

**Agnieszka Borek**

**Marzena Siejewicz**

Era Ewaluacji Sp. z o.o., Program wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły

## **Jak zaprosić szkołę do rozwoju? Rola dyrektora w ewaluacji wewnętrznej**

Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie nadzoru pedagogicznego dyrektor szkoły lub placówki publicznej we współpracy z innymi nauczycielami przeprowadza ewaluację wewnętrzną i wykorzystuje wyniki do doskonalenia jakości jej pracy. W związku z tym rodzi się szereg pytań o to, jak w praktyce realizować ten zapis:

- Jak dyrektorzy mogą dbać o to, by ewaluacja wewnętrzna w ich szkołach placówkach faktycznie służyła rozwojowi?
- Jak zorganizować ewaluację, by dawała ważne informacje i aby nie była uciążliwym zadaniem ani dla nauczycieli, ani dla dyrektora?
- Jak dyrektorzy mogą zarządzać procesem ewaluacji wewnętrznej, by nauczyciele chcieli się w nią angażować i widzieli w tym korzyść dla siebie, a także dla szkoły lub placówki?
- Jak unikać zbiurokratyzowania ewaluacji i jak dyrektorzy mogą o to zadbać?

Proponowane dyrektorom rozwiązania dotyczące tego, jak planować, realizować i wykorzystywać ewaluację oparte są na partycypacyjnym modelu zarządzania. Wskazówki, które dajemy w niniejszym tekście, opracowałyśmy, wykorzystując doświadczenia pracy ponad 8 tys. dyrektorów, którzy uczestniczyli w szkoleniach prowadzonych w projekcie „Wzmocnienie efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły”.

### **Ewaluacja w partycypacyjnym modelu zarządzania**

Kierowanie szkołą dzisiaj coraz bardziej opiera się na partycypacji nauczycieli i coraz **mniej** oznacza **kontrolę**, a coraz bardziej wspólne podejmowanie edycji, negocjowanie rozwiązań, za które wszyscy nauczyciele biorą **odpowiedzialność**. Taki model zarządzania jest zgodny z wymaganiami, jakie współcześnie państwo stawia wszystkim szkołom i placówkom<sup>1</sup>. Aby tak się działo, zarządzanie szkołą powinno być oparte na rzeczywistej partycypacji nauczycieli – rzeczywistej, czyli nie formalnej lub incydentalnej. Partycypacja powinna polegać na demokratyzacji procesu podejmowania decyzji oraz pracy zespołowej, czyli wspólnym planowaniu działań, analizowaniu ich, wspólnej ich ewaluacji oraz oddolnym rozwiązywaniu problemów.

Informacje na temat roli dyrektora są podane w § 20 ust. 1 przywoływanego już rozporządzenia MEN. Stanowi ono, że: „**dyrektor szkoły** lub placówki publicznej we współpracy z innymi nauczycielami zajmującymi stanowiska

<sup>1</sup> Rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego

kierownicze, w ramach sprawowanego nadzoru pedagogicznego **przeprowadza ewaluację wewnętrzną (...)**”. Nie oznacza to bynajmniej, że dyrektor osobiście uczestniczy w realizacji wszystkich projektów ewaluacyjnych. Jeśli zważyć na wewnątrzszkolny cel ewaluacji (dostarczenie informacji do podejmowania decyzji kierowniczych mających na celu rozwój szkoły), to przekazanie zadań i/lub **delegowanie uprawnień odnośnie przeprowadzania** ewaluacji wydaje się oczywiste. Wskazane jest jednak w rozporządzeniu, aby dyrektor czynił to nie sam, ale we **współpracy z osobami zajmującymi stanowiska kierownicze**. Partycypacja w podejmowaniu decyzji związanych z ewaluacją jest zatem wymuszona prawnie.

Punktem wyjścia do wprowadzenia ewaluacji jako przydatnego narzędzia w partycypacyjnym modelu zarządzania szkołą jest prowadzenie jej tak, by była użyteczna dla wszystkich, którzy podejmują decyzje wpływające na jakość procesów edukacyjnych szkoły zarówno na poziomie pracy pojedynczego nauczyciela z uczniem lub z klasą, jak i nauczycieli współpracujących ze sobą w zespołach klasowych, przedmiotowych czy innych oraz na poziomie całej szkoły.

### **Autonomia**

Koncepcja nadzoru pedagogicznego wdrażana od 2009 r. daje dużą autonomię szkołom i placówkom oświatowym w zakresie ewaluacji wewnętrznej. Szkoły i placówki same decydują o tym, co, jak i kiedy będą poddawać ewaluacji. Jest to zatem realna szansa na pozyskanie takich informacji o ich pracy, które będą służyć doskonaleniu w zakresie, który rzeczywiście jest istotny lub wymagającym wsparcia w danej szkole/placówce.

Z autonomią wiąże się odpowiedzialność. Jest to odpowiedzialność za to, co poddają ewaluacji, w jaki sposób i jak wykorzystują jej wyniki. Korzystając z autonomii i biorąc odpowiedzialność, nauczyciele powinni wybrać do ewaluacji to, co uważają za szczególnie ważne np. z perspektywy problemów, wyzwań, jakie sami sobie stawiają, jakie stawia przed nimi dyrektor, system edukacji, a także jakie stawia przed nimi społeczeństwo.

Użyteczność ewaluacji wewnętrznej nie tkwi w narzędziach czy procedurach, tylko w tym, **aby nauczyciele uwierzyli, że od nich zależy jakość** procesów edukacyjnych dziejących się w szkole, że decydują o tym, jaka szkoła jest i co daje swoim uczniom. Znaczenie ma to, jak ewaluacja jest realizowana: czy jest ona dialogiczna, demokratyczna, czy jest zgodna z zaakceptowanymi przez szkolną społeczność wartościami, czy upodmiotawia wszystkich, których dotyczy ewaluowane działanie. Ewaluacja powinna być procesem demokratycznym, zespołowym, wspólnie zaplanowanym i odpowiedzialnie przeprowadzonym. Dlatego wszelkie badania prowadzone przez nauczycieli, w tym ewaluacja, powinny wypływać z wewnętrznych potrzeb odnoszących się do ich pracy oraz do pracy zespołów zadaniowych, których są członkami. Tylko wtedy proces badawczy jest autonomicznym działaniem szkoły, a jego wyniki mają pomagać w rozwoju, zarówno poszczególnych nauczycieli, jak i zespołów zadaniowych oraz całej szkoły. Rolą dyrektora jest stworzenie w szkole/placówce warunków, które będą sprzyjały autonomicznym decyzjom i braniu odpowiedzialności.

## Rola dyrektora w zarządzaniu ewaluacji wewnętrznej

Ewaluacja może być efektywnym narzędziem zarządzania. Aby tak się stało, powinna być immanentną częścią każdego procesu, który dzieje się w szkole. Powinna dostarczać informacji o przebiegu tych procesów, ich wartości oraz osiągniętych rezultatach. Nie może być działaniem okazjonalnym. Nie będzie to możliwe bez świadomego swojej roli i wyzwań dyrektora, dyrektora lidera i dyrektora prawdziwego przywódcy.

Ewaluacja wewnętrzna w szkole może odbywać się na trzech poziomach. Pierwszy to ewaluacja zajęć dydaktycznych, którą realizują nauczyciele w odniesieniu do własnej pracy (ja i moja lekcja, ja i moi uczniowie, moje działania i efekty działań na zajęciach lekcyjnych). Drugi łączy się z pracą zespołów w szkole (działania i efekty działań w zespołach, których jestem członkiem, np. zespołu przedmiotowego, nauczycieli uczących w jednym oddziale czy zespołów wychowawczych). Trzeci poziom to ewaluacja działań szkoły – poziom najogólniejszy.

### Trzy poziomy ewaluacji wewnętrznej



Rys. Schemat zarządzania ewaluacją wewnętrzną w szkole. Źródło: Materiały szkoleniowe – szkolenia dla dyrektorów i nauczycieli, realizowane w projekcie „Wzmocnienie efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły”

Na każdym z tych poziomów kluczowe znaczenie dla jej użyteczności ma partycypacja nauczycieli w procesie podejmowania decyzji dotyczących celu ewaluacji, jej przedmiotu, sposobu realizacji. Rolą dyrektora jest zaś zarządzanie ewaluacją wewnętrzną tak, by te trzy poziomy, na których ewaluacja w szkole może być realizowana, tworzyły spójny system, w którym:

- Inicjatywa, dotycząca tego, co i jak warto poddawać ewaluacji może wychodzić zarówno od dyrektora, jak i od nauczycieli. Nauczyciele wspólnie planują ewaluacje na poziomie zespołów i na poziomie całej szkoły.
- Istnieje przepływ informacji między wszystkim poziomami. Nauczyciele wiedzą o tym, jakie autoewaluacje prowadzą ich koledzy i koleżanki indywidualnie. Dzięki temu mogą wspierać się w realizacji ewaluacji, wzajemnie korzystać z danych, które zostały już zebrane przez innych.

- Nauczyciele dzielą się wynikami ewaluacji, w które są zaangażowani, niezależnie od tego, na jakim poziomie te ewaluacje są realizowane. Dzięki temu wszyscy mogą korzystać z wniosków z ewaluacji i wspólnie planować procesy edukacyjne zarówno na poziomie pracy indywidualnej nauczycieli, pracy zespołów, jak i całej rady pedagogicznej czy pracowników szkoły.

Dyrektor, który patrzy na ewaluację wewnętrzną przez pryzmat trzech poziomów, może poprowadzić proces planowania w kierunku ewaluacji przydatnych dla nauczycieli na wszystkich poziomach pracy szkoły, np. „skuteczność metod nauczania lub form pracy na zajęciach lekcyjnych”. Zapis tego w planie nadzoru pedagogicznego będzie gwarancją, że nareszcie będziemy zajmować się podczas ewaluacji tym, co jest ważne dla całej szkoły i ma odniesienie do pracy na poszczególnych lekcjach z konkretnymi uczniami.

Częstą pułapką, w jaką wpadają szkoły, jest sprowadzenie ewaluacji tylko do jednego z tych trzech poziomów. Na trzecim poziomie prowadzone są wielkie ewaluacje, których przydatność jest kwestionowana przez samych nauczycieli i dyrektorów (!). Dlatego często słyszymy od nich, że ewaluacja to „jeszcze jeden wymysł, który nikomu nie służy”, „zbędna papierologia”, „dodatkowa praca, która odciąga nas od najważniejszych rzeczy, od ucznia”. Na pierwszym poziomie prowadzone są autoewaluacje, z których nie korzysta nikt poza prowadzącymi je nauczycielami, gdyż nie ma dyskusji nad wynikami, dzielenia się doświadczeniami i przekładania tych indywidualnych doświadczeń na wspólne planowanie procesów edukacyjnych.

Dzisiaj należałoby zadbać o użyteczność ewaluacji dla wszystkich nauczycieli niezależnie od tego, na jakim poziomie jest ona prowadzona. Dyrektor może to zrobić – to on w planie nadzoru podaje radzie przedmiot ewaluacji, to on odgrywa najistotniejszą rolę w procesie planowania ewaluacji wewnętrznej. Dyrektor musi zatem zainicjować proces dyskusji nad celami i przedmiotem ewaluacji, by wspólne z nauczycielami uzgodnić przedmiot do ewaluacji wewnętrznej. Wspólne uzgodnienie celu oraz przedmiotu będzie gwarantowało zaangażowanie i odpowiedzialność nauczycieli za ten proces.

Żeby ewaluacja stała się użyteczna, za taką muszą ją uznać nauczyciele, dlatego ważną rolę odgrywa tu dyrektor i sposób wykorzystania wyników w szkole. Jeżeli dyrektor odłoży wyniki na półkę, nic nie przywróci ewaluacji właściwego znaczenia i rangi. Ewaluacja w takiej szkole na zawsze zostanie bezużytecznym dokumentem! Jeżeli dyrektor doceni zespół ewaluacyjny i jego działania, a wyniki ewaluacji wykorzysta w pracy szkoły – ewaluacja stanie się codziennością, pożądanym działaniem, bez którego nie da się podjąć żadnej decyzji, będzie zmieniała szkołę!

Rolą dyrektora jest także zadbanie o to, by ewaluacja była wykonalna. Oznacza to, że dyrektor wspiera nauczycieli w tym, by mieli aktualną wiedzę o ewaluacji, służy im radą i odpowiedziami, tworzy właściwy klimat dla pracy zespołu, wzmacnia rangę badań, pokazuje swoją postawą, że zależy mu na rzetelnych wynikach i na ich wykorzystaniu w codziennej praktyce szkoły.