK 5: PRZEGLĄD PODEJMOWANYCH DZIAŁAŃ

Należy zorganizować spotkanie wszystkich grup. Osoba wspomagająca może przeprowadzić analizę typów pytań:

- otwartych – odpowiedzi wymagające wyjaśnienia „dlaczego”;
- zamkniętych – odpowiedzi „tak/nie” – rzadko więcej niż jedno słowo.

Każda z grup powinna przygotować na osobnych samoprzylepnych karteczkach zestawienie podjętych działań, planowanych działań, dowodów na ich powodzenie.

Następnie grupy opracowują pytania i zagadnienia problemowe, które powstały w trakcie ich pracy związanej z analizowanym zagadnieniem lub wynikiem raportu.

Należy zebrać wszystkie grupy w jednym miejscu. Można duże grupy podzielić na mniejsze, ale podział powinien być dokonany przypadkowo, a nie ze względu na opracowywane zagadnienia.

Uczestnicy, nie komunikując się, grupują wszystkie samoprzylepne karteczki (pytania, działania i dowody) na różne kategorie, bez konkretnego definiowania nazwy kategorii. Kategorie utworzą się same, w miarę jak grupy będą układały samoprzylepne karteczki. Może się pojawić pewnego rodzaju frustracja z powodu niemożności porozumiewania się, lecz poprzez proces czytania i grupowania karteczek zostanie wypracowana pewna forma komunikacji.

Następnie trzeba pozwolić każdej z tych grup porozmawiać o utworzonych przez nią kategoriach, ustalić, co się za nimi kryje, jak to może zostać zdefiniowane.

Osoba wspomagająca może prosić grupy o napisanie podsumowania na temat powstałych kategorii i ich znaczenia.

Po rozmowie można zmienić miejsce niektórych karteczek, jeżeli będzie to konieczne.

Następnie należy przedstawić zagadnienia wspólne dla wszystkich opracowywanych wyników, stan planu działań i zakładane dowody potwierdzające skuteczność podejmowanych działań.

KROK 6: POCZĄTEK EWALUACJI WEWNĘTRZNEJ

Większość działań opisanych w tym procesie jest z sobą powiązanych. Wszystkie te działania najlepiej jest wykonywać w małych grupach lub zespołach złożonych z reprezentantów różnych szkolnych społeczności. Na przykład grupa lub zespół opracowujący zagadnienia związane z bezpieczeństwem i zachowaniem uczniów może być złożona z nauczycieli, pracowników administracji, przedstawicieli uczniów, rodziców i członków lokalnej społeczności.

Każda z grup powinna prowadzić regularne spotkania, w trakcie których byłby czas na przeprowadzanie działań, zbieranie danych lub zmianę szkolnych procedur.

Częstotliwość tych spotkań może być miesięczna lub kwartalna. Dobrze jest zaplanować działania mogące prowadzić do sukcesu w krótkim czasie. Trzeba się zastanowić, co może zostać zrealizowane najszybciej i nadawać sens podejmowanym działaniom.

Złożoność relacji środowiska szkolnego musi być stale badana i analizowana. Może się zdarzyć, że różne grupy będą prowadziły wspólne działania, mieć wspólne cele i korzystać z tych samych danych. Różne zagadnienia i wskaźniki opracowywane przez poszczególne grupy są z sobą powiązane. Ich przyczyny także są powiązane. Poprawa tych wskaźników będzie uzależniona od podejmowania złożonych działań.

Aby grupa mogła odnieść sukces, musi posiadać:

- harmonogram spotkań – wszyscy muszą wiedzieć, kiedy odbędzie się następne spotkanie i mieć poczucie kontynuacji w czasie kolejnych kilku miesięcy;
- program spotkań – wszyscy muszą wiedzieć, jaki będzie temat spotkania, zanim się ono rozpocznie;
- plan działań – muszą zostać nakreślone kolejne działania, które zagwarantują grupie poczucie celowości podejmowanych inicjatyw i właściwego kierunku;
- dane – prowadzone działania mogą prowadzić do uzyskania danych mających wpływ na proces lepszego zrozumienia badanych obszarów;
- proces zbierania danych – planowany przez grupę, wymagający analizy podejmowanych przez nią działań i wskaźników, nad którymi pracuje;
- raportowanie – istnieją różne grupy odbiorców, zarówno w szkole, jak i poza nią, do których są adresowane wyniki pracy grupy i wnioski tworzone na podstawie zbieranych danych.

PODSUMOWANIE

Proces podejmowania decyzji na podstawie wyników raportu z ewaluacji jest ważnym elementem służącym rozwojowi szkoły. W momencie kiedy szkoły zaczynają rozwijać metody analizy raportu i wdrażać proces wykorzystania jego wyników, należy pamiętać o kilku sprawach.

Dane zostały pierwotnie zgromadzone dla celów raportu. Ten proces odbywa się zawsze bez udziału pracowników szkoły. Należy zwrócić uwagę na składowe części raportu i sam proces prowadzenia ewaluacji. Należy się również przyjrzeć wskaźnikom, które każda z grup określa jako narzędzie miary osiągnięcia postępu i realizacji obranych celów. Zarówno ostatni raport z ewaluacji, jak i najnowsze dane dotyczące obecnego stanu mogą się przyczynić do głębszego zrozumienia celów i metod prowadzących do polepszenia pracy szkoły.

Wykorzystanie wyników raportu z ewaluacji w procesie podejmowania dalszych decyzji zakłada uwzględnienie rezultatów pracy grup i pojedynczych osób, prowadzonej na bazie poszczególnych wyników raportu. Procesy poprawy jakości pracy szkoły i gromadzenia danych świadczących o dokonywanym postępie muszą być ciągle monitorowane. Kluczową sprawą jest, aby poszczególne zespoły pilnowały zgodności zakładanych celów z osiąganym postępem.

Pojawiająca się frustracja będzie istotnym czynnikiem w tym procesie. Często spostrzeżenia dotyczące organizacji dnia pracy w szkole mogą być sprzeczne w stosunku do wyobrażenia, w jaki sposób szkoła może sobie poradzić z poszczególnymi wynikami raportu. W całym procesie nie jest najważniejsze, aby spierać się o jakość pracy i zakres odpowiedzialności poszczególnych osób. Jedynie staranna praca z każdym z osobna i udzielenie odpowiedniego wsparcia mogą prowadzić do powodzenia całego procesu.

Wreszcie istotnym czynnikiem dla powodzenia całego procesu jest czas. Kiedy się odbędzie kolejne spotkanie grupy i jak długo będzie trwało? W jaki sposób uczestnicy będą wynagradzani za poświęcony czas i zaangażowanie? Kiedy każdy ma świadomość wagi swojego udziału w całym procesie, jest bardziej skłonny do zaangażowania i poświęcenia. Kiedy każdy widzi zmiany spowodowane jego pracą, coraz bardziej staje się zaangażowany w cały proces. Poprawa jakości pracy szkoły i funkcjonowanie szkoły jako organizacji uczącej się nie jest jedynie procesem złożonym z pięciu kroków, wypracowanym raz na zawsze. Musi się stać raczej nawykiem, stanowić świadomy zbiór działań podejmowanych z przekonaniem o ich skuteczności i wpływie na poprawę jakości nauczania.

Teoretycznie proces uczenia się jest zadaniem budzącym aspiracje. Organizacje uczące się wierzą, że mogą usprawnić swoją pracę i staje się to dla nich osiągalne. Szkoły również mogą się stać organizacjami uczącymi się. Mogą poprawić sposób nauczania prowadzony we własnym środowisku.

Badania prowadzone w związku z poprawą jakości pracy szkół wskazują na wpływ indywidualnych działań na całe środowisko szkolne. Podczas gdy niewiele się mówi na temat skutków zmian dotyczących organizacji dnia pracy szkoły lub organizacji pracy zawodowej samych nauczycieli, zmiany angażujące bezpośrednio uczniów mogą prowadzić do poprawy osiągniętych wyników.

Gromadzone dane zdają się świadczyć o znacznym rozwoju szkół zaangażowanych w proces uczenia się. Aby proces ewaluacji doprowadził do sukcesu, nie może się zakończyć jedynie raportem, który będzie przechowywany na półce w gabinecie dyrektora. Wdrażanie decyzji opartych na wynikach raportu wymaga od szkół zaangażowania zarówno ze strony organizacyjnej, jak i edukacyjnej. Żaden odrębnie rozpatrywany wynik raportu nie może być wystarczający do ulepszenia procesu nauczania. Jest to raczej świadomy proces wymagający zaangażowania wszystkich i uwzględnienia głosów wielu stron.

Zrozumienie analizowanych zagadnień, planowanie programu naprawczego, gromadzenie danych, monitorowanie osiąganego postępu i cykliczne działania – wszystko to prowadzi do rozwoju środowiska uczenia się, co w pełni należy się uczniom.

Społeczeństwa demokratyczne stają się silniejsze, kiedy pojedyncze jednostki wykazują zaangażowanie, określone są przejrzyste cele i kierunki działania, istnieje otwartość na zmiany, chęć poszukiwania i analizowania danych świadczących o sukcesie podejmowanych działań, co dotyczy również szkół. Szkoły i ich uczniowie w pełni na to zasługują.

ZALECANA LITERATURA

- Ingram D., Seashore L.K., Schroeder R., *Accountability policies and teacher decision making: Barriers to the use of data to improve practice*, „Teachers College Record”, 2004, Vol. 106, no. 6, s. 1258–1287.
- Teachernet, *Undertaking SWOT Analysis*, Retrieved January, 2010, www.teachernet.gov.uk/professionaldevelopment
- Thompson-Grove G., *Consultancy Protocol*. National School Reform Faculty. Retrieved December, 2009, www.nsrffharmony.org
- Swaffield S., *Light Touch Critical Friendship*, „Improving schools”, 2007, Vol. 10, no. 3, Sage Publications, November.
- MacBeath J., *School Inspection and Self-evaluation*, Routledge, London 2006.
- MacBeath, J., Mortimore P. (red.), *Improving School Effectiveness*, Buckingham, Open University Press 2001.
- MacBeath J., Brotto F., *Bridges Across Boundaries*. Report to the European Commission 2006.
- Meyer H., Holtzblatt K., *Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems*, Morgan Kaufmann Publishers, San Francisco 1998.

ANEKS: INNE SPOSOBY PRACY MOŻLIWE DO ZASTOSOWANIA W TRAKCIE ZESPOŁOWYCH ANALIZ

Grupy zaangażowane w doskonalenie pracy szkoły i podejmowanie decyzji na podstawie wyników raportu, mogą korzystać z innych sposobów opracowanych metod dyskusji, pomocnych w porządkowaniu bieżących działań.

Rozwijanie umiejętności komunikacyjnych

SWOT

Analiza SWOT (*strengths* – mocne strony / *weaknesses* – słabe strony / *opportunities* – możliwości / *threats* – zagrożenia) polega na zapisaniu w każdym z czterech rogów dużej kartki papieru pytań związanych z analizowanym zagadnieniem. Następnie należy przeprowadzić sondaż wśród zaangażowanych osób (uczniowie, rodzice, nauczyciele i inni interesariusze).

Zespół odpowiedzialny za doskonalenie obszaru związanego z zachowaniem może na przykład przeprowadzić ankietę wśród uczniów i nauczycieli na temat tego, jak bezpiecznie czują się oni w szkole.

Mocne strony – jakie są mocne strony szkolnego środowiska? (na przykład: które z elementów życia szkolnego pomagają w budowaniu środowiska wzajemnych relacji pomiędzy uczniami i dorosłymi na terenie szkoły? Które z czynników przyczyniają się do wzrostu poczucie bezpieczeństwa na terenie szkoły?)

Słabe strony – jakie są słabe strony? (na przykład: czy jest coś, co powoduje, że nie czujesz się bezpiecznie? Kiedy i gdzie nie czujesz się bezpiecznie na terenie szkoły?).

Możliwości – co można zrobić, żeby poprawić warunki panujące na terenie szkoły? (na przykład: jakie działania powinny być podjęte, aby wyeliminować niepożądane zachowania i kształtować właściwe postawy?).

Zagrożenia – jakie czynniki powodują pogarszanie środowiska szkolnego? (na przykład: czy rozwijają się inne sytuacje lub zachowania, które mieć wpływ na obniżenie poczucia bezpieczeństwa na terenie szkoły?).

Kiedy dane zostaną zebrane, powinny zostać wypunktowane pod każdą z kategorii analizy SWOT i pogrupowane tematycznie. Wnioski, pytania, na które należy jeszcze uzyskać odpowiedzi oraz dane, które powinny zostać zgromadzone, muszą być określone i przedyskutowane w grupie.

Dyskusja moderowana

Należy wybrać zagadnienie do omówienia w szkole (na przykład uczniowie chętnie biorą udział w działaniach szkoły; związki szkoły z innymi szkołami i sieciami szkół).

Czas dyskusji musi być zaplanowany tak, aby zmobilizować grupę do wyętej pracy w trakcie kolejnych etapów.

1. Osoba prowadząca przedstawia krótką historię poruszanego zagadnienia (3 minuty).
2. Każda osoba z grupy określa zakres swojej odpowiedzialności i zaangażowania w stosunku do omawianego zagadnienia. Należy określić działania poprzedzające (kto przygotowuje uczniów i nauczycieli do pomiaru danego wskaźnika) i wdrażające (kto przeprowadzi pomiar wskaźnika?) (5 minut).
3. Tworzenie mapy problemu – w jaki sposób dane zagadnienie łączy się z innymi (5 minut).
4. Jakie dane na temat danego zagadnienia są zebrane? Czego można się z nich dowiedzieć? (10 minut).
5. Jakie obawy budzą te dane? (5 minut).
6. Co powinniśmy robić zgodnie z naszymi najlepszymi praktykami? (5 minut).

Analiza danych

Dyskusja wokół danych

Należy wybrać jeden element (na przykład: wyniki uczniów osiągane na egzaminach zewnętrznych, polityka szkoły, dowody na wdrażanie podstawy programowej, dane dotyczące postaw uczniów) i ustalić plan spotkania poświęconego temu zagadnieniu. W spotkaniu powinny brać udział osoby będące członkami szkolnych grup naprawczych i inni interesariusze związani z danym zagadnieniem.

Kluczowa osoba bądź osoby powinny usiąść w środku ustawionych na kształt litery U ławek lub krzeseł.

Na początku osoba prowadząca prosi kluczową osobę o omówienie zagadnienia i dostępnych danych.

Następnie uczestnicy spotkania są proszeni o podzielenie się posiadanymi przez nich danymi na temat zagadnienia (pochodzącymi od dyrekcji, nauczycieli, uczniów, przedstawicieli społeczności szkolnej). Dane powinny być zarówno ilościowe, jak i jakościowe.

Osoba kluczowa omawia zagadnienie w świetle przedstawionych danych.

Później osoba kluczowa jest proszona o wysłuchanie dyskusji zaproszonej grupy, dotyczącej wyników i możliwości podejmowania działań.

W końcowej fazie osoba kluczowa i prowadząca spotkanie przewodzą dyskusji podsumowującej, która ma na celu:

- określenie danych niezbędnych do zebrania w celu zapewnienia przejrzystości zagadnienia;
- zaplanowanie kolejnych działań;
- obranie celów;
- wytyczenie działań i wskaźników, które umożliwią monitorowanie postępu w osiąganiu celów.

Prowadzenie konsultacji lekcji

Metoda konsultacji lekcji doskonalona w czasie wprowadzania różnych reform jest formą publicznej dyskusji na temat konkretnych przykładów zaczerpniętych z analizy procesu uczenia się.

Należy wybrać nauczyciela lub zespół nauczycieli biorących udział w konsultacji oraz temat przewodni lub zagadnienie z podstawy programowej.

Nauczyciel lub nauczyciele muszą przynieść dane dotyczące pracy uczniów na spotkanie grupy.

Grupa siada w kole lub w ustawieniu U.

Nauczyciel przedstawia zestaw poleceń, których wykonanie doprowadziło do powstania prezentowanych danych. Często pojawiają się tu plany lekcji, zdefiniowane cele, opis wykorzystanych źródeł i konkretne polecenia wydawane uczniom, prowadzące w konsekwencji do powstania prezentowanych danych.

Nauczyciel przedstawia kryteria (skalę oceniania) wykorzystane do oceny pracy.

Nauczyciel prezentuje przykłady tego, w jaki sposób uczniowie, na różnych poziomach, poradzili sobie z wykonaniem zadania.

Nauczyciel ogólnie opisuje działania uczniów związane z zadaniem. Członkowie grup omawiają przykłady świadczące o postępie uczniów w procesie uczenia się.

Uczestnicy spotkania zadają pytania o cele, samo zadanie, skalę oceniania i prezentowane przykłady wykonania pracy.

W trakcie dyskusji uczestnicy prezentują własne sugestie dotyczące sposobów różnego pojmowania omawianego zagadnienia.

Zadawanie pytań

Należy wybrać zagadnienie, które wymaga doprecyzowania i nie do końca wiadomo, jak je traktować (na przykład rodzice jako partnerzy, współpraca w zespołach nauczycieli); zwołać spotkanie zespołu lub całego personelu oraz przeprowadzić „sesję zadawania pytań”. W spotkaniu powinni uczestniczyć ci, którzy należą do zespołów naprawczych i inni interesariusze związani z danym zagadnieniem.

Prowadzący dyskusję powinien poprosić każdego z uczestników o zadanie pytania i zapisanie go na małej kartce papieru.

Następnie należy przydzielić te kartki z pytaniami do odrębnych kategorii i umieścić je na osobnych dużych kartkach papieru.

Prowadzący prowokuje dyskusję na temat tego, co kierowało uczestnikami przy przydzielaniu pytań do poszczególnych kategorii. Jakie są nazwy tych kategorii? Jak każda z nich jest zdefiniowana? Należy się upewnić, że grupa przeanalizowała proces dzielenia i tytułowania kategorii, ponieważ jest to istotne przy tworzeniu ostatecznej opinii grupy na temat omawianego zagadnienia.

Niech każda z grup przedstawi wnioski dotyczące:

- danych, które powinny być dodatkowo zebrane;
- działań, które mogą być podjęte;
- osób odpowiedzialnych za podejmowanie działań i zbieranie danych;
- podziału danych na ilościowe i jakościowe.

Dyskusja w sprawie dylematów

Należy określić dylemat, czyli kwestię, której nie potrafimy rozwiązać.

W fazie przygotowawczej do dyskusji konieczne jest sporządzenie notatek. Czy ten dylemat istnieje tylko dla ewaluatora, czy również dla innych? Jakie są jego główne składowe? Jaka jest jego historia? Co już zostało w związku z tym zrobione?

Przygotuj podstawowe pytania do dyskusji na temat wybranego dylematu. Postaraj się stworzyć takie pytania, które dotyczą istoty sprawy.

Trzeba zorganizować spotkanie grupy. Niech każdy z członków przedstawi swoje pytania do dyskusji, następnie należy je pogrupować w odrębne kategorie.

Prowadzący podejmuje dyskusję na temat każdej z kategorii.

Na koniec sesji powinny powstać sugestie dotyczące:

- a) możliwości podejmowania działań związanych z omawianym zagadnieniem;
- b) konieczności zebrania dodatkowych danych na temat poruszanego zagadnienia,
- c) określenia, co będzie rozwiązaniem dylematu.

Umiejętność wysnuwania wniosków i raportowania

Rozwój umiejętności wnioskowania i tworzenia podsumowań jest istotnym narzędziem prowadzącym do osiągnięcia zamierzonych celów związanych z poprawą jakości pracy szkoły. Trudno jest określić, które momenty w roku szkolnym są najlepsze do prowadzenia takich podsumowań, jednak należy zauważyć, że każdy okres roku szkolnego stwarza możliwość gromadzenia różnych wniosków.

Przeprowadzenie spotkania na początku roku szkolnego stwarza na przykład okazję do upublicznienia danych z poprzedniego roku i określenia celów na rok bieżący. Sprzyja jednocześnie refleksji i daje szansę zaangażowania się społeczności szkolnej w proces wytyczania nowych celów.

Spotkania społeczności szkolnej

Zapraszanie rodziców, uczniów, nauczycieli i członków społeczności szkolnej jest zadaniem zarówno skomplikowanym, jak i niezbędnym. Podejmowanie kroków w celu upublicznienia dyskusji, danych i ujawniania celów szkoły jest ważnym czynnikiem motywującym i sprzyja budowaniu przejrzystości społecznej.

- A. Określ cztery lub pięć głównych wskaźników lub wyników raportu, które posłużą jako punkty kluczowe w dyskusji o szkole, jej nauczycielach, uczniach i wysiłkach podejmowanych przez społeczność szkolną.
- B. Należy zadbać o multimedialną prezentację danych, pytań i wniosków.

- C. Należy zorganizować spotkanie interesariuszy ze środowiska lokalnego, rodziców, uczniów, nauczycieli i przedstawicieli administracji.
- D. Należy przedstawić wybrane zagadnienia i dane w formie prezentacji.

Dużą grupę należy podzielić na mniejsze (po 5–6 osób), z których każda odpowiada na następujące pytania:

1. Jak szkoła radziła sobie w obszarze omawianych zagadnień w poprzednim roku?
2. Jakie dane mogą dostarczyć więcej informacji na temat omawianych zagadnień?
3. Jakie cele powinna określić szkoła w odniesieniu do omawianych zagadnień?

Tworzenie raportu dla społeczności

Połowa roku szkolnego to dla szkoły najlepszy moment na podsumowania, rozwój działań i określenie zasad mierzenia postępu przy wykorzystaniu danych i metod analizy problemu.

- A. Należy wskazać cztery lub pięć wyników raportu (na przykład: określenie potrzeb uczniów, polityka szkoły i dane związane z jej wdrażaniem, inicjatywy związane ze środowiskiem lokalnym, wyniki dotyczące jakości nauczania), które posłużą jako punkty kluczowe w dyskusji o szkole, jej nauczycielach, uczniach i wysiłkach podejmowanych przez społeczność szkolną.
- B. Należy przydzielić każdemu z zespołów zakres obowiązków do opracowania w formie prezentacji na temat danych, pytań, wniosków i planowanych działań podejmowanych w odniesieniu do przydzielonego zagadnienia.
- C. Należy stworzyć dokument (można go zamieścić na stronie internetowej), który pokazuje wybrane zagadnienia, dane i rodzaj podejmowanych działań. Koniecznie trzeba dołączyć część opracowania przez pracowników administracyjnych, przewodniczących zespołów nauczycieli i przewodniczących społeczności lokalnej:
 1. Jak szkoła radzi sobie z prezentowanym zagadnieniem?
 2. Jakie dane mogą dostarczyć więcej informacji na temat prezentowanego zagadnienia?
 3. Jakie cele powinna wytyczyć szkoła w odniesieniu do prezentowanego zagadnienia?

Wystawa

Zorganizowanie wystawy prezentującej dane, wykresy, tabele i pytania na temat wybranych zagadnień stwarza innym okazję do zapoznania się z podejmowanymi działaniami oraz wyrażenia swoich opinii i sugestii.

Należy wskazać cztery lub pięć wyników raportu (na przykład dowody na realizację podstawy programowej, wyniki egzaminów zewnętrznych, dowody na prowadzenie przez nauczycieli analizy wyników uczniów i procesu nauczania), które posłużą jako punkty kluczowe w dyskusji o szkole, jej nauczycielach, uczniach i wysiłkach podejmowanych przez społeczność szkolną.

Dobrze jest wykonać oddzielne plakaty lub tabele prezentujące dane, pytania, wnioski i podejmowane działania oraz zorganizować spotkanie, na które zaprosimy zainteresowane osoby ze społeczności lokalnej, rodziców, uczniów, nauczycieli i pracowników administracyjnych.

Podczas prezentacji przygotowanych plakatów trzeba wyjaśnić dlaczego wybrano akurat te zagadnienia.

Potrzeba czasu, aby wszyscy mogli się zapoznać z wystawianymi plakataми. Przy każdym stanowisku uczestnicy powinni mieć możliwość wyrażenia swoich opinii.

Duża grupa powinna zostać podzielona na mniejsze (po 5–6 osób), z których każda odpowie na następujące pytania:

1. Jak szkoła radziła sobie w obszarze omawianych zagadnień w poprzednim roku?
2. Jakie dane mogą dostarczyć więcej informacji na temat omawianych zagadnień?
3. Jakie cele powinna określić szkoła w odniesieniu do omawianych zagadnień?

AGNIESZKA ARKUSIŃSKA, INDIRA LACHOWICZ

EWALUACJA ZEWNĘTRZNA – JAK SIĘ DO NIEJ DOBRZE PRZYGOTOWAĆ?

Niebezpieczną praktyką byłoby odłożenie raportu na półkę, brak analizy jego wyników i wniosków, brak zastanowienia się nad tym, co z niego wynika.

Rozporządzenie o nowym nadzorze pedagogicznym wprowadza do szkolnej rzeczywistości dwa rodzaje ewaluacji: zewnętrzną i wewnętrzną. Tej wewnętrznej dokonuje zespół wizytatorów do spraw ewaluacji, wewnętrznej – dyrektor szkoły. Każda zmiana budzi lęk i obawy, dlatego Twoim zadaniem jako dyrektora jest przygotowanie rady pedagogicznej na zmiany.

PRZED EWALUACJĄ

Twoim pierwszym zadaniem jest takie poprowadzenie spotkania rady pedagogicznej, aby nauczyciele zrozumieli i zaakceptowali zmiany.

Pamiętaj jednak, że nie wystarczy pokazać kilka slajdów z rozporządzeniem. Przeprowadź specjalną dwugodzinną radę pedagogiczną, podczas której nauczyciele w zespołach podyskutują na temat celów i wartości ewaluacji. Odpowiedzą sobie na pytanie, co już w szkole jest realizowane, a co dopiero może się wydarzyć. Zastanowią się, w jaki sposób mogą przełożyć wskazane przez państwo wymagania na swoje plany pracy z uczniami. Taki dyskurs i refleksja są konieczne, aby nauczyciele przekonali się, że zmiana ma służyć poprawie funkcjonowania szkoły i osiąganiu lepszych efektów, a nie kolejnemu pozornemu działaniu (w załączniku propozycja scenariusza takiej rady pedagogicznej).

Badanie w szkole, które prowadzą wizytatorzy, może trwać nawet pięć dni, podczas których są prowadzone badania ankietowe, wywiady, fokusy. Każdy dyrektor, który zostanie powiadomiony o prowadzonej u niego ewaluacji, po-

winien się do niej przygotować. Powinien też pamiętać, że jest gospodarzem szkoły i to do niego należy przygotowanie jej do badania.

A więc:

- zapoznaj się z procedurą prowadzenia ewaluacji, która zawiera opis kolejnych działań. To ważne, ponieważ znajomość procedury pomoże Ci w podejmowaniu decyzji w trakcie planowania działań ewaluacyjnych;
- zapoznaj się z narzędziami, pozwoli Ci to wyobrazić sobie, jakie informacje będą zbierane podczas badania;
- zanim, wspólnie z wizytatorami, ustalisz harmonogram badania, przejrzyj kalendarz imprez szkolnych. Pozwoli to na takie ułożenie harmonogramu badań, aby nie kolidowały one z zaplanowanymi wcześniej wydarzeniami;
- ustal, wspólnie z wizytatorami, harmonogram badania – poszczególne działania ewaluacji (ankiety, wywiady, obserwacje) dopasujcie do pracy szkoły, do pracy rodziców, samorządowców i tak dalej;
- poinformuj nauczycieli o planowanej ewaluacji i jej harmonogramie, spotkaj się z nimi, przedstaw ogólne zagadnienia, które będą poruszane podczas ewaluacji, zadbaj o pozytywne nastawienie wszystkich do ewaluacji;
- uprzedź rodziców, uczniów i inne zaangażowane osoby o ewaluacji w szkole;
- ustal, w jakich działaniach będziesz uczestniczyć;
- nie przygotowuj żadnych dodatkowych dokumentów (na potrzeby ewaluacji);
- powiadom partnerów szkoły, czym jest ewaluacja i jakie ma ona znaczenie dla szkoły. Do wywiadu zaproś takich, którzy wiedzą „coś” o szkole, uprzedź ich na piśmie, poproś o potwierdzenie obecności, przygotuj listę rezerwową;
- nie planuj dla siebie na ten czas żadnych dodatkowych zajęć;
- sprawdź sprzęt (komputery).
- bądź elastyczny;
- bądź gospodarzem;
- współpracuj z wizytatorami.

W TRAKCIE EWALUACJI

Kiedy już wizytatorzy do spraw ewaluacji zagoszczą w Twojej szkole, także masz kilka zadań do wypełnienia:

- przedstaw wizytatorów nauczycielom, uczniom, rodzicom, partnerom;
- zaaranżuj sale na spotkania (wywiady);
- przygotuj salę spotkań dla wizytatorów;
- bądź dostępny.

Po ewaluacji wizytatorzy do spraw ewaluacji opracowują, analizują i interpretują wyniki oraz przygotowują raport. Tutaj także jest dla Ciebie pole do opisu.

Pamiętaj, że wizytatorzy:

- muszą uwzględnić w swoim raporcie wyniki ewaluacji wewnętrznej;
- muszą konsultować z Tobą raport;
- muszą zaprezentować wstępny raport i wnioski Tobie i nauczycielom na radzie pedagogicznej, aby przedyskutować wyniki ewaluacji;
- przygotowują ostateczną wersję raportu dopiero po spotkaniu z Tobą i radą pedagogiczną.

Do rady pedagogicznej, na której wizytatorzy przedstawiają wstępny raport i wnioski, też należy się przygotować. Pamiętaj, że wizytatorzy „to też ludzie”, że przychodzą do obcej szkoły i staną przed radą pedagogiczną, dlatego:

- ustal, wspólnie z wizytatorami, termin i czas trwania rady, przygotuj radę na dłuższe spotkanie;
- pozytywnie nastaw nauczycieli do prezentacji;
- przygotuj „pomocę” – kolorowe karteczki, kartki do pisania, flamastry, flipchart, papier do niego;
- pomóż wizytatorom, jeśli będzie taka potrzeba, w organizacji sali, podziale na grupy, zbieraniu kartek i tak dalej.

Na koniec pamiętaj:

- ewaluacja jest jawna (macie dostęp Ty i nauczyciele, do narzędzi) i możesz się do niej przygotować;
- koloryzowanie nie ma sensu: na takie same lub podobne pytania będą odpowiadali uczniowie, nauczyciele, rodzice, partnerzy szkoły oraz Ty;

- przedstawiasz tylko taką dokumentację szkolną, którą uznasz za ważną (może to być koncepcja pracy szkoły, statut, plan nadzoru pedagogicznego, program wychowawczy, program profilaktyki, regulaminy, kryteria oceniania, plany zespołów, dokumenty potwierdzające dokonanie diagnozy potrzeb w zakresie działań wychowawczych i dydaktycznych, harmonogramy programy zajęć prowadzonych w szkole, informatory, ulotki o szkole).

Po ewaluacji otrzymasz raport zawierający wyniki badania wraz z podsumowaniem zawierającym komentarze oraz określenie poziomu spełniania wymagań. Raport będzie zawierać także wnioski, na które należy zwrócić szczególną uwagę.

Na cały raport składa się: charakterystyka szkoły (metryczka), opis sytuacji szkoły, analiza zebranych danych dla każdego wymagania, komentarz do zebranych danych i poziom spełnienia wymagania, podsumowanie każdego z czterech obszarów (jeśli ewaluacja będzie całościowa, jeśli będzie dotyczyła jednego obszaru, otrzymasz podsumowanie wymagań do jednego obszaru), wnioski oraz załączniki, w których znajdują się zastosowane narzędzia i wnioski z ewaluacji wewnętrznej. Taki raport otrzyma także kurator oraz władze samorządowe. Raport zostanie również zamieszczony/udostępniony w internecie.

CO DALEJ?

Ewaluacja zewnętrzna odbyła się. Otrzymałeś raport. Co dalej? Teraz warto sobie zadać kilka pytań, ale najważniejsze to: co teraz? Raport jest ważnym źródłem informacji o szkole. Wnioski z niego płynące zostały już sformułowane przez wizytatorów do spraw ewaluacji, ale także rada pedagogiczna może dostrzec w raporcie coś, nad czym powinna się zastanowić, przemyśleć, pracować. Może ustalić priorytety na dany rok szkolny.

Raport ma służyć rozwojowi szkoły, ma pokazać, w czym szkoła jest już dobra, wskazać te obszary, w których szkoła osiąga sukcesy, ale ma także wskazać te elementy, które wymagają poprawy, na które Ty i nauczyciele powinniście zwrócić większą uwagę. Niebezpieczną praktyką byłoby odłożenie raportu na półkę, brak analizy jego wyników i wniosków, brak zastanowienia się nad tym, co z niego wynika. Twoją rolą, jako dyrektora szkoły, jest zatem takie przygotowanie rady pedagogicznej do odbioru raportu, aby nauczyciele

wybrali cele do działań dla siebie i szkoły, aby raport nie został odłożony *ad acta*. Niebezpieczeństwo jest jeszcze jedno – wyniki raportu, być może niezbyt korzystne dla szkoły, nie powinny być pretekstem do krytyki narzędzi, doboru grup badawczych czy ich wielkości. Szkoły, które mają już za sobą ewaluację, staną przed tymi pytaniami – niebezpieczeństwami, dlatego należy im i każdym następnym szkołom, dać szansę na to, aby dobrze wykorzystały wiedzę płynącą z raportu, żeby zauważyły takie informacje, które pozwolą uchwycić, co się dzieje w szkole, jakie procesy w niej zachodzą, jak te procesy można udoskonalić, zmieniać, dopasować do potrzeb.

JAK PRACOWAĆ Z RADĄ PEDAGOGICZNĄ?

Jak wykorzystać raport? Jak pracować z radą pedagogiczną? Proponujemy sposób, który został przećwiczony przez grupy dyrektorów pod kierunkiem doktora Johna Fischera z Bowling Green State University Ohio w USA. Przedstawił on pięć kroków, jakie powinna zrobić szkoła/nauczyciele, aby właściwie „skonsumować” dane wynikające z raportu.

Krok pierwszy to rozważania, czyli refleksja na temat informacji zawartych w raporcie i wybór problemów.

Krok drugi to działanie, czyli zaplanowanie konkretnych działań, które wynikły z rozważań.

Krok trzeci to ustalenie dowodów, czyli tego, po czym poznamy, że realizujemy wybrane cele.

Krok czwarty to refleksja nad wynikami.

Krok piąty to wejście na poziom autoewaluacji.

Zapoczątkowana dyskusja nad wynikami raportu z ewaluacji zewnętrznej powinna być kontynuowana podczas kolejnych spotkań rady pedagogicznej, analiza może trwać kilka tygodni. Zrobienie tego pierwszego kroku wymaga spotkania nauczycieli, na którym wyniki raportu zostaną poddane głębokiej refleksji. Spotkanie czy spotkania rady pedagogicznej powinny być przygotowane i poprowadzone przez dyrektora szkoły.

Spotkania rady pedagogicznej mogą być prowadzone według zaproponowanego pomysłu¹:

¹ Opracowano na podstawie: J. Fischer, *Jak nauczyć się podejmować decyzje, wykorzystując wyniki raportu z ewaluacji?* – w niniejszym tomie.

Przebieg spotkania
<p>1. Refleksja na temat informacji zawartych w raporcie i wybór problemów (czas na ćwiczenie: 60 minut)</p> <p>Podział na cztery grupy – otrzymują po jednym obszarze raportu i rozmawiają na następujące tematy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jakie informacje uzyskane z raportu wydają mi się istotne? – Co jest interesujące, ważne i wymaga uwagi? <p>Prowadzący proponuje, żeby refleksję doprowadzić do sformułowania konkretnego problemu. Grupy wypisują problemy na plakatach i prezentuje. Prowadzący rozwiesza plakaty na ścianach. Pytanie prowadzącego:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Które z tych informacji są priorytetowe dla pracy szkoły? <p>Uczestnicy otrzymują po cztery cenki² (lub kolorowe flamastry) i wybierają dla siebie najważniejsze zagadnienia (zaznaczają na plakacie przy wybranym przez siebie problemie). Prowadzący przedstawia wyniki – wybiera najważniejsze, te, które otrzymały największą liczbę głosów. Będą one zagadnieniami do dalszej pracy. Należy zwrócić uwagę na to, aby nie zgubić obszaru „efekty” jako najistotniejszego zadania szkoły.</p>
<p>2. Analiza przyczyn wybranych problemów (czas na ćwiczenie 40 + 20 minut prezentacja)</p> <p>Prowadzący zapisuje na nowych plakatach wybrane zagadnienia (cztery) i rozkłada w czterech miejscach. Nauczyciele dobrowolnie decydują o wyborze zagadnienia, nad którym chcieliby pracować (tworzenie grup).</p> <p>Grupy problemowe otrzymują dodatkowe dane (opis kryteriów) związane z wybranym zagadnieniem i odpowiadają na pytanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jakie są powody zaistniałego problemu? <p>Wypisują trzy najważniejsze powody na karteczkach (jeden na jednej karteczce) i przyklejają na plakacie.</p> <p>Następnie zastanawiają się, na co szkoła ma wpływ, na co wpływu nie ma i odrzucają te, które całkowicie leżą poza zasięgiem wpływu szkoły (można je przekleić na margines plakatu). Kolejne pytanie odnosi się do każdego z pozostawionych powodów/przyczyn (od ogółu do szczegółu).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dlaczego tak się dzieje? <p>Karteczki z pojedynczymi przyczynami uczestnicy przyklejają pod odpowiednimi powodami. Ten sam krok jest powtarzany przy każdym powodzie, szukamy przyczyny przyczyn. Jest to bardzo pogłębiona refleksja.</p> <p>Grupy prezentują wyniki swojej pracy. Pozostałe grupy komentują, uzupełniają wypowiedzi (20 minut).</p>
<p>3. Planowanie z przyszłości (czas na ćwiczenie – 60 minut)</p> <p>Praca w tych samych grupach.</p> <p>Zadaniem grup jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> – określenie w danym problemie celu do realizacji w dłuższej perspektywie, na przykład wszyscy uczniowie znajdują w szkole możliwości rozwoju swoich zainteresowań i uzdolnień; – odpowiedź na pytania: <ul style="list-style-type: none"> • jakie działania możemy w szkole podjąć, aby ten cel osiągnąć? • jakie działania indywidualnie mogą podjąć dla realizacji celu? • określenie do każdego działania: kiedy, jak, kto, zasoby, dowody, kryterium sukcesu. <p>Prezentacja pracy grup i możliwość dopisania propozycji działań podejmowanych przez innych.</p>

² Cenki – kolorowe karteczki samoprzylepne, na których zapisuje się cenę.

4. Samoocena

Po kilku miesiącach dokonujemy w szkole samooceny.

Każdy z nauczycieli dokonuje refleksji na temat procesu związanego z prowadzonymi działaniami i zapisuje na karteczkach: pytania, wątpliwości, sukcesy, zebrane informacje, trudności – jeden na jednej karteczce.

CO PO RAPORCIE Z EWALUACJI ZEWNĘTRZNEJ?

A może ewaluacja wewnętrzna? Pamiętaj, że może być ona pogłębieniem wyników ewaluacji zewnętrznej.

Twoim zadaniem, trudnym, jest włączenie nauczycieli w planowanie/projektowanie, przeprowadzenie i wykorzystanie wyników ewaluacji wewnętrznej. Doskonale poznanie i uwewnętrznienie wymagań pozwoli całemu gronu włączyć się w planowanie zmiany. Potrzebni będą sojusznicy i liderzy. Jak ich szukać? Najlepiej wykorzystać już funkcjonujących w szkole przewodniczących zespołów przedmiotowych. Wyłonieni liderzy powinni poprowadzić dyskusje z nauczycielami nad obszarami pracy szkoły (efekty, procesy, środowisko, zarządzanie), które będą poddane ewaluacji. Następnie liderzy powinni przedstawić radzie pedagogicznej wyniki i wnioski z tej dyskusji. Na podstawie tej informacji rada ostatecznie podejmie decyzję, który z obszarów będzie poddany badaniu.

Aby dobrze przeprowadzić ewaluację wewnętrzną, należy ją dobrze zaplanować/zaprojektować. Oto kolejne kroki, które pozwolą Ci zaplanować ewaluację wewnętrzną:

- 1) definiowanie przedmiotu ewaluacji, czyli co chcesz zbadać, po co badasz, czego chcesz się dowiedzieć;
- 2) sformułowanie pytań kluczowych, czyli na jakie pytania chcesz uzyskać odpowiedź;
- 3) sformułowanie kryteriów ewaluacji, czyli uszczegółowienie pytań kluczowych, które mają dość wysoki poziom ogólności, dobrze dobrane kryteria pozwalają na gromadzenie tylko tych informacji, które są naprawdę niezbędne;
- 4) opracowanie strategii badawczej, czyli dobór metod i technik zbierania danych;
- 5) metody doboru próby, czyli kto będzie badany, jak liczne to będą grupy;
- 6) formy komunikowania wyników, czyli jak przedstawić wyniki i wnioski (raport);

- 7) harmonogram, czyli terminy kolejnych działań w ramach ewaluacji wewnętrznej i odpowiedzialni za ich wykonanie;
- 8) określenie formy analizy i prezentacji danych, czyli wybór prezentacji wyników, raportu ewaluacyjnego.

Profesor Henryk Mizerek pisze:

Praktyki upowszechniane w Polsce bardzo często pomijają fazę projektowania. Początkiem większości ewaluacji jest poszukiwanie gotowych narzędzi badawczych. W rezultacie mamy do czynienia z ankietomanią na masową skalę. Ankietuje się wszystkich i wszędzie. Nierzadko ewaluacja zaczyna i kończy się na tym etapie. Brakuje czasu i umiejętności, i możliwości, by zebraną w ten sposób wielką ilość informacji poddać analizie i przedstawić w formie raportu. Nawiasem może to i dobrze – albowiem są to często informacje zupełnie bezużyteczne³.

Biorąc sobie do serca słowa profesora Mizerka – przygotuj się dobrze zarówno do ewaluacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej.

³ H. Mizerek, *Ewaluacja w edukacji – szansa z (kilkoma) pułapkami w tle. Nauczyciel i uczeń w przestrzeniach szkoły*, [w:] M. Nowicka (red.), *Nauczyciel i uczeń w przestrzeniach szkoły*, wydawnictwo UWM, Olsztyn 2002.

MARTIN WHITTLE

JAK PRZETRWAĆ INSPEKCJĘ? WSKAZÓWKI¹

Miej świadomość, jaki wpływ na Twoją szkołę może wyrzucić inspekcja.

PRZYGOTOWANIE DO WIZYTACJI

Tygodnie bezpośrednio poprzedzające inspekcję mogą się stać najważniejszym wyzwaniem w ciągu całego procesu. Zdarza się często, że ten czas, od otrzymania zawiadomienia o inspekcji, aż do jej rozpoczęcia, może zdecydować o wyobrażeniu (dobrym lub złym), jakie stwarza sobie nauczyciel na jej temat. Jeśli właśnie otrzymałeś zawiadomienie o inspekcji, pamiętaj:

1. Wzmógł się niepokój wśród rady pedagogicznej może być dla inspektora oznaką, że istnieje jakaś podejrzana sprawa, której warto się bliżej przyjrzeć. Poinformuj członków rady pedagogicznej o zbliżającej się inspekcji tak, aby wyeliminować zbędny niepokój. Upewnij się, że jest wśród kadry zarządzającej ktoś, kto potrafi sobie poradzić ze wszelkimi obawami, jakie powstaną wśród członków rady.
2. Przygotuj radę z wyprzedzeniem (włączając w ten proces nauczycieli stażystów, którzy nigdy wcześniej nie brali udziału w tego typu wydaniu) tak, aby wszyscy znali plan inspekcji i zakres, jaki będzie jej podlegał.
3. Upewnij się, że masz egzemplarz poradnika na temat inspekcji. Ostatnio poprawione wydania zostały wznowione i można je zamówić na stronach The Office for Standards in Education.
4. Sprawdź, czy władze oświatowe wiedzą o całej sytuacji i zdają sobie sprawę, jakie pytania mogą im być zadawane.

¹ Tekst Martina Whittle został opracowany na podstawie materiałów dostępnych na www.teachernet.gov.uk. Zawierają one rady, jakich udziela się dyrektorom w Anglii. Choć niektóre z nich odwołują się bezpośrednio do rzeczywistości angielskiej, większość stanowi pożyteczne wskazówki także w warunkach polskich (przyp. red.).

5. Zaplanuj odpowiednio wcześniej wypełnienie formularzy S1–4 i pozostaw czas na zrobienie tego. Wiele szkół podkreśliło, że formularz S4 jest szczególnie pożyteczny, ponieważ dotyczy postępu, jaki szkoła zrobiła w ciągu ostatniego roku. To stwarza konieczność zastanowienia się i wypełnienia formularza spokojnie, przed inspekcją.
6. Postaw sobie za cel zorganizowanie pierwszego spotkania rady pedagogicznej z głównym inspektorem najszybciej, jak tylko to będzie możliwe. Zachęć nauczycieli do zadawania pytań, jeśli tylko jakieś się pojawią. Upewnij się, że istnieje otwarta wymiana opinii w sprawach dotyczących szkoły między inspektorem prowadzącym a radą pedagogiczną.
7. Zdecyduj, gdzie chcesz przyjmować inspektorów, tak żeby nie zakłócać pracy szkoły.
8. Ogromna większość nauczycieli, którzy brali udział w tworzeniu poradnika *Inspekcja w szkole: poradnik dla nauczyciela – jak się przygotować, przetrwać i dokonać ewaluacji inspekcji* z Ofstedu podkreślała, że pochwała i uznanie wyrażone przez dyrektora szkoły były głównymi czynnikami zmniejszającymi stres w trakcie inspekcji.
9. Przypomnij uczniom, że powinni zachowywać się tak, jakby się zachowywali, przyjmując gości. To lepiej działa niż tradycyjne: „Oni są tutaj, żeby obserwować zarówno was, jaki i nas”.
10. Pomyśl, w jaki sposób szkoła zareaguje na raport poinspekcyjny, który zostanie wysłany do rodziców.
11. Nie przygotowywaj dokumentów specjalnie dla inspektora. To stwarza dodatkowe napięcie zarówno dla Ciebie, jak i Twoich współpracowników. Nawet najlepsze szkoły nie wszystkie obowiązujące dokumenty mają gotowe na czas.
12. *Inspekcja w szkole: poradnik dla nauczyciela – jak się przygotować, przetrwać i dokonać ewaluacji inspekcji* sugeruje, że „profesjonalizm wielu nauczycieli zależy od ich charakteru i osobowości”. Jeśli taka sytuacja dotyczy właśnie Ciebie, może to pogorszyć Twoje relacje z inspektorem, ponieważ uznasz, że bardziej jesteś oceniany jako osoba niż jako nauczyciel. Zwróć uwagę na ten problem swoim współpracownikom.
13. Przystąp do inspekcji z pozytywnym nastawieniem. Od tego będzie zależało, jak przebiegnie cały proces. Jeśli będziesz zbyt zestresowany i spięty, udzieli się to Twoim kolegom, ale jeśli będziesz myślał pozytywnie i działał konstruktywnie, zarazisz ich tym samym.

W TRAKCIE INSPEKCJI

Inspekcja w szkole: poradnik dla nauczyciela – jak się przygotować, przetrwać i dokonać ewaluacji inspekcji przypomina nauczycielom, żeby nie tracili wiary w swoje umiejętności. Jeśli będziesz nastawiony przychylnie, skupisz się na najważniejszych sprawach i będziesz działał profesjonalnie, pomoże to Tobie i Twoim pracownikom.

Oto kilka rad pomagających to osiągnąć:

1. Nie traktuj rozmów Twoich lub Twoich nauczycieli prowadzonych z inspektorami jak wywiadów udzielanych na żywo bez autoryzacji. Jeśli uważasz, że jest coś, co należy dodać, a o czym nie wspomniałeś wcześniej, nie wahaj się tego zrobić. Zachęć do tego również swoich kolegów.
2. Miej świadomość, że w czasie inspekcji mogą się pojawić rozmaite napięcia. Staraj się reagować, w miarę możliwości na bieżąco, jak tylko takowe powstaną. Nie pozostawiaj spraw niewyjaśnionych aż do końca inspekcji.
3. Zachęć radę do tworzenia raportu wspólnie z inspektorami. Dobre inspekcje nie są nigdy przeprowadzane bez udziału szkoły. Są przeważnie wynikiem obustronnej współpracy.
4. Inspektorzy na początku inspekcji nie od razu zauważą, z jakimi uczniami mają do czynienia. To nauczyciele powinni wyjaśnić w trakcie obserwowanej lekcji, którzy uczniowie mają najlepsze osiągnięcia, a którzy wymagają indywidualnego podejścia ze względu na specjalne potrzeby edukacyjne. Przypominaj o tym stale swoim nauczycielom.
5. Normalny rozkład zajęć nie powinien być zmieniany tylko ze względu na to, że trwa inspekcja. Pracujcie tak, jak zostało to zaplanowane. Możesz przełożyć jakieś dodatkowe wydarzenia bądź uroczystości, jeśli tak będzie łatwiej.
6. Patrz, jak długo jest obserwowany każdy z nauczycieli. Przedłużona obserwacja poszczególnych nauczycieli może się zdarzyć, ale powinno być to omówione z głównym inspektorem.
7. Niektóre szkoły lubią mieć pewność, że któryś z przedstawicieli organu prowadzącego jest zawsze pod ręką w czasie inspekcji, aby wesprzeć radę pedagogiczną. Przedstawiciel/przedstawiciele ci pełnią rolę zespołu doradczego i służą pomocą w razie pojawiających się trudności.

8. Zachęć swoich nauczycieli, nie zapominając o sobie, żeby w czasie inspekcji jedli mało, ale za to często. Pomoże im to utrzymać właściwy poziom cukru we krwi.
9. Porozmawiaj ze swoimi nauczycielami o przeżyciach **tego** tygodnia, ale nie zapominaj, że istnieją też inne tematy do rozmowy.
10. Odciągaj swoich nauczycieli od ciągłego rozpamiętywania poszczególnych wyników inspekcji.
11. Przypominaj radzie pedagogicznej o potrzebie regularnych przerw na głęboki oddech, które pomagają się odprężyć.

JAK SOBIE RADZIĆ Z INFORMACJAMI ZWROTNYMI

Oto kilka wskazówek na temat informacji poinspekcyjnych i tego, w jaki sposób wydobyć z nich jak najwięcej.

1. Jasno określ, kiedy Ty i Twoi nauczyciele chcecie otrzymać informację poinspekcyjną.
2. Podkreśl na forum rady pedagogicznej, że może to się okazać dla was przyjemne, jeśli ktoś z zewnątrz zauważy, jaką macie wiedzę i umiejętności.
3. Przypomnij swoim nauczycielom, żeby wzięli z sobą papier i coś do pisania, tak by mieli możliwość odnotowania, jakie są mocne strony i nad czym należy jeszcze popracować w przyszłości.
4. Pamiętaj, że informacje poinspekcyjne są poufne, dopóki nie zostanie opublikowany oficjalny raport.
5. Kiedy usłyszysz, jakie są spostrzeżenia po inspekcji, zadбай o to, by nikt nie traktował ich jako krytyki, ani nie skupiał się wyłącznie na wiadomościach negatywnych, tak aby nie powstały niepotrzebne bariery i blokady. Instytut Zasobów Personalnych i Rozwoju sugeruje, że ludzie dzielą się na różne kategorie: są jak czerpaki – przyjmują wszystko z poczuciem pewności, że stać ich na to, aby się poprawić, jak szklaneczki – mogą przyjąć tylko dwie lub trzy informacje na temat swojego postępowania lub jak naparstki – potrzebują szczególnego traktowania podczas przekazywania im opinii na temat ich postępowania. Czy wiesz do jakiej kategorii należycie Ty i Twoi nauczyciele? Jesteście „czerpakami”, „szklaneczkami” czy raczej zachowujecie się jak „naparstki”?

PO INSPEKCJI

1. Miej świadomość, jaki wpływ może wyrzucić inspekcja na Twoją szkołę. Może się pojawić poczucie sukcesu lub spadek napięcia, wyczerpanie. Pamiętaj, że Twoi nauczyciele będą Cię naśladować w tych odczuciach.
2. Upewnij się, że zarówno Ty, jak i Twoi współpracownicy wiecie dokładnie, co oznaczają stwierdzenia zawarte w raporcie – proście o wyjaśnienia, jeśli nie jesteście pewni.
3. Zobacz, jaki jest związek między proponowanym planem działań sporządzonym po inspekcji a Waszym planem doskonalenia i planem rozwoju szkoły.
4. Wskaż, które kierunki rozwoju zawodowego muszą się stać najważniejsze.
5. Postaraj się określić, jakie zmiany w stylu pracy powinny zostać wprowadzane w odpowiedzi na własne refleksje bądź wnioski po samej inspekcji.
6. Zwalczaj wszystkie przejawy obwiniania się. Motywuj, oferuj wsparcie i zachęcaj.
7. Pomyśl, jak poradzisz sobie z odzewem, jaki będzie w środowisku po tej wizytacji. Pozycja Twojej szkoły może się zmienić w ogólnym odbiorze, jak również Twoje relacje z LEA².
8. Wyraź wdzięczność radzie pedagogicznej za wszystkie wysiłki, które zmierzały do ukazania szkoły w jak najlepszym świetle. Postaraj się jakoś to uczcić, nawet jeśli będą to zwykłe słowa podziękowania lub szklaneczka wina w pokoju nauczycielskim.
9. Zauważ, że w czasie, kiedy wszyscy Twoi pracownicy będą starali się ponownie wrócić do **normalnej** pracy, Ty możesz mieć wątpliwości, co oznacza **normalna** w kontekście informacji, jakie otrzymaliście.
10. Przywróć wszystkie odwołane z powodu inspekcji atrakcje, wycieczki czy uroczystości.
11. Rzucanie się w wir zmian od razu po otrzymaniu raportu może mieć rezultaty wręcz przeciwne do oczekiwanych. Kiedy nadejdzie właściwy czas, by rozpocząć, bądź gotowy, aby przełamywać bariery, których wcześniej nie widziałeś, ale pamiętaj o tym, żeby cały czas skupiać się na kwestiach naprawdę istotnych.

² Local Education Authority (Lokalne Władze Oświatowe).

12. Poświęć chwilę określeniu co najbardziej Wam odpowiadało w czasie inspekcji. Zapamiętaj to jako poradę na przyszłość.
13. Sukces w pracy szkoły nigdy nie jest zasługą jednej osoby – zawsze zależy od dobrej współpracy.
14. Ponadto pamiętaj, że to nie inspekcja zmienia szkołę. To nauczyciele, wspierani przez dyrekcję, są motorem wszystkich zmian i nadchodzącego sukcesu.

CZEŚĆ III.
SYSTEM EWALUACJI OŚWIATY:
GŁOSY UCZESTNIKÓW

O EWALUACJI, RÓŻY I ODPOWIEDZIALNOŚCI

Kiedy myślę o ewaluacji, przypomina mi się fragment powiastki Antone'a de Saint Exupery'ego: „Krzak róży wykiełkował w ciągu dnia z ziarna przyniesionego nie wiadomo skąd i Mały Książę z uwagą śledził ten pęd, zupełnie niepodobny do innych pędów. Mógł to być nowy gatunek baobabu”¹. Być może tak właśnie rodziła się koncepcja „nowego nadzoru”.

Gdy pomysł nabierał realnych kształtów w postaci projektu rozporządzenia, narzędzi i platformy SEO, stwierdzono, że potrzebni są badacze, którzy (tu wróć do języka wspomnianej powiastki) opuszczają swe biura i dzięki łazikowaniu zdobędą dowody, które następnie opiszą w raporcie. Ale to nie wszystko. Założono, że kandydat na badacza (wizytatora-ewaluatora) powinien się wyróżniać wieloma niezwykle ważnymi cechami i kompetencjami. Choć nie wszystkie z tych cech posiadam, z jakichś powodów uznano, że być może „z tej mąki będzie chleb”, dlatego we wrześniu wśród nocnej ciszy rozpoczęłam swoją tułaczkę do Krakowa.

No cóż, nie mnie stwierdzać, czy róża w istocie jest różą czy też może baobabem, ale pomysł ewaluacji przeprowadzanej z wykorzystaniem platformy internetowej, a przedstawiony przez „Pana, który lubi naciskać czerwone guziki” i jego współtowarzyszy, mnie się spodobał. Choć w pewnym momencie, nie przeczę, gdy słuchałam wypowiedzi jednego z tych mądrych około czterdziestoletnich, przypomniały mi się pełne ciepłej ironii słowa Noblistki:

Zachciało mu się szczęścia,
zachciało mu się prawdy,
zachciało mu się wieczności,
patrzcie go! [...]
Zawzięty, trzeba przyznać, bardzo.
Z tym kółkiem w nosie, w tej todze, w tym swetrze².

¹ A. de Saint Exupery, *Mały Książę*, Warszawa 1993, s. 27.

² W. Szyborska, *Sto pociech*, [w:] R. Matuszewski, *Wiersze polskich poetów współczesnych*, Warszawa 1976, s. 204–205.

Zawzięci, trzeba przyznać, byli wszyscy prowadzący zajęcia. Dwoili się i troili, stosowali różne metody, byśmy tylko chcieli chcieć. Ale mieli, moim zdaniem, szczęście, bo – jak wynika z obserwacji pracy „mojej” grupy – trafili na ludzi, którzy byli ciekawi nowego i chętni do pracy mimo wszystko, zgodnie z twierdzeniem Czesława Miłosza: „Żeby coś zrobić, trzeba całkowicie oddać się temu tak bardzo, że bliźni nie mogą sobie nawet takiej wyłączności wyobrazić”³.

I tak, czasem wbrew zmęczeniu, chwilami zniechęceniu, niekiedy zniecierpliwieniu, ale ciągle z niegasnącym zaangażowaniem poznawałam tajniki „nowego”: procedurę badania szkoły, organizację i metodologię ewaluacji, wreszcie zasady przeprowadzania ewaluacji z wykorzystaniem platformy SEO.

Wyposażona w dotychczasowe doświadczenie i pewien zasób nowej wiedzy ruszyłam wraz z koleżankami do szkoły, by zgodnie z harmonogramem przeprowadzić pierwszą „historyczną” ewaluację. Trzy dni spędzone w szkole upłynęły szybko, badanie przeprowadziłyśmy sprawnie, między innymi, dzięki dużej pomocy zaangażowanego w ewaluację dyrektora szkoły.

Wreszcie nadszedł długo oczekiwany moment bliższego kontaktu z platformą SEO i niezapomniane chwile wprowadzania danych do systemu. Nie sądziłam, że wyzwolą we mnie aż tyle emocji! Cenne okazało się w tej sytuacji wsparcie koleżanek z zespołu, dzięki którym poradziłam sobie z tą burzą uczuć, jednak rozumiałam Tadeusza, który „w głowy szalonym zawrocie / Czuł niewymowny pociąg utopić się w błocie”⁴. Ale to był dopiero początek doskonalenia niezwykle ważnych cech: cierpliwości i wytrwałości.

Po zapoznaniu się na kolejnych spotkaniach z podstawami analizy danych jakościowych i ilościowych, jak również zasadami pisania komentarzy na poziomie kryterium, charakterystyki i wymagania oraz procedurą tworzenia wniosków, przyszedł czas na pisanie tychże komentarzy, a tym samym czas dalszego doskonalenia wyżej wspomnianych cech oraz rozwijania kolejnych przymiotów: tolerancji wobec innych stylów działania i myślenia, odpowiedzialności czy uczciwości. Był to też czas zmagania się z językiem, oporną materią. Zastanawialiśmy się, jakich środków językowych użyć w komentarzach, będących podstawą raportu, aby uzyskać jasność, zrozumiałość i zwięzłość, a jednocześnie oddać takie myślowe procesy, jak analizowanie i syntetyzowanie przedstawianych danych.

³ Cz. Miłosz, *Piesek przydrożny*, Kraków 1997, s. 64.

⁴ A. Mickiewicz, *Pan Tadeusz*, Warszawa 1955, s. 229.

Aż nadeszło... zmęczenie... „Do wszystkiego ochoty brak. Od środka. Od spodu. Od duszy samej. Nieochota”⁵. A jednak nadal wytrwale pracowałam. Dlaczego? Tu odwołam się do przemyśleń Jana Szczepańskiego. Na pytanie: „Cóż bowiem pobudza nas do wysiłku?” odpowiada:

Perspektywa uznania i głaskania próżności. Wszyscy jesteśmy zarozumiali i próżni – są to cechy normalne każdego człowieka. Dalej pobudza nas chęć zysku materialnego czy społecznego – zysku w dobrach materialnych lub zysku w prestiżu. Pobudza nas poczucie wewnętrznej „lepszości” i musimy ją okazać, kończąc podjęte dzieło. Zmusza nas też do wysiłku poczucie obowiązku, wewnętrzny przymus wynikający czy to z próżności, czy też z szacunku dla samego siebie. Dalej pobudza nas przymus zewnętrzny, nakaz, przemoc, bat w jakiegokolwiek postaci [...]⁶.

Czy któraś z wyżej wymienionych sił pobudzała mnie do działania? Możliwe... A może tym motorem działania była wiara, że to wszystko ma jednak sens?

Jutro spotkanie z radą pedagogiczną, myśli kłębią się w głowie i „zderzają z sobą jak koty w worku”⁷: jak nauczyciele przyjmą przedstawione przez nas informacje? Czy będą chcieli wykorzystać je do rozwoju szkoły? Czy pojawią się różnice w interpretacji danych? Spoglądam na tych ponad dwadzieścia kartek zapisanych wspólnie z koleżankami. To już prawie raport. Czuję ulgę i... odpowiedzialność: „Ludzie zapomnieli o tej prawdzie – rzekł lis. – Lecz tobie nie wolno zapomnieć. Stajesz się odpowiedzialny na zawsze za to, co oswoiłeś. Jesteś odpowiedzialny za swoją różę”⁸.

⁵ S. Mrozek, *Wybór dramatów*, Kraków 1963, s. 43.

⁶ J. Szczepański, *Sprawy ludzkie*, Kraków 1963, s. 43.

⁷ S. Mrozek, *Wybór opowiadań*, Kraków 1964, s. 197.

⁸ A. de Saint Exupery, *op. cit.*, Warszawa 1993, s. 65.

REFLEKSJE WIZYTATORA DO SPRAW EWALUACJI

Przyszło nam uczestniczyć w kształtowaniu rzeczywistości polskiej szkoły przełomu wieków, w trudnym czasie, kiedy stary porządek już upadł, a nowy się jeszcze nie ukształtował. Jakby na pożegnanie niespokojnego stulecia zachodzące zmiany dotyczą każdej sfery: objęły swym zasięgiem ustrój terytorialny, modernizację ustroju szkolnego, system i treści nauczania, wielokrotnie nadzór pedagogiczny. Zakłada się, że absolwentem powracającej do personalizacji w swoim systemie wychowania, zreformowanej szkoły ma być człowiek twórczy, otwarty, świadomy i pewnie poruszający się w świecie wartości, dokonujący trafnych wyborów. Szkoła, która istnieje, żeby uczyć się i pomóc uczyć się innym, oczekuje wsparcia i od jakości tego wsparcia chce uzależniać miarę swojego sukcesu, utożsamianego z sukcesem swoich uczniów. Służyć temu winien nowy sposób wykonywania nadzoru pedagogicznego. (Sposób, bo zakres nadzoru wyznaczony 33. artykułem ustawy o systemie oświaty nie zmienił się od 1991 roku).

Wszystko, co nowe, nieznanne, wywołuje niepokój. Tak jest i tym razem, bo każda zmiana pociąga za sobą ryzyko, że nie wszystko zrobimy dobrze, mimo że włożymy w jej wdrożenie mnóstwo pracy. Dlaczego ta zmiana ma szansę być zmianą na lepsze, a nie tylko zmianą na nowe?

1. Po pierwsze dlatego, że jest długo przygotowywana. Nie pamiętam (a pamiętam sporo) zmiany przygotowywanej z taką starannością. Trzeba mieć świadomość kilkuletniego procesu, który zamyka się datą 7 października 2009 roku, a tak naprawdę to przecież cały bieżący rok szkolny jest swojego rodzaju pilotażem tej zmiany. I trzeba też mieć, co pewnie ważniejsze, świadomość potencjału intelektualnego zaangażowanego w ten proces: od autorytetów w wielu dziedzinach poczynając, poprzez wykorzystywanie doświadczeń praktyków, na sprawnej obsłudze technicznej kolejnych etapów procesu kończąc.

2. Po drugie dlatego, że inwestuje się w człowieka w sposób gwarantujący jego profesjonalne przygotowanie. Myślę tu o dotychczasowych szkoleniach, ale także o obowiązku ukończenia przez wizytatorów do spraw ewaluacji przynajmniej raz na dwa lata doskonalenia organizowanego na zlecenie ministra do spraw oświaty i wychowania. Praktyka szkoleń dla ekspertów i egzaminatorów potwierdza słuszność takich decyzji.
3. Po trzecie dlatego, że rozgraniczenie trzech zadań nadzorczych (ewaluacji, kontroli, wspomaganie) organów sprawujących ten nadzór zwiększa szansę na osiągnięcie celu, jakim jest poprawa jakości pracy szkół.
4. Po czwarte dlatego, że ponownie o jakości swojej pracy mają rozmawiać całe zespoły szkolne. Nigdy przecież nie osiąga się wysokiej jakości pracy bez zaangażowania wewnątrz organizacji wszystkich uczestników procesu. W tym wypadku uspołecznienie nadzoru idzie dalej – o szansach rozwoju szkoły będą rozmawiać jej partnerzy, szeroko rozumiane środowisko zewnętrzne.
5. Po piąte dlatego, że dostarczenie informacji i narzędzi do sprawdzania poziomu wypełniania przez szkoły i placówki wymagań określonych w rozporządzeniu powinno ułatwiać podejmowanie działań projakościowych.
6. Po szóste dlatego, że ujednolicone w całym kraju arkusze kontroli, będąc znanymi wcześniej, powinny spełnić ważną rolę edukacyjną. Trudno sobie bowiem wyobrazić dyrektora, który po opublikowaniu arkusza nie porówna stanu faktycznego z oczekiwanym i nie wprowadzi, w razie potrzeby, korekty, zanim kontrola do niego dotrze.
7. Po siódme dlatego, że system ewaluacji oświaty (myślę o platformie) ogranicza margines subiektywizmu ewaluatora. Każdy kolejny krok zmierzający do ostatecznych podsumowań ewaluacji szkoły/placówki, znajduje oparcie w twardych danych źródłowych.
8. Pewnie można znaleźć jeszcze po ósme, dziewiąte, dziesiąte...

Jednak we wszystkim, co stwarza szansę, istnieje też zagrożenie.

Pierwsze zagrożenie jest takie, że częste zmiany w nadzorze powodują przeświadczenie o nieopłacalności podejmowania kolejnych wysiłków. Myślenie o tym, że „cel ma sens wówczas, gdy pomaga ci rosnąć, a wzrastasz przez zdobywanie go, a nie samo osiągnięcie”¹ jest jeszcze ciągle nam obce, chociaż

¹ A. de Saint Exupery, *Mały Książę*, Warszawa 1993.

kolejne doświadczenia sprawiają, że każdego dnia stajemy się mądrzejsi, niż byliśmy wczoraj.

Drugie zagrożenie to my sami: każdego szczebla decydenci, wizytatorzy kontrolerzy, wizytatorzy do spraw ewaluacji czy wizytatorzy wspomagający, dyrektorzy czy nauczyciele, każdy, kto pracuje na rzecz instytucji, która istnieje, by pomagać uczniom. Bez nas rozporządzenie pozostaje kilkoma zapisanymi kartkami papieru. Wszyscy mamy obowiązek spełnić swoje funkcje najlepiej, jak potrafimy, aby na tej zmianie skorzystał właśnie uczeń. Szkoła naprawdę jest dla uczniów, więcej nawet, to miejsce spotykania się z dobrem, które w nich tkwi².

Wiele niepokoju budzi fakt włączenia ewaluacji do form nadzoru pedagogicznego. Zgłaszane przez Autorytety wątpliwości i uwagi co do jakości nadzoru zapewne nie zaszkodzą. Jednak, moim zdaniem, zbyt często nie pamiętamy o tym, że całe rozporządzenie, z jego wartościową treścią, nawet ta wychowana na zachodnich salonach „Pani Ewaluacja” nie jest celem, ale narzędziem do poprawy jakości pracy szkół. Więc warto myśleć o tym, kto będzie tego narzędzia używał, bo ono samo odgrywa tu rolę drugorzędną. I chociaż wyższej jakości narzędzia powinny ułatwiać osiągnięcie celu, całkowicie jednak człowieka nie zastąpią. Wizytator przeprowadzający ewaluację musi mieć świadomość, że to od jego sposobu działania, profesjonalizmu zależy, czy informacja o poziomie spełniania przez szkołę wymagań stanie się przyczynkiem do jej jakościowego rozwoju. Lepiej, żeby starał się być najlepszy w tym, co robi.

² A. Radziwiłł, *O szkole, wychowaniu i polityce*, WSiP, Warszawa 1992, s. 15–16

DOROTA MAJCHRZYK, EWA FORTUNKA, BEATA NIZIOŁEK,
JOANNA WOJCIESZYŃSKA, URSZULA WOJSŁAW-KOZŁOWSKA

DOBRE RADY OD WIZYTATORÓW DLA WIZYTATORÓW (DO SPRAW EWALUACJI)

PRZYGOTOWANIE EWALUACJI

1. Nie narzucaj dyrektorowi tego jakie dokumenty ma dostarczyć, ale zasugeruj, by przedstawione materiały ukazywały pełny obraz placówki.
2. Przejrzyj stronę internetową placówki.
3. W razie potrzeby, po analizie przedstawionych dokumentów, przygotuj dodatkowe pytania, które będą pomocne do uzupełnienia wiedzy o placówce.
4. Spotkaj się z dyrektorem w celu uzgodnienia harmonogramu ewaluacji i uzupełnienia informacji.
5. W czasie spotkania z dyrektorem omów następujące kwestie:
 - **Wybór partnerów reprezentujących różne instytucje współdziałające z placówką:**
na przykład policja, sąd, biblioteka publiczna, poradnia psychologiczno-pedagogiczna, straż pożarna, władze kościelne, stowarzyszenia, banki, służba zdrowia, sponsorzy, przyjaciele szkoły i **przedstawiciele samorządu** (uzgodnić datę i miejsce spotkania oraz sposób poinformowania partnerów).
Na spotkanie dobrze byłoby wybrać miejsce, w którym wszyscy partnerzy czuliby się swobodnie, a panująca atmosfera sprzyjałaby szczerzej rozmowie, na przykład sala konferencyjna w siedzibie organu prowadzącego, dom kultury, biblioteka. Uzgodnij z gospodarzem spotkania sposób ustawienia stołu i krzeseł tak, by wszyscy rozmówcy widzieli się nawzajem i aby nikt w czasie rozmowy nie zakłócał jej przebiegu.

- **Wybór nauczycieli do wywiadu grupowego:**
Proponuje się dobranie przedstawicieli zespołów zadaniowych działających w szkole; jeśli nie ma zespołów, wybieramy nauczycieli reprezentujących różne edukacje; w razie nielicznego grona pedagogicznego wszyscy biorą udział w wywiadzie.
 - **Wybór rodziców:**
Proponuje się do wywiadu wybrać przewodniczącego rady rodziców i przedstawicieli poszczególnych klas (rady klasowe), w wypadku dużych szkół z wieloma oddziałami można się posłużyć metodą losowania w celu wyłonienia grupy 6–12 osób do wywiadu, należy przy tym pamiętać, aby zachować odpowiednie proporcje między poszczególnymi rocznikami. Miejscem spotkania powinna być szkoła.
 - **Wybór pracowników niepedagogicznych:**
Dobierając przedstawicieli pracowników niepedagogicznych do wywiadu, skonsultuj się z dyrektorem; proponowany skład tej grupy to: sekretarka, księgowka, kucharka, woźna, gospodarz obiektu, konserwator (zastanów się, czy w szkole, w której jest tylko jedna sprzątaczką jako pracownik niepedagogiczny, warto jest prowadzić ten wywiad).
 - **Wybór uczniów:**
Do wywiadu grupowego z uczniami wybierz przedstawicieli samorządu uczniowskiego szkoły i samorządów klasowych. W wypadku dużych szkół z wieloma oddziałami zastosuj podobną zasadę, jak w wywiadzie dla rodziców.
 - **Obserwacje zajęć:**
Dokonaj wyboru zajęć (uwzględniając różnorodne zajęcia), ustal z dyrektorem terminy.
 - **Ankietowanie nauczycieli:**
Opracuj wspólnie z dyrektorem strategię ankietowania nauczycieli, biorąc pod uwagę liczbę dostępnych komputerów, liczbę nauczycieli, plan lekcji.
 - **Ankietowanie uczniów:**
Zaplanuj ankietowanie podobnie jak w wypadku nauczycieli.
6. Po zebraniu informacji dotyczących placówki dostosuj narzędzia na platformie SEO: dokonaj wyboru pytań w wywiadach i ankietach.

PRZEPROWADZENIE BADAŃ W PLACÓWCE

1. Zorganizuj spotkanie informacyjne dla:
 - rady pedagogicznej (przygotuj w formie prezentacji multimedialnej najważniejsze informacje dotyczące procesu i przebiegu ewaluacji),
 - pracowników niepedagogicznych,
 - przedstawiciele samorządu uczniowskiego (przedstawiciele poszczególnych klas).
2. Skontaktuj się (osobiście lub telefonicznie) z wójtem, burmistrzem, prezydentem w celu poinformowania o planowanej ewaluacji i ustalenia terminu i miejsca wywiadu grupowego.
3. Przygotuj się do sprawnego wykorzystania narzędzi zainstalowanych na platformie SEO:
 - a) ankiety *online*:
 - zapoznaj się wcześniej z możliwościami pracowni komputerowej w placówce,
 - przetestuj działanie platformy w placówce;
 - b) obserwacja placówki:
 - dokładnie zapoznaj się wcześniej z arkuszem obserwacji placówki,
 - zwróć uwagę, by informacje dotyczące obserwacji placówki były spójne z zagadnieniami zawartymi w innych narzędziach;
 - c) wywiad:
 - sprawdź właściwe przygotowanie sali, ustawienie krzeseł i stołów, wyciszenie sali,
 - ustal możliwość wykorzystania dyktafonu – jeśli rozmówcy odnoszą się do tego niechętnie, rezygnuj z jego zastosowania; najlepiej skorzystaj z pomocy drugiego ewaluatora, który notuje wypowiedzi rozmówców, jednocześnie zwraca uwagę na inne szczegóły rozmowy niż Ty,
 - postaraj się nie czytać dosłownie pytań, wchodź w dialog z rozmówcą, nie polemizuj, nie wykazuj emocji, nie narzucaj własnego zdania, nie kończ zdania za rozmówcą,
 - kontroluj, aby Twoi rozmówcy wypowiadali się na temat.

PRACA Z PLATFORMĄ SEO

1. Przed przeprowadzeniem wywiadów grupowych zapoznaj się z wynikami ankiet *online*.
2. Przy wypełnianiu narzędzi na platformie konsultuj się z drugim ewaluatorem w celu uzupełnienia informacji, usystematyzowania zgromadzonych danych (szczególnie wywiad grupowy).
3. Filtruj uzyskane informacje na etapie uzupełniania narzędzi.

PODSUMOWANIE

1. Przygotuj prezentację multimedialną zawierającą: najistotniejsze informacje dotyczące procesu ewaluacji, slajdy z wymaganiami, które były badane, propozycje wniosków.
2. Przygotuj harmonogram i scenariusz pracy z radą pedagogiczną.
3. Do podziału rady pedagogicznej na grupy zastosuj metodę losowego doboru, zaproponuj wybór lidera grupy, który zaprezentuje wyniki pracy grupowej (pisemnie, ustnie) na forum.
4. Przygotuj propozycję wyników ewaluacji, rozdaj grupom.
5. Przygotuj wskazówki do pracy w grupach w postaci slajdów (pytania, czas przeznaczony na pracę w grupie).
6. Umiejętnie kieruj dyskusją podczas spotkania, zachowaj spokój, określ precyzyjnie reguły wypowiedzi.

Pamiętaj!

Buduj wzajemne zaufanie.

Zadbaj o przyjazną atmosferę.

Stuchaj uważnie partnera rozmowy.

Mów życzliwie.

Wspólnie z dyrektorem poszukuj rozwiązań i ustalaj zasady dalszej współpracy.

Pierwsze wrażenie przede wszystkim zależy od Ciebie. Jeśli będziesz uśmiechnięty, łatwo podtrzymasz rozmowę i jasno odpowiesz na pytania, przyjmując otwartą postawę, pierwsze wrażenie będzie pozytywne.

KRZYSZTOF ANKLEWICZ

Z PAMIĘTNIKA MŁODEGO EWALUATORA

„Było nas trzech, w każdym z nas inna krew, ale jeden przyświecał nam cel [...]”. Pozytywnie nakręceni, pełni zapału, wyposażeni w niezbędną wiedzę, gdy wszystkie oczy nieprzekonanych lub negatywnie nastawionych do zmian śledziły bacznie nasze poczynania, przystępowaliśmy do pierwszej w Polsce ewaluacji zewnętrznej. Na dobry początek, jako najlepsi z najlepszych, i do tego ochotnicy, zostaliśmy rzućni na głęboką wodę „ewaluacji całościowej”. Inni mogli nie wierzyć. Najważniejsze, że my byliśmy przekonani i świadomi stojącego przed nami zadania. Z uśmiechem na twarzy i emanującym „musi się udać” przystąpiliśmy do etapu planowania.

Nie jest to jednak proste, gdy nie znasz dobrze obiektu zainteresowania, a żyjesz w świadomości, że masz tylko pięć dni. Nie byłoby problemu, gdybyś stanął przed małą szkołką. Zastanawiasz się natomiast, co robić, gdy szkoła okazuje się „olbrzymem”, stanowiącym „mieszankę różnych typów”, gdzie odbywa się ciągła rotacja młodzieży realizującej w tygodniu praktyczną naukę zawodu. Dla chcącego nie ma jednak nic trudnego. Wszystko zostało dopięte na ostatni guzik, oczywiście z uwzględnieniem planu działalności szkoły, czyli poszanowaniem jej autonomii. Wystarczyłoby jednak wyciągnąć jeden klocek, aby rozsypała się cała konstrukcja. Przecież szkoła to życie, a ono lubi płać różne figle. Na szczęście wszystko było ok. Dobre planowanie okazało się podstawą sukcesu. Drużyna odniosła sukces, ponieważ jest zgrana, a jej zawodnicy znają swoją rolę i wiedzą, co mają w danej chwili robić. Skład teamu musi być zatem odpowiednio dobrany, skupiać osobowości, które będą się rozumieć i wspierać. Nie mogą to być losowo wybrani indywidualiści, którzy zamiast budować, będą działać destrukcyjnie.

W naszym zespole mieliśmy czwartego zawodnika, chociaż na co dzień nie należy on do naszej drużyny. Dyrektor szkoły, bo o nim mowa, był do meczu dobrze przygotowany i rozumiał ideę ewaluacji. To bardzo ważne, aby po

drugiej stronie mieć partnera, a nie przeciwnika, by działać zgodnie z zasadą: „szanuj partnera swego jak siebie samego”. Nie bój się jednak „wykorzystać dyrektora”, zanim rozpoczniesz wędrówkę po placówce. Musisz przecież dobrze znać bajkę, w której będziesz uczestniczył. Dlatego zrób dobry „rekonesans”, aby skutecznie poruszać się po terenie.

Nareszcie „upragnione” spotkanie w placówce. Trzeba przecież poinformować wszystkich zainteresowanych, po co tu jesteśmy. Jak to zrobić, aby nikogo nie zniechęcić, aby nawiązać dobry kontakt? Musimy przekonać wszystkich do potrzeby dialogu i współpracy, przekonać o tym, że wspólnie uczestniczymy w „pilotażu” i uczymy się „nowego”, zaś my nie jesteśmy alfą i omegą i też możemy się mylić. Początek wydawał się udany. Taką informację zwrotną odebraliśmy podczas spotkania informacyjnego. Radosne twarze obecnych i pogodny nastrój dyrektora utwierdzały nas w tym przekonaniu. Nie da się ukryć, że dyrektor dobrze przygotował grunt.

Ankiety *online*, wywiady, trochę obserwacji – to po prostu narzędzia ewaluacji. I jeszcze ta platforma SEO! W ogóle nie wiemy, jak się po niej poruszać. Może jak trochę poćwiczymy, ale pierwszy raz – i od razu na poważnie? Na szczęście dla nas sprawdziło się przysłowie, że „przyjaciela poznaje się w biedzie”. Informatycy byli do naszej dyspozycji. Nie tylko przygotowali cztery pracownie komputerowe, ale zapewnili obsługę całego systemu. Ankiety schodziły jak świeże bułeczki – pierwszego dnia za jednym zamachem „dla nauczycieli”, następnego wszystkie „dla uczniów”: „Moja szkoła” i „Mój dzień”. Paweł – dobry ojciec systemu z ramienia twórców programu, na bieżąco potwierdzał informacje o rejestracji ankiet. Było super. Baliśmy się trochę, że ankiety zostaną źle odebrane. Wiedzieliśmy przecież, że narzędzia nie są doskonałe, a liczba pytań zbyt duża. Wiedział też o tym dyrektor i przygotował na to społeczność szkoły. Nie byliśmy zatem zdziwieni, że ktoś oprócz nas nie wiedział, o co chodzi autorowi pytania. Byliśmy za to mile zaskoczeni, gdy ankietowani, zarówno nauczyciele, jak i uczniowie, czytali ze zrozumieniem narzędzia i proponowali rozszerzenie kafeterii odpowiedzi. Oznaczało to, że poważnie traktują wykonywane zadanie.

Wywiad z dyrektorem... po prostu „cegła”. Trzy dni zmagania i nie wiadomo, kto kogo bardziej zmęczył. Dobrze, że poznaliśmy zasady ewaluacji na szkoleniu, bo było nam naprawdę łatwiej. Dyrektor wyłożył wszystko „kawa na ławę”. W międzyczasie fundowaliśmy sobie trochę „relaksu” – obserwacje lekcji, szkoły i otoczenia. Przechadzaliśmy się korytarzami, oglądaliśmy gazetki i czytaliśmy o wszystkim, czym szkoła aktualnie żyje. W natłoku pracy

„przerzuciliśmy” także trochę dokumentacji szkolnej, którą „podsunął” nam dyrektor, uczestniczyliśmy w uroczystości poświęconej rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości. Rozdaliśmy uczniom do domu ankiety dla rodziców, modląc się, aby wróciły do nas. Okazało się, że na ludziach można polegać, a jeśli nie na wszystkich, to dyrektor skutecznie to wyegzekwował – wróciły w komplecie.

Nadszedł wreszcie najtrudniejszy element ewaluacji – wywiad z partnerami szkoły i przedstawicielami organu prowadzącego. Czuliśmy prawdziwą treść, zważywszy że zapowiedzieli się znamienici goście, ze starostą na czele. Starliśmy się poprowadzić rozmowę tak, aby uzyskać odpowiedzi na nurtujące nas pytania, a partnerzy zrozumieli, o co nam chodzi. Najgorsze, że nie mieliśmy fizycznego wsparcia dyrektora. Zadbał on na szczęście o właściwą atmosferę spotkania i zaprosił kompetentne, pozytywnie nastawione do nas, no i oczywiście do szkoły osoby. Nie pozostało nic innego, jak odpowiednio pokierować rozmową i wciągnąć rozmówców do dyskusji. A czas mijał i mijał... Mogliśmy być z siebie dumni. Było po prostu *cool*.

Nieuchronnie zbliżał się ostatni dzień naszego oficjalnego pobytu w placówce. Szkoda... Na deser zostawiliśmy sobie danie składające się z trzech wywiadów. Czy byliśmy w stanie je skosztować? Okazało się, że tak, jeśli tylko wszystko jest „smaczne” i z pomysłem dobrane. Dobrze przygotowani rozmówcy to jeden z kluczy do sukcesu, oczywiście oprócz profesjonalizmu i kompetencji prowadzących. W tym momencie wracamy do etapu planowania, by przypomnieć, że dyrektor został wypożyczony do naszej drużyny i powinniśmy podawać mu – nie piłkę, ale pomysły. Mamy okazję wykazać się swoim doświadczeniem. Zupełnie losowy wybór respondentów mógłby się okazać totalną klapą. Jeśli chcemy się jak najwięcej dowiedzieć o szkole, to za każdym razem musimy zastosować zupełnie inny klucz doboru respondentów. Praca przy wywiadzie jest bardzo żmudna, dlatego przyszłego ewaluatora należy wyposażyć w dyktafon, a jeżeli nie ma takiej możliwości, to pomysł działania w trzysobowym teamie był prawdziwym strzałem w dziesiątkę. Prowadzący musi mieć stały kontakt wzrokowy z rozmówcami, aby nic nie uszło jego uwadze, a żaden z zaproszonych gości nie czuł się obrażony. Zaskoczyła nas, w pozytywnym tego słowa znaczeniu, duża otwartość ze strony respondentów i to, że zostaliśmy przez nich potraktowani jak prawdziwi partnerzy, a nie jak intruzi.

I tak oto dobiegła kresu nasza wielka misja, do której zostaliśmy wyznaczeni. To była naprawdę świetna przygoda i nowe, ciekawe doświadczenie. „To już

jest koniec, nie ma już nic; jesteśmy wolni, możemy iść [...]”. Mamy za to *full* materiałów i surowych wyników, które musimy przerobić, obrobić, a na końcu zinterpretować, zanim ponownie pokażemy się w szkole. Platforma jest nasza, byle tylko łącza wytrzymały. Komentarze, wyniki i literowe charakterystyki. Niech moc będzie z nami! Niech powstanie raport!!!

EWALUACJA – PIERWSZE DOŚWIADCZENIA...

Uczestniczymy w bardzo ważnej zmianie. Uczymy się nowych zadań i jesteśmy przekonani, że ich wypełnianie pozytywnie wpłynie na jakość polskich szkół. Nasze wspólne dotychczasowe szkolenia utwierdziły mnie w tym, że warto, że należy.

Przyszedł w końcu oczekiwany czas, kiedy trzeba było w praktyce się zmierzyć z nowym zadaniem, sprawdzić swoje umiejętności w zakresie przeprowadzania ewaluacji zewnętrznej. Obaw było dużo, a nawet bardzo dużo: Jak sobie z tym poradzę? Czy umiem? Czy potrafię? Jak nas przyjmą w szkole? Wiele z nich dotyczyło „oprzyrządowania”. Zadawaliśmy sobie ciągle pytanie, czy działają narzędzia *online*? Innym razem zauważaliśmy kolejne zmiany w narzędziach. Na szczęście mieliśmy nasze forum, na którym o każdej porze dnia i nocy można było prosić o pomoc i... błyskawicznie ją otrzymać.

Obawy dotyczące pobytu w szkole okazały się całkiem nieuzasadnione. Spotkało nas tam przede wszystkim zrozumienie ważności zadania, jakim jest ewaluacja. Ten ogromny kredyt zaufania przydał się od razu na początku, kiedy to wyniki przeprowadzonej w pierwszym dniu ankiety *online* dla nauczycieli zostały utracone!!! I tu – przyznam szczerze – przydało nam się opanowanie dyrektora szkoły, który spokojnie stwierdził: „Cóż, przeprowadzimy ją po prostu jeszcze raz”.

Mimo że, przygotowując się do przeprowadzenia pilotażowej ewaluacji zewnętrznej, kilkakrotnie analizowaliśmy poszczególne narzędzia, wiele niedociągnięć zauważyliśmy dopiero podczas praktycznego ich zastosowania. Niektóre z pytań były stanowczo za długie, zdarzały się napisane językiem niezrozumiałym dla respondentów (szczególnie rodziców, uczniów, partnerów szkoły). Trudne okazało się też ujednoczenie znaczenia niektórych pojęć użytych w ankietach. Na szczęście ze wszystkim potrafilimy sobie poradzić. Tu nasunęła nam się refleksja, że bardzo dobrym pomysłem jest prowadzenie

ewaluacji w zespole. Łatwiej wspólnie niż w pojedynkę rozwiązać jakiś problem, a przede wszystkim łatwiej w tym wypadku o obiektywizm badania.

Podczas przeprowadzania w szkole ewaluacji utwierdziłam się też w przekonaniu, że wspólny udział w szkoleniach dyrektorów to kolejny strzał w dziesiątkę. Ich wiedza dotycząca procedury ewaluacji zewnętrznej, a przede wszystkim jej celu i roli w rozwoju szkoły sprawiła, że badanie odbywało się w atmosferze życzliwości, zrozumienia, otwartości i chęci współpracy całego środowiska szkolnego.

Przeprowadzona ewaluacja zewnętrzna spowodowała, że poczułam na swoich barkach, jak bardzo jest to ważne i odpowiedzialne zadanie. Nauczyłam się też patrzeć na szkołę i widzieć ją nie przez pryzmat prawa oświatowego, ale przez pryzmat jej potrzeb, potrzeb środowiska, a przede wszystkim ucznia. Nie jest to łatwe – mając na względzie dotychczasowe wieloletnie doświadczenie w trochę innej roli wizytatora. Jestem jednak przekonana, że całe to przedsięwzięcie się powiedzie. Nasuwa mi się tylko taka refleksja – wszyscy uczestnicy tej zmiany muszą w niej aktywnie uczestniczyć.

JOLANTA JAWOREK

OBALANIE MITÓW – CZYLI NIE TAKI DIABEŁ STRASZNY, JAK GO MALUJĄ

W październiku 2009 roku ukazało się nowe rozporządzenie o nadzorze pedagogicznym. Jego wejście w życie budziło wiele kontrowersji i obaw wśród dyrektorów oraz nauczycieli, co właściwie nie dziwi, gdyż często obawiamy się tego, co nowe, albo tego, czego dobrze nie znamy. Nowe formy nadzoru pedagogicznego, a zwłaszcza ewaluacja zewnętrzna, stały się przyczynkiem do ożywionych dyskusji w środowisku nauczycielskim. Do wzrostu obaw i napięcia przyczyniały się nierzadko publikacje prasowe, które w sposób niezbyt rzetelny, a czasem wręcz przekłamany, przedstawiały założenia nowego nadzoru. Ewaluację zewnętrzną zaczęto postrzegać jako kolejną kontrolę, która przyczyni się do tworzenia rankingu szkół oraz wzrostu szkolnej biurokracji. Nic bardziej mylnego! Celem niniejszego rozdziału jest rozwianie najczęstszych lęków oraz obalenie mitów, które już krążą wokół ewaluacji.

Mit pierwszy – ewaluacja przyczyni się do budowania rankingu szkół.

W zasadzie nie ma takiej możliwości, gdyż żadna szkoła nie otrzyma jednej i zarazem jednoznacznej oceny typu „dobra” – „zła”. W procesie ewaluacji działania szkoły podlegają wartościowaniu, a nie ocenie jako takiej. Wartościowanie to ma celu określenie stopnia spełniania przez szkołę wymagań stawianych przez państwo, czyli umiejscowienie szkoły, obszarów jej działalności, na osi rozwoju wyznaczanej przez państwo. Pamiętajmy, że wymagań jest 17 i poziom spełnienia każdego z nich zostanie określony odpowiednią literą – od A do E. W sumie więc wynikiem ewaluacji całościowej będzie 17 liter (problemowej – odpowiednio mniej) – może być na przykład sześć wymagań, których poziom spełnienia określono na D, pięć na B, trzy wymagania na C i trzy wymagania na A – które utworzą tak zwaną mapę działalności szkoły. W niektórych obszarach szkoła może mieć spore sukcesy, a inne obszary będą

wymagały dalszego rozwoju, dalszych działań. Taki sposób wartościowania pracy szkoły daje szansę pokazania swoich mocnych stron także szkołom, których uczniowie z różnych względów nie osiągają wysokich wyników na egzaminach zewnętrznych.

Mit drugi – na potrzeby ewaluacji szkoła będzie musiała tworzyć dodatkową dokumentację, a więc znowu „papieromania”.

Dyrektor i nauczyciele nie muszą i nie powinni tworzyć żadnej dodatkowej dokumentacji w związku z ewaluacją. Absolutnie nie ma takiej potrzeby. Dyrektor udostępnia te dokumenty, które szkoła posiada i których wymóg jest usankcjonowany prawem. Ewaluatorzy analizują je w celu poszukiwania przydatnych informacji, a nie kontroli, czy szkoła posiada konkretne dokumenty.

Mit trzeci – jedno z wymagań brzmi „szkoła lub placówka ma koncepcję pracy”, w związku z tym konieczne jest posiadanie dokumentu o takiej nazwie.

Szkoła nie musi koniecznie posiadać odrębnego dokumentu o takiej nazwie. Dyrektor może przedstawić inne dokumenty, z których będzie wynikała koncepcja pracy szkoły, na przykład roczny czy pięcioletni plan pracy szkoły, odpowiednie zapisy w statucie, programie wychowawczym, programie profilaktyki czy też koncepcję, którą przedstawił na konkursie na dyrektora szkoły, a która później zyskała akceptację rady pedagogicznej.

Mit czwarty – ewaluacja będzie się wiązała z oceną pracy nauczycieli.

Ewaluacja nie jest w jakikolwiek sposób związana z oceną pracy poszczególnych nauczycieli, to zadanie leży w kompetencjach dyrektora szkoły.

Mit piąty – w obszarze „środowisko” zapisano następujące wymaganie: „rodzice są partnerami szkoły”.

Dyrektorzy szkół ponadgimnazjalnych, a zwłaszcza szkół zawodowych, wyrażają często swój niepokój, czy szkoła zdoła spełnić to wymaganie na poziomie D, skoro przykładowo 70% procent uczniów jest dojeżdżających i w związku z tym współpraca z rodzicami jest utrudniona. Oczywiście jest jasne, że inaczej wygląda współpraca z rodzicami w szkołach podstawowych czy gimnazjalnych, które funkcjonują we własnym środowisku i łatwiej im pozyskać rodziców jako partnerów do współpracy, a inaczej w szkołach ponadgimnazjalnych. Żadna tego typu szkoła nie powinna mieć jednak najmniejszych problemów ze spełnieniem tego wymagania, gdyż z pewnością każda moż-

liwia rodzicom kontakt z nauczycielami czy dyrekcją poprzez organizowanie spotkań z rodzicami czy w czasie tak zwanej godziny dyżurów. W wielu szkołach pedagog współpracuje z rodzicami na różnych płaszczyznach, wspierając ich w wychowywaniu. Często rodzice są zachęceni do wyrażania swojej opinii o szkole za pomocą anonimowych ankiet. Te wszystkie działania stanowią dowód na to, iż szkoła współpracuje z rodzicami, a w każdym razie umożliwia im nawiązanie takiej współpracy. Poza tym rodzice nie będą jedynymi informatorami w tym zakresie. Dzięki zastosowaniu triangulacji danych, czyli pozyskiwania informacji z różnych źródeł, informacje na temat współpracy szkoły z rodzicami będą pochodzić także od dyrektora, nauczycieli i z dokumentacji, którą dyrektor uzna za właściwą do przedstawienia w tym obszarze.

Z pewnością w tym krótkim tekście nie udało mi się rozwiązać wszystkich wątpliwości czy też odpowiedzieć na wszystkie pytania związane z nową formą nadzoru, jaką jest ewaluacja zewnętrzna. Ograniczyłam się do odpowiedzi na pytania najczęściej zadawane i budzące najwięcej emocji. Mam nadzieję, że udało mi się przekonać dyrektorów i nauczycieli, iż nie taki diabeł straszny, jak go malują, ponieważ celem ewaluacji zewnętrznej nie jest ich ograniczanie, ale przede wszystkim dobro uczniów poprzez jakościowy rozwój szkół i placówek.

ZAŁĄCZNIK:

**Przykładowa struktura badania wymagań
wobec szkół podstawowych, gimnazjów,
szkół ponadgimnazjalnych, szkół artystycznych,
placówek kształcenia ustawicznego,
placówek kształcenia praktycznego
oraz ośrodków doksztalcania i doskonalenia
zawodowego (stan aktualny na marzec 2010 r.)**

Obszar: Efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki**Wymaganie 1.1.** Analizuje się wyniki sprawdzianu, egzaminu gimnazjalnego, egzaminu maturalnego i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe

Wyniki sprawdzianu i egzaminów są analizowane w celu poprawy jakości pracy szkoły lub placówki	W szkole lub placówce są wdrażane wnioski z analizy wyników sprawdzianu i egzaminów	Do analizy wyników sprawdzianu i egzaminów wykorzystuje się różnorodne metody analizy wyników	Wdrażane w szkole lub placówce wnioski z analizy wyników sprawdzianu i egzaminów przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia
W szkole lub placówce jest prowadzona analiza wyników egzaminów zewnętrznych	Wnioski z analizy są wdrażane	W szkole stosuje się jakościowe i ilościowe metody analizy	Wdrażane wnioski przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia
Ankieta dla nauczycieli Wywiad grupowy z nauczycielami Wywiad z dyrektorem	Ankieta dla nauczycieli Wywiad z dyrektorem	Analiza dokumentów Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z nauczycielami Wywiad z dyrektorem

Obszar: Efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki

Wymaganie 1.2. Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności

Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności określone w podstawie programowej	W szkole lub placówce diagnozuje się i analizuje osiągnięcia uczniów, uwzględniając ich możliwości rozwojowe	W szkole lub placówce formułuje się i wdraża wnioski z analizy osiągnięć uczniów, dostrzegane są możliwości uzyskiwania przez uczniów lepszych wyników w nauce. Wdrożone wnioski przyczyniają się do poprawy wyników w nauce uczniów.				
Uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności zgodne z podstawą programową	W szkole analizuje się osiągnięcia uczniów	Analiza osiągnięć szkolnych uwzględnia możliwości rozwojowe uczniów	W szkole lub placówce formułuje się wnioski z analizy osiągnięć uczących się	W szkole lub placówce wdraża się wnioski z analizy osiągnięć uczących się	W placówce dostrzega się możliwości uzyskania lepszych wyników przez uczniów	Wdrażanie wniosków przyczynia się do wzrostu efektów kształcenia
Analiza dokumentów	Analiza dokumentów	Wywiad grupowy z nauczycielami	Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Mój dzień”	Wywiad grupowy z nauczycielami	Ankieta dla nauczycieli	Wywiad z dyrektorem
Ankieta dla nauczycieli	Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad z dyrektorem	Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	Wywiad z dyrektorem	Ankieta dla rodziców	Ankieta dla nauczycieli
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad z dyrektorem			Wywiad grupowy z rodzicami	Wywiad grupowy z uczniami	

Obszar: Efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki**Wymaganie 1.3. Uczniowie są aktywni**

Uczniowie chętnie uczestniczą w zajęciach prowadzonych w szkole lub placówce	Uczniowie są samodzielni w podejmowaniu różnorodnych aktywności na rzecz własnego rozwoju i rozwoju szkoły lub placówki	W szkole lub placówce realizuje się działania zainicjowane przez uczniów
Uczniowie są zaangażowani w zajęcia organizowane przez szkołę	Uczniowie są zaangażowani w zajęcia pozalekcyjne organizowane przez szkołę	Szkoła lub placówka realizuje działania zainicjowane przez uczących się
Ankieta dla nauczycieli	Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Mój dzień”	Wywiad grupowy z nauczycielami
Ankieta dla rodziców	Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Mój dzień”	Wywiad grupowy z uczniami
Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Mój dzień”	Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	Wywiad z dyrektorem
Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Mój dzień”	Wywiad z dyrektorem
Obserwacja zajęć	Wywiad grupowy z rodzicami	Wywiad z dyrektorem
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad grupowy z uczniami	Wywiad z dyrektorem

Obszar: Efekty działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkoły lub placówki

Wymaganie 1.4. Respektowane są normy społeczne

Uczniowie czują się w szkole lub placówce bezpiecznie i wiedzą, jakich zachowań się od nich oczekuje	W szkole lub placówce diagnozuje się zachowania uczniów. Podejmuje się działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań	Uczniowie prezentują właściwe zachowania	W szkole lub placówce analizuje się podejmowane działania wychowawcze mające na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie właściwych zachowań, ocenia się ich skuteczność oraz modyfikuje w razie potrzeb, uwzględniając inicjatywy uczniów
Uczniowie znają obowiązujące w szkole normy	W szkole lub placówce prowadzona jest diagnoza zachowań uczniów i zagrożeń	Uczniowie prezentują zachowania zgodne z wymaganiami	W szkole lub placówce prowadzi się analizę podejmowanych działań mających na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie pożądanych zachowań
Uczniowie czują się bezpiecznie	W szkole lub placówce prowadzona jest diagnoza zachowań uczniów i zagrożeń	Uczniowie prezentują zachowania zgodne z wymaganiami	W szkole lub placówce prowadzi się analizę podejmowanych działań mających na celu eliminowanie zagrożeń oraz wzmacnianie pożądanych zachowań
Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Mój dzień”	Ankieta dla rodziców	Obserwacja placówki	Ankieta dla nauczycieli
Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Moja szkoła”	Ankieta dla rodziców	Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad grupowy z nauczycielami
Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Mój dzień”	Wywiad z dyrektorem	Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z nauczycielami
Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	Wywiad grupowy z rodzicami	Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z nauczycielami
Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	Wywiad grupowy z pracownikami niepedagogicznymi	Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z nauczycielami
Wywiad grupowy z pracownikami niepedagogicznymi	Wywiad z dyrektorem	Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z uczniami
Wywiad grupowy z rodzicami	Wywiad grupowy z rodzicami	Wywiad grupowy z pracownikami niepedagogicznymi	Wywiad z dyrektorem
Wywiad grupowy z uczniami	Wywiad grupowy z uczniami		Wywiad z dyrektorem

Obszar: Procesy zachodzące w szkole lub placówce**Wymaganie 2.1. Szkoła lub placówka ma koncepcję pracy**

Szkoła lub placówka działa zgodnie z przyjętą przez radę pedagogiczną koncepcją pracy	Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest analizowana i modyfikowana w razie potrzeb	Koncepcja pracy szkoły lub placówki jest znana i akceptowana przez uczniów i rodziców
Szkoła działa zgodnie z koncepcją przyjętą przez radę pedagogiczną	Koncepcja pracy jest analizowana i modyfikowana	Znajomość i akceptacja koncepcji pracy przez uczniów i rodziców
Analiza dokumentów	Ankieta dla nauczycieli	Wywiad grupowy z rodzicami
Ankieta dla nauczycieli	Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad grupowy z uczniami
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	
Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z pracownikami niepedagogicznymi	
	Wywiad z dyrektorem	
	Ankieta dla nauczycieli	
	Ankieta dla rodziców	
	Wywiad grupowy z nauczycielami	
	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	
	Wywiad grupowy z dyrektorem	

Obszar: Procesy zachodzące w szkole lub placówce

Wymaganie 2.2. Oferta edukacyjna umożliwiająca realizację podstawy programowej

Oferta edukacyjna wynika z podstawy programowej. Oferta edukacyjna odpowiada potrzebom uczniów i rynku pracy	Monitoruje się realizację podstawy programowej	Oferta edukacyjna jest modyfikowana, wzbogacana i umożliwia rozwój zainteresowań uczniów	Szkoła lub placówka realizuje nowatorskie rozwiązania programowe
Oferta edukacyjna jest spójna z podstawą programową	Zakres monitoringu podstawy programowej	Oferta edukacyjna szkoły jest modyfikowana	Typ nowatorskich rozwiązań programowych realizowanych przez szkołę
Oferta edukacyjna jest zgodna z potrzebami uczniów	Oferta edukacyjna jest zgodna z potrzebami rynku pracy	Oferta edukacyjna	
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad z dyrektorem	Analiza dokumentów	Wywiad grupowy z nauczycielami
Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Ankieta dla nauczycieli	Wywiad z dyrektorem
	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Ankieta dla rodziców	
	Wywiad grupowy z nauczycielami	Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Moja szkoła”	
	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	
	Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	
		Wywiad z dyrektorem	

Obszar: Procesy zachodzące w szkole lub placówce

Wymaganie 2.3. Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany

Procesy edukacyjne są realizowane w szkole lub placówce z wykorzystaniem zalecanych warunków i sposobu realizacji podstawy programowej	Procesy edukacyjne przebiegające w szkole lub placówce są planowane	Procesy edukacyjne są zorganizowane w sposób sprzyjający uczeniu się	Ocenianie uczniów daje im informację o ich postępach w nauce oraz motywuje ich do dalszej pracy	W szkole lub placówce monitoruje się osiągnięcia uczniów
W realizacji procesów edukacyjnych respektuje się zalecane warunki i sposoby realizacji podstawy programowej	Procesy edukacyjne są planowane	Wykorzystywanie metod nauczania, które aktywizują uczniów i przyczyniają się do większej intensywności procesu uczenia się	Ocenianie zawiera informacje o postępach uczniów	Obecność monitoringu osiągnięć uczniów
Analiza dokumentów Wywiad grupowy z nauczycielami	Obserwacja zajęć Wywiad z dyrektorem	Stosowanie różnicowanych metod nauczania	Analiza dokumentów Ankieta dla nauczycieli Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Moja szkoła” Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła” Ankieta dla placówki	Ankieta dla nauczycieli Wywiad grupowy z nauczycielami Wywiad z dyrektorem
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad z dyrektorem	Ankieta dla nauczycieli Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Mój dzień” Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Mój dzień” Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Moja szkoła” Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła” Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Mój dzień”	Ankieta dla nauczycieli Ankieta dla rodziców Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Moja szkoła” Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła” Ankieta dla nauczycieli	Ankieta dla nauczycieli Wywiad grupowy z nauczycielami Wywiad z dyrektorem
Analiza dokumentów Wywiad grupowy z nauczycielami	Obserwacja zajęć Wywiad z dyrektorem	Obserwacja placówki Obserwacja zajęć Wywiad z dyrektorem	Obserwacja placówki	Ankieta dla nauczycieli Wywiad grupowy z nauczycielami Wywiad z dyrektorem
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad z dyrektorem	Obserwacja zajęć Wywiad z dyrektorem	Obserwacja zajęć Wywiad z dyrektorem	Ankieta dla nauczycieli Wywiad grupowy z nauczycielami Wywiad z dyrektorem

Obszar: Procesy zachodzące w szkole lub placówce

Wymaganie 2.3. Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany – cd.

Procesy edukacyjne przebiegające w szkole lub placówce są monitorowane i doskonalone	Wnioski z monitorowania procesów edukacyjnych są wykorzystywane w planowaniu tych procesów	Nauczyciele pracują wspólnie z uczniami i nad doskonaleniem procesów edukacyjnych. Nauczyciele stosują różne sposoby wspierania i motywowania uczniów w procesie uczenia się	Informacja o postępach w nauce otrzymywana w wyniku oceniania uczniów pomaga im uczyć się i planować swój indywidualny proces uczenia się	W szkole lub placówce analizuje się wyniki monitorowania osiągnięć uczniów i wdraża się wnioski z tych analiz
Obecność monitoringu procesów edukacyjnych	Zakres wykorzystania wniosków z monitoringu w procesie planowania procesów edukacyjnych	Obecność i różnorodność form kooperacji między nauczycielami a uczniami w obszarze doskonalenia procesów edukacyjnych	Nauczyciele stosują różnicowane metody wspierania i motywowania uczniów w procesie uczenia się	Wykorzystanie monitoringu do podnoszenia jakości i efektywności uczenia się
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad grupowy z nauczycielami	Ankieta dla nauczycieli	Wywiad grupowy z nauczycielami	Ankieta dla nauczycieli
Wywiad grupowy z uczniami	Wywiad z dyrektorem	Ankieta dla rodziców	Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z nauczycielami
Wywiad z dyrektorem		Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Mój dzień” Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Mój dzień” Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła” Obserwacja zajęć Wywiad grupowy z nauczycielami Wywiad grupowy z rodzicami Wywiad grupowy z uczniami	Ankieta dla rodziców Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	Ankieta dla nauczycieli

Obszar: Procesy zachodzące w szkole lub placówce

Wymaganie 2.4. Procesy edukacyjne są efektem współdziałania nauczycieli	
Nauczyciele współdziałają w tworzeniu i analizie procesów edukacyjnych	Wprowadzanie zmian dotyczących przebiegu procesów edukacyjnych następuje w wyniku wspólnych ustaleń między nauczycielami
Nauczyciele wspomagają siebie nawzajem w organizowaniu i realizacji procesów edukacyjnych	Proces zmiany jest efektem wspólnych decyzji
Nauczyciele współpracują przy tworzeniu procesów edukacyjnych	Nauczyciele wspierają się w organizacji i realizacji procesów edukacyjnych
Analiza dokumentów	Ankieta dla nauczycieli
Ankieta dla nauczycieli	Wywiad grupowy z nauczycielami
	Wywiad z dyrektorem

Obszar: Procesy zachodzące w szkole lub placówce**Wymaganie 2.6. Prowadzone są działania służące wyrównywaniu szans edukacyjnych**

Uczniowie osiągają sukcesy edukacyjne na miarę swoich możliwości	W szkole lub placówce są prowadzone działania zwiększające szanse edukacyjne uczniów, uwzględniające indywidualizację procesu edukacji			
Uczniowie osiągają sukcesy edukacyjne na miarę swoich możliwości	Charakter działań zwiększających szanse edukacyjne	W szkole istnieje system zindywidualizowanego motywowania uczniów	W szkole buduje się postawy sprzyjające nauce	
Wywiad grupowy z nauczycielami	Ankieta dla rodziców	Analiza dokumentów	Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Mój dzień”	
Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Ankieta dla rodziców	Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Moja szkoła”	
Wywiad grupowy z rodzicami	Wywiad z dyrektorem	Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”	
Wywiad z dyrektorem		Obserwacja placówki	Wywiad grupowy z nauczycielami	
		Wywiad z dyrektorem		

Obszar: Funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym

Wymaganie 3.1. Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju

<p>Szkoła lub placówka podejmuje inicjatywy na rzecz środowiska. Szkoła lub placówka współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku</p>	<p>W działaniach szkoły lub placówki są uwzględniane możliwości i potrzeby środowiska</p>	<p>Współpraca szkoły lub placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku wpływa korzystnie na rozwój edukacyjny uczniów</p>
<p>Szkoła lub placówka współpracuje z różnymi podmiotami działającymi w środowisku</p>	<p>Szkoła lub placówka identyfikuje rzeczywiste potrzeby i możliwości środowiska</p>	<p>Szkoła lub placówka korzysta z zasobów środowiska w procesie nauczania</p> <p>Współpraca szkoły lub placówki z instytucjami i organizacjami wpływa na rozwój uczniów</p>
<p>Analiza dokumentów</p> <p>Ankieta dla nauczycieli</p> <p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p> <p>Wywiad grupowy z partnerami i samorządem</p> <p>Wywiad grupowy z dyrektorem</p> <p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p> <p>Wywiad grupowy z rodzicami</p> <p>Wywiad z dyrektorem</p> <p>Analiza dokumentów</p> <p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p> <p>Wywiad grupowy z partnerami i samorządem</p> <p>Wywiad grupowy z rodzicami</p> <p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Ankieta dla nauczycieli</p> <p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p> <p>Wywiad z dyrektorem</p>

Obszar: Funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym**Wymaganie 3.2. Wykorzystywane są informacje o losach absolwentów**

<p>Szkoła lub placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów do doskonalenia efektów nauczania i wychowania i w różnych formach współpracuje ze swoimi absolwentami</p>		<p>Absolwenci są przygotowani do dalszego kształcenia lub funkcjonowania na rynku pracy na miarę swoich możliwości</p>	
<p>Szkoła lub placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów w procesie nauczania i wychowania</p>		<p>Szkoła lub placówka przygotowuje do dalszej edukacji</p>	
<p>Ankieta dla nauczycieli</p>		<p>Szkoła lub placówka przygotowuje do</p>	
<p>Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”</p>		<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>	
<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>		<p>Wywiad z dyrektorem</p>	
<p>Ankieta dla nauczycieli</p>		<p>Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”</p>	
<p>Ankieta dla rodziców</p>		<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>	
<p>Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”</p>		<p>Wywiad grupowy z partnerami i samorządem</p>	
<p>Wywiad z dyrektorem</p>		<p>Wywiad z dyrektorem</p>	

Obszar: Funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym

Wymaganie 3.3. Promowana jest wartość edukacji

Szkoła lub placówka prezentuje i upowszechnia informacje o ofercie edukacyjnej oraz podejmowanych działaniach i osiągnięciach	Szkoła lub placówka informuje środowisko o celowości i skuteczności podejmowanych przez nią działań	Szkoła lub placówka promuje w środowisku potrzebę uczenia się	Szkoła lub placówka jest pozytywnie postrzegana w środowisku
Szkoła lub placówka prowadzi działania informacyjne dotyczące oferty edukacyjnej, działań szkoły i jej osiągnięć	Szkoła lub placówka uzasadnia prowadzone przez nią działania pod względem ich celowości i skuteczności	Szkoła lub placówka prowadzi działania w lokalnej społeczności promujące wartość uczenia się przez całe życie	Rodzice i przedstawiciele lokalnego środowiska postrzegają szkołę lub placówkę jako dbającą o relacje z lokalnym środowiskiem
Rodzice i przedstawiciele lokalnego środowiska znają osiągnięcia szkoły i jej uczniów	Szkoła lub placówka		Rodzice i przedstawiciele lokalnego środowiska postrzegają szkołę lub placówkę jako dbającą o jakość kształcenia
Analiza dokumentów	Ankieta dla rodziców	Analiza dokumentów	Ankieta dla rodziców
Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Ankieta dla rodziców	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem
	Wywiad z dyrektorem	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Wywiad grupowy z rodzicami
		Wywiad z dyrektorem	

Obszar: Funkcjonowanie szkoły lub placówki w środowisku lokalnym**Wymaganie 3.4. Rodzice są partnerami szkoły**

<p>Szkoła lub placówka pozyskuje i wykorzystuje opinie rodziców na temat swojej pracy</p>	<p>Szkoła lub placówka wspiera rodziców w wychowaniu dzieci</p>	<p>Rodzice współdecydują w sprawach szkoły lub placówki i uczestniczą w podejmowanych działaniach</p>
<p>Rodzice dzielą się opiniami na temat pracy szkoły oraz procesu nauczania</p>	<p>Szkoła lub placówka prowadzi różne formy wspierania rodziców w wychowaniu</p>	<p>Rodzice uczestniczą w działaniach organizowanych przez szkołę</p>
<p>Ankieta dla nauczycieli</p>	<p>Ankieta dla nauczycieli</p>	<p>Ankieta dla rodziców</p>
<p>Ankieta dla rodziców</p>	<p>Ankieta dla rodziców</p>	<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>
<p>Obserwacja placówki</p>	<p>Ankieta dla rodziców</p>	<p>Wywiad grupowy z rodzicami</p>
<p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Obserwacja placówki</p>	<p>Wywiad z dyrektorem</p>
	<p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Wywiad grupowy z rodzicami</p>
		<p>Wywiad z dyrektorem</p>
		<p>Analiza dokumentów</p>
		<p>Ankieta dla nauczycieli</p>
		<p>Ankieta dla rodziców</p>
		<p>Wywiad grupowy z rodzicami</p>
		<p>Wywiad z dyrektorem</p>
		<p>Wywiad z rodzicami</p>
		<p>Wywiad z dyrektorem</p>

Obszar: Zarządzanie szkołą lub placówką

Wymaganie 4.1. Funkcjonuje współpraca w zespołach

Nauczyciele pracują zespołowo i analizują efekty swojej pracy		Nauczyciele wspólnie planują działania podejmowane w szkole lub placówce, rozwiązyują problemy i doskonalą metody i formy współpracy		
W szkole funkcjonują zespoły zadaniowe	Opinie na temat zaangażowania	Opinie na temat osiągnięcia celów	Analiza efektów pracy zespołów	Wspólne planowanie działań w szkole
Analiza dokumentów	Ankieta dla nauczycieli	Ankieta dla nauczycieli	Ankieta dla nauczycieli	Ankieta dla nauczycieli
Ankieta dla nauczycieli	Wywiad z dyrektorem	Wywiad z dyrektorem	Wywiad z dyrektorem	Wywiad z dyrektorem
Ankieta dla uczniów szkół podstawowych „Moja szkoła”				
Ankieta dla uczniów szkół ponadpodstawowych „Moja szkoła”				
Wywiad grupowy z nauczycielami				
Wywiad z dyrektorem				
				Nauczyciele uczestniczą w formach doskonalenia zawodowego dotyczących metod i form współpracy
				Nauczyciele wspólnie rozwiązyują problemy
				Analiza dokumentów
				Ankieta dla nauczycieli
				Wywiad z dyrektorem
				Wywiad grupowy z pracownikami niepedagogicznymi
				Wywiad z dyrektorem

Obszar: Zarządzanie szkołą lub placówką**Wymaganie 4.2. Sprawowany jest wewnętrzny nadzór pedagogiczny**

<p>Nauczyciele są angażowani w ewaluację wewnętrzną podejmowaną w szkole lub placówce. Wnioski wynikające z wewnętrznego nadzoru pedagogicznego są wykorzystywane do planowania pracy szkoły lub placówki</p>		<p>Ewaluacja wewnętrzna jest prowadzona z udziałem zespołów nauczycieli. Wnioski wynikające z wewnętrznego nadzoru pedagogicznego służą do wprowadzania zmian w funkcjonowaniu szkoły lub placówki i są wykorzystywane do rozwoju szkoły lub placówki</p>	
<p>Dyrekcja szkoły angażuje nauczycieli do udziału w realizacji ewaluacji wewnętrznej</p>	<p>Wyniki wewnętrznego nadzoru pedagogicznego są wykorzystywane do planowania pracy szkoły</p>	<p>Wnioski z wewnętrznego nadzoru pedagogicznego powodują korzystne zmiany w funkcjonowaniu szkoły</p>	<p>Wprowadzane zmiany przyczyniają się do rozwoju szkoły</p>
<p>Analiza dokumentów</p>	<p>Analiza dokumentów</p>	<p>Ankieta dla nauczycieli</p>	<p>Ankieta dla nauczycieli</p>
<p>Ankieta dla nauczycieli</p>	<p>Ankieta dla nauczycieli</p>	<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>	<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>
<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>	<p>Wywiad grupowy z nauczycielami</p>	<p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Wywiad z dyrektorem</p>
<p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Wywiad z dyrektorem</p>	<p>Wywiad z dyrektorem</p>

Obszar: Zarządzanie szkołą lub placówką**Wymaganie 4.3. Szkoła lub placówka ma odpowiednie warunki lokalowe i wyposażenie**

Warunki lokalowe i wyposażenie umożliwiają realizowanie przyjętych w szkole lub placówce programów nauczania	Podjęmowane są skuteczne działania wzbogacające warunki lokalowe i wyposażenie szkoły lub placówki w celu poprawy warunków realizacji przyjętych w szkole lub placówce programów nauczania i poszerzenia oferty zajęć
Warunki lokalowe szkoły są wystarczające do realizowania podstawy programowej i przyjętych w szkole programów nauczania	Istnienie planu wzbogacania warunków lokalowych i wyposażenia szkoły
Warunki lokalowe szkoły są wystarczające do realizowania podstawy programowej i przyjętych w szkole programów nauczania	Podjęmowanie działań mających na celu wzbogacenie warunków lokalowych i wyposażenia dydaktycznego szkoły
Analiza dokumentów	Ankieta dla nauczycieli
Ankieta dla nauczycieli	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem
Ankieta dla rodziców	Wywiad z dyrektorem
Obserwacja placówki	Wywiad grupowy z nauczycielami
Wywiad grupowy z nauczycielami	Wywiad grupowy z partnerami i samorządem
Wywiad grupowy z partnerami i samorządem	Wywiad grupowy z rodzicami
Wywiad grupowy z rodzicami	Wywiad grupowy z uczniami
Wywiad z dyrektorem	Wywiad z dyrektorem

O AUTORACH

Krzysztof Anklewicz

Mieszka w Świdnicy w województwie dolnośląskim. Od 2002 roku jest dyrektorem Zespołu Szkół Mechanicznych im. Mikołaja Kopernika w Świdnicy; wcześniej absolwent szkoły i nauczyciel przedmiotów zawodowych. Staż pracy pedagogicznej – 20 lat.

Członek Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty. W latach 2004–2005 ekspert z ramienia Powiatu Świdnickiego w projekcie realizowanym przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu – Departament Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego przy wsparciu technicznym Krajowego Ośrodka Wspierania Edukacji zawodowej i ustawicznej przy projektowaniu wyposażenia centrów kształcenia ustawicznego, centrów kształcenia praktycznego i szkół zawodowych w stanowiska do przeprowadzania zewnętrznych egzaminów zawodowych w zawodach branży samochodowej.

W roku 2009 ekspert branży samochodowej w projekcie Diagnostyka Wybranych Branż Kształcenia Zawodowego na Dolnym Śląsku współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa, realizowanego przez Dolnośląskie Centrum Informacji Zawodowej i Doskonalenia Nauczycieli w Wałbrzychu.

W roku 2010 lider Programu Rozwojowego Szkoły w projekcie Modernizacja Kształcenia Zawodowego na Dolnym Śląsku, realizowanego przez Urząd Marszałkowski i Dolnośląskie Centrum Informacji Zawodowej i Doskonalenia Nauczycieli w Wałbrzychu.

W okresie od 30 września 2009 do 15 stycznia 2010 roku uczestnik szkolenia doskonalącego w zakresie ewaluacji w ramach Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły – etap II, realizowanego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Uniwersytet Jagielloński.

Agnieszka Arkusińska

Nauczycielka historii i wiedzy o społeczeństwie w gimnazjum, dyrektorka. Współpracuje z Fundacją Centrum Edukacji Obywatelskiej jako trenerka w programach Szkoła Ucząca się i Nauczycielska Akademia Internetowa, Akademia SUS. Prowadzi szkolenia dla rad pedagogicznych i dyrektorów szkół w zakresie ewaluacji wewnętrznej. Aktywnie uczestniczyła w programach: Mosty ponad Granicami, Szkoły Jagiellońskie, Orange dla Ziemi. Prowadziła warsztaty w ramach szkolenia dla wizytatorów z ewaluacji wewnętrznej w ramach Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły – Etap II.

Joanna Berdzik

Przebyła całą ścieżkę oświatową, od przedszkolaka, poprzez nauczyciela, do dyrektora szkoły. Naukę w szkole rozpoczęła jako sześciolatka, co warto podkreślić w czasie obecnych zmian. Jest członkiem-założycielem i prezesem Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty – największego stowarzyszenia dyrektorów w Polsce, a od 1 sierpnia 2007 roku kierownikiem Studiów Podyplomowych Liderów Oświaty – studiów doskonalących dla kadry kierowniczej szkół. Od 1 kwietnia 2008 roku – koordynator I i II etapu projektu systemowego – Program Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły, realizowanego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”, Działanie 3.1 współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jest autorką publikacji dotyczących edukacji i współautorką opracowań, konsultacji OSKKO w sprawie projektów aktów prawnych, prowadzi także szkolenia z zakresu oświaty dla dyrektorów szkół.

Agnieszka Borek

Ekspert w zespole Uniwersytetu Jagiellońskiego opracowującego metodologię ewaluacji zewnętrznej w ramach nowego nadzoru pedagogicznego. Jest autorką lub współautorką ponad 50 raportów z zakresu ewaluacji. Prawie połowa z nich dotyczyła problematyki edukacyjnej. Realizowała między innymi ewaluację systemów oceniania w gimnazjach, systemu awansu zawodowego nauczycieli, ewaluacje projektów i programów edukacyjnych o zasięgu ogólnym.

nopolskim: Szkoła Marzeń, Szkoła Ucząca się, Mała Szkoła, Cała Polska Czyta Dzieciom.

Prowadzi zajęcia z dziedziny ewaluacji na studiach podyplomowych na Uniwersytecie Warszawskim. Szkoli z zakresu ewaluacji i metodologii badań, instytucje publiczne i pozarządowe. Posiada certyfikat jakości szkoleń I stopnia Stowarzyszenia Trenerów STOP. Prezes Zarządu grupy badawczej Era Ewaluacji. Najchętniej realizuje ewaluacje wymagające innowacyjnego podejścia. Pracuje społecznie na rzecz dwóch organizacji pozarządowych. Mama.

Lucian Ciolan

Pochodzi z Rumunii. Pracuje na Uniwersytecie w Bukareszcie, jest Dyrektorem Wydziału Edukacji. Obszary jego zainteresowań badawczych to: polityka edukacyjna, badania w zakresie edukacji, rozwój zawodowy nauczycieli i trenerów oraz zarządzanie efektywnością.

Wśród jego ostatnich publikacji znajdują się: *Beyond the Disciplines* (Humanitas, 2003), *Towards a Culture of Quality Policymaking Culture in Transition Countries* (Bucharest University Press, 2006), *Integrated Learning. Foundations for a Transdisciplinary Curriculum* (Polirom, 2008), *School as It is* (UNICEF&Cedu 2000+, 2010).

Działa również jako sekretarz naukowy Komisji Administracji, Edukacji i Psychologii w Rumuńskiej Agencji do spraw Zapewniania Jakości Kształcenia w Szkolnictwie Wyższym (Administration, Educational Sciences and Psychology at Romanian Agency for Quality Assurance in Higher Education – ARACIS). W ostatnich latach zaangażowany w szkolenia i doradztwo, szczególnie w Europie Środkowej i Południowo-Wschodniej, głównie w programach finansowanych przez UE.

Ewa Drozd

Edukator, trener i konsultant w zakresie efektywnego zarządzania i uczenia się w organizacji, budowania zespołów, doskonalenia komunikacji i budowania kultury organizacyjnej. Nauczyciel dyplomowany, były konsultant w Dolnośląskim Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli we Wrocławiu z doświadczeniem na stanowisku wicedyrektora szkoły i wizytatora Kuratorium Oświaty. Realizowała procedury mierzenia jakości podczas prowadzonych wizytacji, w programie POST (Polityka Oświatowa Samorządu Terytorialnego) reali-

zowanym przez CEO oraz na zlecenie placówek oświatowych i zamówienia władz samorządowych. Współpracuje z samorządami lokalnymi i placówkami oświatowymi w zakresie realizacji projektów wzmacniających alternatywne formy edukacji zindywidualizowanej. Prowadzi szkolenia dla dyrektorów, wizytatorów i pracowników oświaty gminnej. Jest autorką opracowań, raportów i publikacji z zakresu jakościowego rozwoju szkoły.

John M. Fischer

Pochodzi ze Stanów Zjednoczonych. Jest profesorem na Uniwersytecie Bowling Green w USA, współzałożycielem Międzynarodowego Demokratycznego Instytutu Edukacji na Uniwersytecie w Bowling Green (The International Democratic Education Institute). Jego praca ma na celu powiązanie kwestii szkolnictwa w miastach (*urban education*) z reformami na rzecz demokratycznej i międzynarodowej edukacji. Interesują go kwestie demokratyzacji metod nauczania. Obecnie jest kierownikiem projektu GEAR BGSU-UP Learning Center, finansowanego w ramach federalnego programu GEAR-UP. W ramach projektu pomaga szkołom wprowadzać zmiany w szkolnych programach nauczania.

Jest również kierownikiem projektu Poland/Ohio Partnership oraz członkiem stowarzyszenia Ekspedycja w głąb Kultury, które realizuje międzynarodowe projekty dla młodzieży poświęcone kulturze, grupom etnicznym, historii, religii oraz lokalnym obyczajom.

Jest współautorem zestawu materiałów ćwiczeniowych *Comparative Lessons for Democracy*. Jego ostatnie publikacje koncentrują się na reformach szkolnictwa, nauczaniu o tolerancji oraz wykorzystaniu technologii w klasach lekcyjnych.

Ewa Fortunka

Ukończyła wyższe studia magisterskie na kierunku: filologia polska (WSP Kielce, 1995 rok); kursy kwalifikacyjne – studium kulturoznawcze (1998 rok), organizacja i zarządzanie oświatą (2006 rok), sprawowanie nadzoru pedagogicznego (2006 rok); liczne kursy doskonalące, między innymi: zmiany w szkolnych, ramowych planach nauczania; wdrażanie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół; technologie informacyjne i edukacja multimedialna w praktyce szkolnej (Osi Computrain 2004 rok). W styczniu 2004 roku uzyskała stopień

nauczyciela dyplomowanego, od 2003 roku jest egzaminatorem w zakresie przedmiotów humanistycznych na poziomie gimnazjum, w 2006 roku nabyła uprawnienia eksperta komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o kolejny stopień awansu zawodowego (CODN, Warszawa). Z pracą w oświacie związana od 1988 roku, najpierw jako nauczyciel języka polskiego w szkole podstawowej w latach 1988–2007, od września 2007 roku pełni obowiązki wizytatora w Kuratorium Oświaty w Kielcach, a od listopada 2009, w związku uzyskaniem stosownych uprawnień, wizytatora do spraw ewaluacji.

Anna Gocłowska

Trzdziestoletni staż pracy w oświacie – nauczyciel szkoły podstawowej, ponadpodstawowej, kolegium nauczycielskiego, dyrektor szkoły, wizytator, dyrektor Wydziału Organizacyjnego i Kadr, dyrektor Wydziału Nadzoru Pedagogicznego w KO w Ostrołęce, po reformie administracyjnej – kierownik Oddziału Nadzoru Pedagogicznego w KO w Warszawie, delegatura w Ostrołęce, wizytator do spraw ewaluacji. Nauczyciel dyplomowany, ekspert z listy MEN, egzaminator OKE, posiada II stopień specjalizacji zawodowej z zakresu zarządzania oświatą. Pracowała w zespołach zadaniowych Mazowieckiego Kuratora Oświaty, wdrażających kolejne rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego.

Jolanta Jaworek

Nauczyciel dyplomowany, ukończyła studia magisterskie na kierunku: filologia polska na Uniwersytecie Wrocławskim oraz studia podyplomowe w zakresie organizacji i zarządzania w placówkach oświatowych w Wyższej Szkole Administracji i Zarządzania w Opolu. Egzaminator OKE sprawdzianu w sześcioletniej szkole podstawowej i egzaminu z zakresu przedmiotów humanistycznych w gimnazjum. Z edukacją związana od 20 lat. Odznaczona Brązowym Krzyżem Zasługi. Przez 10 lat pełniła funkcję dyrektora szkoły podstawowej, obecnie jest wizytatorem Kuratorium Oświaty w Opolu. Ukończyła ministerialne szkolenie dla wizytatorów do spraw ewaluacji. Była członkiem zespołu ewaluatorów przeprowadzających pierwszą w Polsce ewaluację zewnętrzną w szkole. Przeprowadziła cykl szkoleń z zakresu ewaluacji zewnętrznej dla dyrektorów szkół i placówek.

Tomasz Kasprzak

Socjolog, ewaluator. Absolwent studiów doktoranckich w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Członek zespołu badawczego Ośrodka Badań Młodzieży UW. Polski ekspert i korespondent w European Knowledge Centre for Youth Policy, wiceprzewodniczący Stowarzyszenia dla Edukacji i Kultury „Spotkania”. Członek zespołu zadaniowego do spraw Programu Kultura+ (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Pracownik dydaktyczny Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Zajmuje się socjologią edukacji, socjologią problemów społecznych, aktywizacją społeczną, funkcjonowaniem III sektora oraz administracji publicznej w Polsce. Członek zespołów badawczych i ewaluator projektów realizowanych przez administrację publiczną, organizacje pozarządowe, inicjatywy wspólnotowe (między innymi Narodową Agencję Programu „Młodzież w Działaniu”, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Narodowe Centrum Kultury, Fundację im. Stefana Batorego, Amnesty International, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Instytut Spraw Publicznych, Polską Akademię Nauk).

Indira Lachowicz

Trener organizacji pozarządowych, nauczyciel dyplomowany, ekspert MEN, dyrektor szkoły (1989–2000). Współpracuje głównie z Centrum Edukacji Obywatelskiej, Wszechnicą UJ.

W 2006 roku wchodziła w skład zespołu prowadzącego ewaluację programu Szkoły Jagiellońskiej. W ramach projektu Szkoły Jagiellońskiej przeprowadziła ewaluację zewnętrzną w szkołach i napisała 20 raportów.

Prowadziła warsztaty dla wizytatorów, dyrektorów szkół, doradców metodycznych z zakresu systemów zapewniania jakości, obecnie prowadzi warsztaty z ewaluacji wewnętrznej w ramach programu SUS.

Konsultowała i pisała raporty z zakresu ewaluacji wewnętrznej kilkunastu szkół w ramach programu zapewniania jakości SUS.

Prowadziła warsztaty w ramach szkolenia dla wizytatorów z ewaluacji wewnętrznej w ramach Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły – Etap II – 2009 rok.

Posiada certyfikat jakości szkoleń I stopnia Stowarzyszenia Trenerów STOP oraz certyfikat trenera CEO.

Bożena Jolanta Lenkiewicz-Broda

Starszy wizytator Kuratorium Oświaty w Białymstoku. Posiada 27-letnie doświadczenie w pracy pedagogicznej, z czego 11 lat w nadzorze pedagogicznym. Nauczyciel dyplomowany. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego Filia w Białymstoku – magister pedagogiki w zakresie nauczania początkowego. Posiada dodatkowe kwalifikacje z zakresu oligofrenopedagogiki i pedagogiki resocjalizacyjnej. Ukończyła organizowany przez CODN kurs uprawniający do mierzenia jakości pracy szkół i placówek. W 2002 roku została wpisana na listę ekspertów komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o awans zawodowy.

Od wielu lat aktywnie działa na rzecz osób niepełnosprawnych. Jest wieloletnim instruktorem Nieprzetartego Szlaku, w latach 1998–1999 była kierownikiem wydziału Nieprzetartego Szlaku – Głównej Kwatery ZHP w Warszawie. Od roku 2005 pełni społecznie funkcję Prezesa Olimpiad Specjalnych, Polska – Podlaskie.

W roku 2007 otrzymała Medal Komisji Edukacji Narodowej.

Współautorka czterozeszytowej publikacji *Odkrywcy Nieznanego Świata*, (I miejsce w ogólnopolskim Konkursie im. prof. Degi na najciekawsze rozwiązanie na rzecz niepełnosprawnych).

Autorka *Metodologii mierzenia jakości pracy poradni psychologiczno-pedagogicznej* (w: *Zarządzanie oświatą na przełomie stuleci w świetle teorii i w praktyce*, pod red. M. Balickiego, A. Cichockiego, B. Niedźwiedzkiego, Trans Humana, Białystok 2002); *Turystyka osób niepełnosprawnych w województwie podlaskim* (w: *Společne i organizacyjne aspekty aktywności turystyczno-rekreacyjnej osób niepełnosprawnych* (PTTK Zarząd Główny, Warszawa 2005).

Dorota Majchrzyk

Dwudziestosiedmioletni staż pracy pedagogicznej. Z wykształcenia jest nauczycielem kształcenia zintegrowanego i pedagogiem szkolnym. Od 7 lat starszy wizytator Kuratorium Oświaty w Kielcach, obecnie wizytator do spraw ewaluacji.

Jako nauczyciel była nowatorem wprowadzającą elementy ekologii w ramach edukacji środowiskowej w klasach najmłodszych, cyklicznie publikowała artykuły w ogólnopolskim miesięczniku „EKO-Świat” i „Przyroda Polska”, była autorem ćwiczeń do kaligrafii dla klas I–III (wydawnictwo Juka), przewodnicząca zespołu samokształceniowego nauczycieli nauczania początkowe-

go, posiada I stopień specjalizacji zawodowej w zakresie nauczania początkowego, jest nauczycielem dyplomowanym.

Jako wizytator nadzorowała szkoły i placówki publiczne i niepubliczne, prowadziła liczne szkolenia dla dyrektorów i nauczycieli między innymi w zakresie: „Wypracowanie modelu wspierania szkół w osiągnięciu standardów edukacji zdrowotnej”, „Edukacyjna wartość dodana”, „Szkoła przyjaźnie wymagająca, skuteczna i nowoczesna – Planowana reforma edukacji w Polsce”, „Szkolne plany nauczania”.

Jest przewodniczącą Komisji Kwalifikacyjnych i Egzaminacyjnych „Grupa 500”, koordynatorem ekspertów wchodzących w skład komisji egzaminacyjnych i kwalifikacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o awans na stopień zawodowy, trenerem „Grupy 2000”, edukatorem i rzecznikiem zmiany w zakresie wdrażania podstawy programowej wychowania przedszkolnego i kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół w projekcie realizowanym przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli i Świętokrzyskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli.

Uczestniczka szkolenia doskonalącego z zakresu ewaluacji w ramach Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły – etap II, realizowanego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Uniwersytet Jagielloński.

Jolanta Maryniuk

Absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego, z urodzenia gdynianka, z wyboru przylepianka (Przylep – wieś w województwie lubuskim). Od zawsze nauczycielka, wychowawczyni – po prostu kobieta „z klasą”. Od 2007 roku wskutek splotu sytuacji różnych – wizytator Kuratorium Oświaty w Gorzowie Wielkopolskim, delegatura w Zielonej Górze. Miłośniczka czerwonego wina mająca nadzieję, że wino z podzielonogórskich winnic zagości także na sklepowych półkach.

Grzegorz Mazurkiewicz

Doktor nauk humanistycznych, socjolog, pracownik Uniwersytetu Jagiellońskiego, wcześniej nauczyciel, przez kilka lat zaangażowany w działania sektora pozarządowego, współautor programu Szkoła Ucząca Się, wspierającego szkoły w zapewnianiu jakości ich pracy. Pracował jako ekspert programu Phare w Rumunii, prowadził badania dla Komisji Europejskiej i Local

Government Initiative, wykładał w Bowling Green State University w USA. Zaangażowany w różnorodne projekty edukacji interkulturowej, edukacji dorosłych, polityki oświatowej czy doskonalenia nauczycieli i dyrektorów. Bada zagadnienia związane z przywództwem edukacyjnym, pracą nauczycieli, stereotypami płci w kształceniu, kadrami kształcącymi dorosłych i zarządzaniem systemami edukacyjnymi.

Założyciel i członek stowarzyszenia „Ekspedycja w głąb kultury”, które realizuje międzynarodowe projekty dla młodzieży, poświęcone kulturze, grupom etnicznym, historii, religii oraz lokalnym obyczajom.

Koordynator II etapu projektu systemowego Program Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły, realizowanego przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach III Priorytetu Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”, Działanie 3.1, współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Beata Niziołek

Ukończyła wyższe studia magisterskie na kierunku: matematyka, studia podyplomowe informatyka w szkole, przygody z matematyką w gimnazjum, zarządzanie oświatą; liczne kursy doskonalące między innymi: zmiany w szkolnych, ramowych planach nauczania; upowszechnianie wychowania przedszkolnego i obniżenie wieku rozpoczęcia obowiązku szkolnego; wdrażanie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół; nowa podstawa programowa wychowania przedszkolnego – założenia i konsekwencje, badanie przesiewowe słuchu i głosu u dzieci w wieku 7 lat z terenów wiejskich i małych miast województw Polski wschodniej. W lipcu 2001 roku uzyskała stopień nauczyciela dyplomowanego, od 2003 roku jest ekspertem komisji kwalifikacyjnych i egzaminacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o kolejny stopień awansu zawodowego. Z pracą w oświacie związana od 1995 roku, najpierw jako nauczyciel matematyki i informatyki, następnie przez dwa lata jako wicedyrektor, w latach 2002–2007 dyrektor szkoły podstawowej. Od dwóch lat pełni obowiązki wizytatora w Kuratorium Oświaty w Kielcach, a od listopada 2009 roku, w związku z uzyskaniem stosownych uprawnień, wizytatora do spraw ewaluacji.

Laura Piotrowska

Trener organizacji pozarządowych współpracujący z Centrum Edukacji Obywatelskiej, Wszechnicą UJ, nauczyciel dyplomowany historii i wos w Społecznym Gimnazjum STO nr 4 w Poznaniu.

Jest autorką raportów z ewaluacji zewnętrznej dotyczących problematyki edukacyjnej (program Szkoła Ucząca się i projekt Szkoły Jagiellońskie). Prowadzi szkolenia dla wizytatorów, dyrektorów szkół, nauczycieli z zakresu ewaluacji wewnętrznej i systemów zapewniania jakości w ramach programu SUS.

Współtworzy materiały szkoleniowe i prowadzi warsztaty dla wizytatorów do spraw ewaluacji z ewaluacji zewnętrznej w ramach Programu Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły – Etap II – 2009 rok.

Posiada certyfikat jakości szkoleń I stopnia Stowarzyszenia Trenerów STOP oraz certyfikat trenera CEO, ukończyła szkolenia w zakresie Badania jakości pracy szkoły w ramach programu Polityka Oświatowa Samorządu Terytorialnego oraz w ramach doskonalenia zawodowego „mierzenie jakości placówki oświatowej” w zakresie mierzenia jakości pracy szkoły.

Bartłomiej Walczak

Socjolog, antropolog kultury. Adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego i Wyższej Szkole Pedagogiki Resocjalizacyjnej Pedagogium, gościnny wykładowca Collegium Civitas. Autor ponad trzydziestu publikacji naukowych, które ukazały się w krajowych i zagranicznych pismach, między innymi „Anthropology Matters”, „Kulturze i Społeczeństwie”, „Kontekstach”, kierownik oraz uczestnik licznych polskich i międzynarodowych projektów badawczych i ewaluacyjnych. Autor ekspertyz i analiz między innymi dla Rzecznika Praw Dziecka, Fundacji im. Stefana Batorego, Biura Rzecznika Praw Obywatelskich i Narodowego Centrum Kultury. W 2009 roku ukazała się jego książka *Antropolog jako Inny. Od pierwszych badań terenowych do wyzwania ponowoczesnej antropologii* (wydawnictwo Scholar).

Martin Whittle

Jest międzynarodowym konsultantem z zakresu edukacji w szkołach podstawowych i średnich (*primary and secondary school*). Były dyrektor szkoły średniej, z doświadczeniem w nauczaniu języka angielskiego i dramy. Od 1995

roku, kiedy zaczął funkcjonować program Socrates, pracował jako konsultant w europejskich i międzynarodowych projektach z dziedziny edukacji i szkoleń we współpracy z International Education Office. Pracował intensywnie nad kwestiami związanymi z rozwojem zawodowym nauczycieli i dyrektorów w kontekście europejskim, we współpracy z Departamentem Edukacji na Uniwersytecie w Oxfordzie (Oxford University Department of Education), z Instytutem Edukacji na Uniwersytecie w Reading (the Institute of Education, University of Reading), z Uniwersytetem w Amsterdamie, z Uniwersytetem Jagiellońskim w Krakowie oraz Uniwersytetem w Pradze (Charles University of Prague).

Był ekspertem Centrum Strategii i Ewaluacji (Centre for Strategy and Evaluation Services – CSES) w zakresie świadczenia pomocy technicznej dla Komisji Europejskiej w sprawie kluczowych kompetencji w uczeniu się: reforma programów nauczania i rozwoju szkoły.

Kierownik projektu CSES dotyczącego śródkresowej oceny wpływu partnerstwa szkół (II Socrates – Comenius 1) w Dyrekcji Generalnej do spraw Edukacji i Kultury w roku 2003/04 (DG Education and Culture). Obecnie pracuje dla CSES, dokonując ewaluacji dwóch programów: ocena realizacji programu Lifelong Learning Programme oraz okresowej oceny projektu pilotażowego i działań przygotowawczych w ramach Erasmus Young Entrepreneurs.

Otrzymał dyplom z wyróżnieniem z nauk politycznych na Uniwersytecie w Sheffield. Jest członkiem The Royal Society of Arts. Biegłe mówi po francusku i włosku. Jest żonaty, ma syna i córkę.

Joanna Wojcieszńska

Urodziła się w 1963 roku w Jędrzejowie. Posiada 23-letni staż pracy pedagogicznej. Swoją pracę rozpoczęła w 1987 roku po skończeniu Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Kielcach na kierunku: chemia. Przez 13 lat pracowała jako nauczyciel chemii oraz biologii w Szkole Podstawowej nr 3 w Jędrzejowie, a następnie w Gimnazjum nr 3 w Chęcinach. Od trzech lat jest pracownikiem Kuratorium Oświaty w Kielcach. Dodatkowe kwalifikacje i wiedzę zdobyła na studiach podyplomowych: ochrona i kształtowanie środowiska naturalnego, biologia z elementami ochrony środowiska oraz zarządzanie oświatą. Była współautorką szkolnego programu profilaktyki *Żyj zdrowo i szczęśliwie* wydanego przez wydawnictwo BEA-BLEJA. Zawsze interesowała się ekologią i dlatego napisała cykl artykułów o tej tematyce do „Gazety Wrocławskiej”.

Jest nauczycielem dyplomowanym, posiada uprawnienia egzaminatora w zakresie egzaminów gimnazjalnych w części matematyczno-przyrodniczej i egzaminów maturalnych z chemii. Od trzech lat posiada również uprawnienia eksperta komisji egzaminacyjnych i kwalifikacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o stopień awansu nauczyciela mianowanego oraz dyplomowanego. Od stycznia 2010 roku jest wizytatorem zespołu do spraw ewaluacji.

Urszula Wojsław-Kozłowska

Magister pedagogiki, absolwentka Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach. Nauczyciel dyplomowany z 27-letnim stażem pedagogicznym. Bezpośrednio po studiach pracowała w Szkole Podstawowej w Hucie Starej. W celu rozwijania kompetencji zawodowych i osobistych systematycznie, w sposób zamierzony poszerzała swe kwalifikacje. Ukończyła między innymi kursy kwalifikacyjne z zakresu: bibliotekoznawstwa, oligofrenopedagogiki, nadzoru pedagogicznego; studia podyplomowe w zakresie: organizacji i zarządzania oświatą, informatyki oraz wiele innych form doskonalących. Od 2000 roku jest ekspertem Komisji Kwalifikacyjnych i Egzaminacyjnych dla nauczycieli ubiegających się o awans zawodowy, a od 2001 roku Egzaminatorem Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej w Łodzi. Od 1990 roku pracuje na stanowisku wizytatora w Kuratorium Oświaty w Kielcach, obecnie pełni funkcję zastępcy dyrektora wydziału nadzoru pedagogicznego do spraw ewaluacji.

Jest uważana za osobę otwartą na zmiany, odznaczającą się życzliwością, empatią i wiarygodnością. Jej mocną stroną jest poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania, dokładność, umiejętność pracy w grupie.

REDAKTOR *Agnieszka Stęplewska*
KOREKTA *Małgorzata Tabor*
SKŁAD I ŁAMANIE *Hanna Wiechecka*

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków
tel. (12) 631-18-80, tel./fax (12) 631-18-83