

Anna Gocłowska

Kuratorium Oświaty w Warszawie – Delegatura w Ostrołęce

W jakim stopniu użyteczność ewaluacji zależy od ewaluatora? Dwa lata doświadczeń

Najpierw chwila namysłu nad tym, kiedy ewaluacja jest użyteczna. Odpowiedzi może być wiele:

- kiedy jest efektywnym narzędziem identyfikacji trafnych kierunków rozwoju, wspomagania procesu podejmowania decyzji, szacowania możliwości i ograniczeń szkoły/placówki;
- kiedy sygnalizuje pojawiające się potrzeby i problemy, określa stopień zgodności z przyjętymi założeniami (wymaganiami);
- kiedy pozwala na uczenie się i samodoskonalenie organizacji;
- ale przede wszystkim wtedy, kiedy jej wyniki są wykorzystywane, kiedy faktycznie są poważnym źródłem rozwoju.

Dla szkoły/placówki oznacza to ułatwianie podejmowania decyzji zwiększających jej szansę na uzyskiwanie wyższych efektów pracy dydaktyczno-wychowawczo-opiekuńczej na kształcenie mądrzejszych absolwentów. To także szansa na to, aby mądrze zarządzana stawała się coraz bardziej nowatorska, nowoczesna, atrakcyjna. Aby, otwierając się na środowisko zewnętrzne, potrafiła pozyskiwać je do realizacji swoich celów. By wspólna refleksja nauczycieli nad własną pracą wzmocniała ducha zespołu, którego podstawową troską jest tworzenie optymalnych warunków do wszechstronnego rozwoju ucznia. Aby, po prostu, uczniowi w tej szkole działało się coraz lepiej.

Pytanie „w jakim stopniu użyteczność ewaluacji zależy od ewaluatora?” to, w przypadku ewaluacji w oświacie, pytanie o to, w jakim stopniu skuteczność narzędzia zależy od jego użytkownika, a może w jakim stopniu od wykonawcy zależy wartość jego dzieła. Bo, chociaż jest to badanie społeczne, chociaż ostateczny kształt raportu zależy od współpracy wszystkich osób zaangażowanych w badanie, to przecież zespół ewaluatorów go formułuje, wcześniej nadaje ton procesowi badania, i w końcu zespół podejmuje decyzję o poziomie spełnienia wymagań.

Co zatem może zrobić ewaluator, aby wpływać na użyteczność przeprowadzonej przez niego (zespół) ewaluacji? Kilka propozycji:

1. Znać i rozumieć wymagania państwa wobec szkół w badanych obszarach, najlepiej na poziomie eksperckim. Ma to, moim zdaniem, fundamentalne znaczenie dla analizy (selekcji) danych oraz określania poziomu spełnienia wymagań, ponieważ chroni przed przyjmowaniem za spełnianie danego kryterium błędnych odpowiedzi respondentów. Mając oparcie w znajomości istoty wymagań oraz w zebranych danych, osoby prezentujące wyniki ewaluacji na zebraniu rady pedagogicznej są w stanie podjąć rzeczową dyskusję, która nie

tylko spełni kryterium demokratyczności ewaluacji, ale uczyni przekaz wiarygodnym, przekonującym. Odpowiedzialność każe w działaniu opierać się na informacjach pochodzących z wiarygodnych źródeł. Zatem wiarygodność ewaluatora ma elementarne znaczenie dla przyjęcia raportu przez środowisko szkolne. Nawet jeżeli nie będą to wyniki oczekiwane, a więc trudne do przyjęcia, o trafności wniosków przekona uprzednia wiedza, doświadczenia, znajomość rzeczy przez ewaluatorów zaprezentowana w czasie projektowania, przeprowadzania ewaluacji, a nade wszystko w czasie prezentacji jej wstępnych wyników. Ponadto daje to dużą szansę na uniknięcie późniejszych zastrzeżeń, bowiem wnoszone zastrzeżenia raczej nie świadczą o sukcesie ewaluacji, ani nie służą jej użyteczności.

Z doświadczenia: Miałam okazję prezentować wyniki, które pozwalały tylko na określenie niskiego poziomu spełniania wymagań. Zdecydowana większość nauczycieli była skłonna przyjmować je za faktycznie adekwatne dopiero w toku rzeczowej, merytorycznej dyskusji z zespołem ewaluatorów. Pomocne okazywało się również zaprezentowanie specyfiki pracy na platformie (chodzi o przyporządkowanie określonych danych do kryteriów).

2. Wyzbyć się przekonania, że ewaluację mają wykonać same narzędzia i procedury. Nie bez znaczenia jest sposób rozumnego ich stosowania. Mają być pomocne w pozyskiwaniu rzetelnych danych. I takie są w zdecydowanej większości przypadków. Jeżeli jednak tak się nie dzieje, należy odejść od mechanicznego stosowania, wykorzystując je adekwatnie do specyfiki sytuacji, bez szkody dla badania.

Z doświadczenia: Na wszystkich spotkaniach ewaluatorów, w których uczestniczyłam, dominuje problem niedoskonałych narzędzi. Trwa jakieś nieuzasadnione oczekiwanie, że uda się zbudować takie, które będą w stanie uwzględnić każdą hipotetyczną sytuację. Tyle tylko, że my sami wszystkich ich nie możemy przewidzieć. Narzędzia trzeba doskonalić i tak się dzieje. Ale podstawą zmiany nie może być powód, że np. 6. pytanie z wywiadu grupowego nie „zadziałało” w tej czy innej szkole. Od sprawności narzędzia ważniejsza wydaje się sprawność jego stosowania, którą należy kształcić. Wolałabym także, żebyśmy zechcieli pamiętać, że unikatowość zmiany polega m.in. na przygotowaniu wizytatorów do nowej roli (w tym wyposażeniu w jednolite narzędzia) na skalę niemającą dotąd precedensu. Ta zmiana z oczywistych względów musi mieć czas. Więcej pożytku i większą motywację do pracy przynosi raczej myślenie ukierunkowane na to, ile udało się osiągnąć, bo już całkiem sporo.

3. Nie zapominać, że ewaluacja ma upodmiotawiać uczestników badania. Nie wolno nimi manipulować, zatajać informacji czy wprowadzać w błąd, narażać na niepotrzebne emocje. Takie działania, zamiast budować atmosferę współpracy, rodzą nieufność. Lepiej przekonywać o wspólnocie celów.

Z doświadczenia: Przekonany o autentycznych celach ewaluacji, świadomy swojej roli dyrektor utożsamia się z celami prowadzonego badania i wykazuje nie mniejszą dbałość o wiarygodność i rzetelność danych niż ewaluator. Doświadczyłam sytuacji, kiedy dyrektor dużego zespołu szkół sugerował obserwacje kilku konkretnych lekcji u różnych nauczycieli. Okazało się, że realizowane tam procesy

edukacyjne nie przynoszą szkole splendoru, a uczniom większego pożytku. On po prostu chciał potwierdzenia lub zaprzeczenia wniosków z własnych obserwacji. To oczywiście trudne do osiągnięcia, ale wartościowe.

4. Pamiętać, że ewaluacja opisuje rzeczywistość, a nie szuka dla niej usprawiedliwień. Uwzględnić w badaniu specyfikę konkretnej szkoły nie oznacza zwalniać z obowiązku działania na rzecz uczniów w tej właśnie szkole. Przeciwnie, uwzględnić specyfikę to odnosić podejmowane przez szkołę/placówkę działania do rzeczywistych, zdiagnozowanych potrzeb.

Z doświadczenia: Jeżeli nauczyciele wiedzą, że rekrutowano do szkoły dużą liczbę uczniów z niskimi wynikami, to zasadne będzie poszukanie odpowiedzi na pytanie: co w szkole robi się dla takich właśnie uczniów? zamiast przyjmować argumenty w stylu: „mamy słabych uczniów”, „taka klasa”.

Ponadto ważnym jest, aby szacując wartość, odnosić się do danych, które pozyskano w trakcie badania. Jeżeli w szkole przeprowadzamy ewaluację w obszarze Procesy, a uczniowie i rodzice, a często sami nauczyciele odpowiadają w taki sposób, że uzyskane wyniki świadczą o niskim poziomie ich zorganizowania, to świadomość, że kilku uczniów tej szkoły jest olimpijczykami i stosunkowo wysoko plasuje ją to w rankingach, nie powinna mieć wpływu na nieuzasadnione podwyższanie poziomu spełniania jakiegokolwiek wymagania z tego obszaru (zdarzenie faktyczne). Nie badano obszaru Efekty, nie wiadomo zatem, jaki jest udział szkoły w sukcesie uczniów. Przecież powszechnie wiadomo, że szkoła dawno straciła monopol na wiedzę.

5. Mieć świadomość, że członkowie organizacji /szkoły, placówki/ mają, a przynajmniej powinni mieć, szerszą o niej wiedzę niż zespół ewaluatorów. Ich najczęstszym interesem jest „wypaść jak najlepiej” bez względu na to, jakie składają deklaracje, choć czasem, jeśli w szkole istnieją grupy wewnętrznie skonfliktowane, istnieje sprzeczność interesów. W zależności od sytuacji, grupy te mogą, świadomie lub nie, mniej lub bardziej zmieniać rzeczywistość, bo ewaluacja przeprowadzana jest w określonej kulturze organizacyjnej, którą charakteryzują konkretne stosunki społeczne, interesy grupowe czy tradycje. Nie oznacza to jednak, że pracownicy szkoły/placówki nie są zdolni do rzetelnej oceny sytuacji i rozeznania wartości przedstawianych wyników. Dlatego ewaluatora obowiązuje spojrzenie z dystansu, takie, które pozwoli na uzyskanie obiektywnego obrazu. Ma na to szansę, gdyż nie jest (nie powinien być) uwikłany w żadne uwarunkowania wewnętrzne szkoły.

Zdolność do samooceny swoich kompetencji pozwoli na właściwe przygotowanie i przeprowadzenie badania, skłoni do weryfikowania własnej wiedzy merytorycznej i przyczyni się do użyteczności ewaluacji.

Z doświadczenia: Świadomość taka przydaje się szczególnie między innymi podczas analizy danych związanych ze specyfiką szkoły/placówki lub konkretnego przedmiotu. Nie da się, na przykład, poprawnie zanalizować odpowiedzi nauczycieli, kiedy deklarują stosowanie się do zalecanych warunków realizacji podstawy programowej, bez odniesienia ich do treści dokumentu. W wielu wypadkach przydatny jest po prostu słownik pedagogiczny. Ponadto wiarygodność raportu podniesie staranność w uwzględnieniu w nim wypowiedzi, zarówno tych o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym, charakterystycznych dla poszczególnych grup.

6. Doceniać sprawczą rolę autorytetu. Nie formalnego, a rzeczywistego (zawodowego) autorytetu osoby, którego rezultatem staje się zaufanie oraz bezwarunkowa gotowość do współpracy. Można wtedy mówić o jego wpływie i skuteczności tego wpływu na zmianę rzeczywistości. Niekwestionowaną pozycję autorytetu mogą zachwiać oczywiste błędy. Dlatego potrzebna jest ewaluatorowi zdolność samooceny własnych kompetencji oraz, jeżeli sytuacja tego wymaga – a według mnie wymaga zawsze – pogłębianie swojej wiedzy w bardzo szerokim zakresie (od przedmiotowej do strategicznych celów oświaty). Należy tutaj zwrócić uwagę, że ewaluacja, służąc poprawie jakości pracy szkoły, służy doskonaleniu systemu oświaty, którego najogólniejszym celem jest budowanie społeczeństwa obywatelskiego, zdolnego dobrze funkcjonować w integrującym się i globalizującym świecie. Wydaje się, że środowisko współczesnej szkoły dzisiaj silniej cenzuruje autorytety, ale nadal chce komuś ufać. Mimo tego, że raport powstaje na bazie zebranych danych, nie bez znaczenia dla jego wykorzystania jest to, kto jest jego autorem i kto przekazuje informację.

Z doświadczenia: Jeśli ewaluator cieszy się zaufaniem, to dyskusja podczas zebrania rady pedagogicznej o wynikach zwykle kończy się słowami: „Z faktami nie można dyskutować” (nawet wtedy, kiedy odmienne zdanie ma dyrektor). Jest to zwykle moment inicjowania myślenia o kreowaniu lepszej rzeczywistości. Może to pierwszy krok, ale nawet maraton zaczyna się od pierwszego kroku.

7. Rozumieć, że określenie poziomu spełnienia wymagań to drogowskaz więcej niż dla jednej szkoły, bo przecież raporty czyta każdy, kto chce je czytać. Litera A to na przykład komunikat „jesteście na najlepszej drodze, inni mogą czerpać z waszych doświadczeń.”, C – „zmiierzacie we właściwym kierunku”. A co, jeśli drogowskaz jest odwrócony? Będzie nieużyteczny nawet dla tych, którym wyniki oszacowano najwyżej, bo im nie uwierzą.

Z doświadczenia: Nie uciekniemy od porównywania naszych raportów z raportami z innych szkół. Wielu ewaluatorów spotkało się ze stwierdzeniem typu „w szkole X za takie same wyniki jest B, to dlaczego u mnie tylko C lub D? Ja też”. Odpowiedzi: „popelniony błąd gdzie indziej nie uprawnia do jego powielania” lub „nie znam specyfiki szkoły” itp. nie są satysfakcjonujące dla rozmówcy. Oczywiście mam świadomość, że takie proste porównania nie są uprawnione, tym niemniej, jeżeli wymagamy zdolności do samooceny od nauczycieli (szkół), to uważam, że wypada zacząć od siebie.

8. Wiedzieć, że dla użyteczności ewaluacji duże znaczenie ma kwestia etyki. Ewaluator może budować zaufanie do tego badania społecznego, prowadząc ewaluację uczciwie, obiektywnie, bez szkody dla osób badanych i we współpracy z nimi, stosując przejrzyste, jawne zasady, wykazując dbałość o wysoką jakość swojej pracy. Niedopuszczalne jest manipulowanie badanymi i danymi, zatajanie informacji na temat badania. Etycznie wrażliwe są na przykład badania jakościowe, w których grupa uczniów opowiada o swoich odczuciach, doświadczeniach, potrzebach, motywacjach, często prywatności. Niewiele wspólnego z etyką ma pomijanie w raporcie ważnych danych, co zawsze wypacza obraz szkoły. Oczywiście skutkiem ubocznym może być poczucie krzywdy podmiotu badania, trudno jest oddzielić jakiegokolwiek procesy zachodzące w szkole od konkretnych osób, które je realizują. Dlatego ewaluatorowi niezbędna jest wrażliwość społeczna. To pozwoli marginalizować subiektywizm i nie ulegać różnorodnym naciskom prowadzącym do

znieskształcenia obrazu badanej szkoły. Pamiętać jednak należy, że to dobro ucznia powinno być niepodważalną wytyczną w przypadku trudnych rozstrzygnięć.

Z doświadczenia: Warto, szczególnie wtedy, kiedy pojawiają się wątpliwości, zadać sobie pytanie „Co ma z tego uczeń, że w jego szkole ja przeprowadzałam ewaluację?”. Odpowiedzi, rozstrzygnięcia wtedy nasuwają się same.

Warto też wiedzieć, że podejmowane są próby porządkowania relacji między etyką a metodologią. Przykładem takiego działania jest opracowanie Międzynarodowego Kodeksu Badań Rynku i Badań Społecznych ICC/ESOMAR. I chociaż adresowany jest on przede wszystkim do socjologów, to czytam go od czasu do czasu. Nie można na jego podstawie rozwiązać każdego problemu, ale był mi kilka razy pomocny.

Gdyby moja wypowiedź wydała się zbyt radykalna, to nie odmawiając nikomu prawa do własnych odczuć, chcę mocno podkreślić, że jej ton wynika wyłącznie z mojego wewnętrznego przekonania o konieczności brania odpowiedzialności za to, co się robi. Tym bardziej dotyczy to, uważam, osób realizujących swoje zawodowe ambicje w oświacie na jakimkolwiek stanowisku. Eksperymentowanie jest ryzykowne, bo tu „w ramach gwarancji” „usterek” się nie usuwa, a ja głęboko wierzę, że *Rzeczypospolite* są w dużej mierze odzwierciedleniem kondycji szkoły. To nieprawda, że dobrze jest uczyć się na błędach, bo lepiej uczyć się w szkole. I nieprawda, że każdy może być każdym.

Wszystkim swoim koleżankom i kolegom wizytatorom zajmującym się ewaluacją życzę wystarczającej determinacji w dążeniu do budowania obiektywnego wizerunku polskiej szkoły, która podejmuje starania wyzwalające zdolność zespołowego uczenia się w celu przyjęcia odpowiedzialności za postępy uczniów. Jest to jednak szkoła w drodze do tego celu, z ogromnymi szansami na rozwój. Gdyby było inaczej, niepotrzebna byłaby zmiana, z którą przecież się identyfikujemy. Więc na wypadek trudności w znoszeniu konsekwencji rzetelnego „szacowania” poziomów spełniania wymagań dedykuję Wam wypowiedź Don Kichota. Będąc w środku zmiany (jakiej!), mamy przecież coś z postawy życiowej nacechowanej marzycielstwem, pragnieniem walki o szlachetne cele i może jednak już nie tak pozbawionej realizmu, jak jego walka z wiatrakami. Wszak od urodzenia autora dzieła mija 5 wieków, a dawno nie jest już fikcją to, co dla Juliusza Verne’a wydało się nią w nie tak odległej przeszłości.

Don Kichot: Spójrz Sancho, gdziekolwiek znajduje się cnota, zawsze jest prześladowana. Nikt lub prawie nikt ze sławnych mężów w historii nie uniknął oszczerstw i najgorszych oskarżeń. Juliusz Cezar, najdzielniejszy, najrozumniejszy i najsilniejszy dowódca, był piętnowany za nadmiar ambicji, niezbyt czyste stroje i szlachetne maniery, o Aleksandrze, który swymi czynami zasłużył na miano Wielkiego, mówiono, że jest pijakiem. Tak więc, drogi Sancho, wśród tylu oszczerstw, które rzucają cię na najszlachetniejszych, mieszczą się i te, które padają na mnie¹.

¹ Cervantes Miquel de, *Don Kichot z La Manchy*, Firma Księgarska Jacek i Krzysztof Olesiejuk, „Inwestycje”, Warszawa, s. 63.