

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 osiągnięciu 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, zadбай 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 zarządcy, 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 pomysłu<sup>1</sup>:

---

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

<b>Przebieg spotkania</b>
<p><b>1. Refleksja na temat informacji zawartych w raporcie i wybór problemów</b> (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"> <li>– Jakie informacje uzyskane z raportu wydają mi się istotne?</li> <li>– Co jest interesujące, ważne i wymaga uwagi?</li> </ul> <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"> <li>– Które z tych informacji są priorytetowe dla pracy szkoły?</li> </ul> <p>Uczestnicy otrzymują po cztery cenki<sup>2</sup> (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><b>2. Analiza przyczyn wybranych problemów</b> (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"> <li>– Jakie są powody zaistniałego problemu?</li> </ul> <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"> <li>– Dlaczego tak się dzieje?</li> </ul> <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><b>3. Planowanie z przyszłości</b> (czas na ćwiczenie – 60 minut)</p> <p>Praca w tych samych grupach.</p> <p>Zadaniem grup jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie w danym problemie celu do realizacji w dłuższej perspektywie, na przykład wszyscy uczniowie znajdują w szkole możliwości rozwoju swoich zainteresowań i uzdolnień;</li> <li>– odpowiedź na pytania: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jakie działania możemy w szkole podjąć, aby ten cel osiągnąć?</li> <li>• jakie działania indywidualnie mogą podjąć dla realizacji celu?</li> <li>• określenie do każdego działania: kiedy, jak, kto, zasoby, dowody, kryterium sukcesu.</li> </ul> </li> </ul> <p>Prezentacja pracy grup i możliwość dopisania propozycji działań podejmowanych przez innych.</p>

<sup>2</sup> 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 bezużyteczne<sup>3</sup>.

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

---

<sup>3</sup> 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.