

**dr Roman Dorczak**

Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński

## **Wykorzystanie analiz wyników ewaluacji zewnętrznej dla rozwoju współpracy szkół z instytucjami w środowisku lokalnym – możliwości i ograniczenia**

### **Wprowadzenie**

Reforma systemu nadzoru pedagogicznego w Polsce zainicjowana rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 (zmiana w maju 2013), wprowadzająca ideę ewaluacji działalności edukacyjnej szkół i innych placówek edukacyjnych oraz centralnie zaprojektowany system ewaluacji zewnętrznej umożliwiający prowadzenie ewaluacji według tych samych zasad oraz przy pomocy takich samych narzędzi w całym kraju, stawiała sobie wiele celów<sup>1,2</sup>. Cele związane z rozwojem systemu edukacji w różnych obszarach i na różnych poziomach były dla twórców reformy kluczowe. Za najistotniejsze z nich uznano: rozwój poszczególnych placówek edukacyjnych, rozwój systemu oświaty jako spójnej całości oraz rozwój sposobów zarządzania systemem oświaty i prowadzenia polityki oświatowej<sup>3</sup>.

Realizacji tych celów służyć mogą analizy wyników ewaluacji zewnętrznej dokonywanej na różnym poziomie systemu edukacji. Spójność systemu ewaluacji zewnętrznej na obszarze całego kraju oraz istnienie platformy elektronicznej umożliwiającej gromadzenie danych i różnorodne analizy wyników ewaluacji sprzyjać mogą tworzeniu takich analiz oraz realizacji wspomnianych celów. Czynniki te są warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym dla osiągnięcia celów rozwojowych zakładanych przez twórców reformy systemu nadzoru pedagogicznego. Kluczowe dla ich osiągnięcia wydaje się dodatkowo kształtowanie na różnych poziomach systemu (od poziomu szkoły poprzez organy prowadzące szkoły, Kuratoria aż po Ministerstwo Edukacji Narodowej i inne instytucje centralne odpowiedzialne za procesy rozwojowe w szkolnictwie) umiejętności prowadzenia takich analiz, korzystania z ich wyników oraz, co jest szczególnie ważne, umiejętne ich wzbogacania poprzez dodatkowe badania i analizy, umożliwiające głębsze zrozumienie problemów, jakie wyłaniają się z analiz wyników ewaluacji zewnętrznej dokonywanych na podstawie informacji gromadzonych na platformie systemu ewaluacji oświaty.

---

<sup>1</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U.09/168/1324 z dnia 9 października 2009 r.)

<sup>2</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. 2013 poz. 560 z dnia 14 maja 2013 r.)

<sup>3</sup> Berdzik J., Mazurkiewicz G., (2010), *Modernizowanie nadzoru pedagogicznego: ewaluacja jako podstawowa strategia rozwoju edukacji* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, Wydawnictwo UJ, Kraków.

Celem prezentowanego tekstu jest próba pokazania możliwości wykorzystania analizy wyników ewaluacji zewnętrznej szkół różnego szczebla oraz konieczności ich pogłębienia i wzbogacenia poprzez dodatkowe analizy. W artykule posłużono się analizami dotyczącymi wymagania z obszaru Środowisko, które przed zmianą rozporządzenia w maju 2013 brzmiało *Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju* (w nowej wersji rozporządzenia o nadzorze jest to wymaganie nr 10 brzmiące *Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju*). Wyniki ewaluacji w obszarze tego wymagania oraz analizy dokonane w oparciu o nie zostały wybrane, ponieważ pokazują wyraźnie niewystarczający, z punktu widzenia głębszego zrozumienia problemów i planowania działań rozwojowych w szkołach, charakter danych z ewaluacji zewnętrznej i konieczność ich wzbogacenia o dodatkowe badania i analizy towarzyszące ewaluacji zewnętrznej.

Prezentowane wyniki analiz dokonywanych na podstawie danych z platformy seo2 dotyczą wyników ewaluacji zewnętrznych szkół różnego szczebla (podstawowe, gimnazja, ponadgimnazjalne) przeprowadzonych w okresie od września 2011 do marca 2013. W okresie tym ewaluacje zewnętrzne dokonywane były w oparciu o wersję Rozporządzenia o nadzorze pedagogicznym obowiązującą do maja 2013, stąd wszystkie elementy przedstawianych analiz sformułowane zostały w oparciu o zapisy tej wersji Rozporządzenia.

### **Wybrane wyniki ewaluacji zewnętrznej w zakresie wymagania *Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju***

Wymaganie to odnosi się do relacji szkoły z jej najbliższym otoczeniem, istotnych z punktu widzenia toczących się w szkole procesów edukacyjnych. Opisują je w sposób bardziej szczegółowy dwie mieszczące się na różnych poziomach charakterystyki wymagania:

- Charakterystyka wymagania na poziomie podstawowym (poziom D)

*Szkoła lub placówka podejmuje inicjatywy na rzecz środowiska. Szkoła lub placówka współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku.*

- Charakterystyka wymagania na poziomie wysokim (poziom B)

*W działaniach szkoły lub placówki są uwzględniane możliwości i potrzeby środowiska. Współpraca szkoły lub placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku wpływa korzystnie na rozwój edukacyjny uczniów.*

Przedstawione poniżej wybrane elementy analizy wyników ewaluacji wewnętrznej w obszarze tego wymagania dokonane zostały na podstawie danych zebranych w okresie od września 2011 do marca 2013 w 1624 szkołach na terenie całego kraju. W grupie tej były 762 szkoły podstawowe, 473 gimnazja oraz 389 szkół ponadgimnazjalnych różnego typu.

Pierwszym z elementów analizy jest spojrzenie na osiągnięte przez poddane ewaluacji szkoły poziomy spełniania wymagania. Rozporządzenie o nadzorze definiuje pięć poziomów spełniania wymagań:

**poziom E** – oznaczający niski stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;

**poziom D** – oznaczający podstawowy stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;

**poziom C** – oznaczający średni stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;

**poziom B** – oznaczający wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę;

**poziom A** – oznaczający bardzo wysoki stopień wypełniania wymagania przez szkołę lub placówkę.

Jak widać w przedstawionej poniżej tabeli 1, zdecydowana większość poddanych ewaluacji szkół uzyskała wysoki (B – 50,80%) lub bardzo wysoki (A – 44,46%) poziom spełniania wymagania. Poziomy D i E oznaczające podstawowy i niski poziom spełniania wymagania określono w przypadku łącznie tylko ośmiu szkół. W porównaniu z innymi wymaganiami szkoły uzyskują w tym wymaganium najlepsze oceny. Wynik ten świadczyć może o bardzo dobrej pracy szkół w zakresie współpracy z innymi instytucjami w ich środowisku lokalnym, choć jednocześnie może też być wynikiem swego rodzaju lekceważenia wagi współpracy dla dobra procesów edukacyjnych w szkole, a co za tym idzie powierzchownego jej traktowania przez biorących udział w ewaluacji ewaluatorów oraz szkoły i partnerów szkół, prowadzącego do zbyt pozytywnych ocen poziomu spełniania wymagania.

**Tabela 1. Zestawienie poziomów wypełniania wymagania Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju w wybranych ewaluacjach zewnętrznych przeprowadzonych w okresie od 01.09.2011 do 31.03.2013**

Poziom spełniania wymagania	Szkoły ogółem	
	liczba	%
A	722	44,46%
B	825	50,80%
C	69	4,25%
D	7	0,43%
E	1	0,06%
Razem	1624	100%

**Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy seo2**

Ważnym zatem elementem analizy wydaje się spojrzenie na różnice, jakie mogą być widoczne w opisach/uzasadnieniach zawartych w raportach poewaluacyjnych w przypadku ośmiu szkół, w których stwierdzono podstawowy i niski poziom spełniania wymagania. Analiza tych opisów pozwala stwierdzić, że powody przyznania tak niskich ocen poziomowi spełniania wymagania były następujące:

- mała liczba podmiotów, z którymi szkoła współpracuje (szkoły wymieniały 2-3 czytelisty partnerów współpracy);
- „standardowe” formy opisywanej współpracy (wspólne imprezy okolicznościowe, obchody świąt);
- brak wyraźnego związku współpracy z procesami edukacyjnymi (w tym w szczególności z rozwojem i uczeniem się uczniów);

- fakt, że uczniowie nie korzystają ze współpracy i nie wiedzą o niej, a partnerzy nie mają świadomości swej roli w toku współpracy oraz mają kłopoty z oceną tejże.

Szkoły, które chcą rozwijać swoje kontakty z instytucjami w środowisku lokalnym dla dobra procesów edukacyjnych, powinny zatem stawiać sobie następujące zadania: wchodzić we współpracę z wieloma podmiotami, rozwijać różne formy tej współpracy, czynić to przede wszystkim w związku z potrzebami edukacyjnymi uczniów oraz uświadamiać edukacyjny sens tych działań uczniom i współpracującym ze szkołą podmiotom. Można je uznać za ważne zadania rozwojowe w obszarze współpracy ze środowiskiem dla szkół i innych elementów systemu edukacji wspierających szkoły. Wyniki analiz ewaluacji w tym obszarze dostarczyć mogą wskazówek, jak radzić sobie z tymi zadaniami.

Po pierwsze, pokazują one, jak wiele różnych podmiotów, z którymi można współpracować dla dobra procesów edukacyjnych, znajduje się w środowisku szkoły. Dyrektorzy szkół poddanych ewaluacji wymieniają kilkadziesiąt różnych podmiotów, które tworzą środowisko szkoły i z którymi szkoły współpracują. Szczegółowe dane dotyczące rodzaju tych podmiotów oraz częstości ich spostrzegania i angażowania przez szkoły we wspólne działania zawiera tabela 2 zamieszczona poniżej.

**Tabela 2. Odpowiedzi na pytanie do dyrektorów szkół: *Jakie osoby, instytucje, organizacje Pana(i) zdaniem tworzą środowisko lokalne szkoły?* (n – 1624)**

Lp.	Odpowiedzi dyrektorów	TAK
1	Rodzice	1447
2	Lokalny samorząd	1441
3	Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna	1401
4	Policja	1385
5	Szkoły lub inne placówki edukacyjne	1367
6	Kościóły i związki wyznaniowe	1349
7	Ośrodek Pomocy Społecznej	1343
8	Biblioteki	1338
9	Placówki ochrony zdrowia	1248
10	Dom/Ośrodek Kultury	1218
11	Przedsiębiorcy	1080
12	Organizacje pozarządowe	1026
13	Inne instytucje samorządowe	823
14	Fundacje	777
15	Centrum Pomocy Rodzinie	712
16	Świetlica socjoterapeutyczna	535
17	Grupy nieformalne	473
18	Inne (pojawiające się mniej niż 20 razy)	708

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych z platformy seo2

Tabela zawiera zestawienie organizacji wymienianych przez więcej niż 25% pytaných dyrektorów. Oprócz tych wymienionych w tabeli dyrektorzy wymieniali też wiele innych. Są wśród nich różnorodne instytucje i organizacje, takie jak na przykład organizacje sportowe, wojskowe, harcerstwo, szkoły wyższe, nadleśnictwa, parki narodowe, lokalne firmy i instytucje gospodarcze oraz osoby fizyczne znane w środowisku. Zwraca uwagę fakt, że często organizacje i instytucje z tej grupy można by zakwalifikować do którejś z kategorii wymienionych w przedstawionej tabeli, pomimo że nie zrobili tego badani dyrektorzy. Na pewno wiele z tych wskazań mogłoby trafić do kategorii „organizacje pozarządowe” czy też kategorii „przedsiębiorcy”. Podsumowując, należy stwierdzić, że szkołom (dyrektorom szkół), które chciałyby rozwijać współpracę o nowe podmioty, analiza ta podsuwać może wiele ważnych pomysłów i możliwości.

Kolejną kwestią istotną z punktu widzenia jakości współpracy szkoły z innymi podmiotami jest sprawa form współpracy czy też konkretnych działań podejmowanych wspólnie przez szkoły i ich partnerów. Działania te mogą przyjmować bardzo różne formy, czego ilustracją jest zestawienie odpowiedzi na pytanie o nie, zadane grupie dyrektorów części szkół podstawowych objętych ewaluacją w zakresie wymagania dotyczącego współpracy (ewaluacje szkół podstawowych w roku szkolnym 2011/2012), zawarte w tabeli 3 zamieszczonej poniżej.

**Tabela 3. Wyniki odpowiedzi na pytanie do dyrektorów szkół podstawowych: Jakie działania dydaktyczne, wychowawcze lub organizacyjne były prowadzone we współpracy z podmiotami środowiska lokalnego w tym lub poprzednim roku szkolnym? (n – 533 dyrektorów)**

Lp.	Działanie	Liczba wskazań	Procent wskazań
1	Imprezy środowiskowe	516	96,81%
2	Organizacja wyjazdów i wycieczek szkolnych	485	90,99%
3	Zakup sprzętu dla szkoły	472	88,56%
4	Organizacja zajęć profilaktycznych	448	84,05%
5	Projekty edukacyjne	425	79,74%
6	Pomoc socjalna dla uczniów	219	41,09%
7	Organizacja zajęć pozalekcyjnych	217	40,71%
8	Prowadzenie lub współprowadzenie lekcji	157	29,46%
9	Stypendia dla najlepszych uczniów	135	25,33%
10	Inne	259	

**Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy seo2**

Oprócz wymienianych w tabeli 3 ponad 50 procent dyrektorów wymienia jakieś inne niż wskazane wyżej działania, są one jednak bardzo różnorodne i trudno je zaklasyfikować do jednej z przedstawionych wyżej kategorii. Są wśród nich takie, jak np. różne zawody sportowe i rekreacyjne, akcje ekologiczne, wymiana między szkołami, wymiana międzynarodowa, spotkania z ciekawymi ludźmi, festiwale i konkursy lokalne.

Wyniki tej analizy mogą znów stanowić inspirację dla szkół pragnących rozwijać formy współpracy z podmiotami w środowisku lokalnym, jednocześnie też domagają się one pogłębionych badań i analiz, które dałyby odpowiedź na takie pytania,

jak na przykład: *Jak udział w imprezach środowiskowych lub wyjazdach i wycieczkach wiązać z procesami rozwoju i uczenia się?; Jak dobrze organizować zajęcia profilaktyczne i pozalekcyjne we współpracy z innymi podmiotami poza szkołą?; Jak włączać podmioty pozaszkolne w prowadzenie lekcji?.* Odpowiedzi na te pytania dostarczyć mogą dodatkowe badania prowadzone dodatkowo, na przykład te prowadzone w toku ewaluacji wewnętrznej, które nie są możliwe w toku obszernej i skoncentrowanej na wielu innych wymaganiach ewaluacji zewnętrznej.

Częściową odpowiedź na niektóre z tych pytań dać mogą także wyniki odpowiedzi na pytania ewaluacyjne dotyczące korzyści, jakie zdaniem dyrektorów i nauczycieli odnoszą uczniowie dzięki współpracy szkoły z innymi partnerami w jej otoczeniu. Pytani o to respondenci wymieniają (równie często w obu grupach dyrektorów i nauczycieli) następujące korzyści edukacyjne odnoszone przez uczniów szkół:

- możliwość poszerzenia wiedzy i rozwijania umiejętności uczniów szkoły;
- rozwój zainteresowań uczniów;
- rozwój postaw i umiejętności społecznych uczniów;
- uzyskanie pomocy socjalnej dla uczniów potrzebujących takiego wsparcia;
- lepsze poznanie środowiska lokalnego;
- wzrost poziomu samooceny i poczucia własnej wartości uczniów dzięki działaniom na szerszym forum niż tylko szkoła, do której uczęszczają;
- wzrost wiedzy dotyczącej bezpieczeństwa oraz poczucia bezpieczeństwa uczniów w szkole i poza nią;
- osiągnięcia i nagrody w zdobyte przez uczniów szkoły w konkursach odbywających się poza nią;
- rozwój wrażliwości estetycznej uczniów dzięki korzystaniu z dóbr kultury;
- dostęp do ciekawych materiałów i pomocy naukowych poza szkołą, wzbogacających doświadczenia edukacyjne ucznia;
- rozwój zdolności specjalnych (w tym sportowych) dzięki dostępowi do urządzeń i sprzętu niedostępnego w szkole;
- rozwój zdolności językowych (w przypadku współpracy międzynarodowej).

Przedstawione wyżej wybrane wyniki analiz ewaluacji w obszarze wymagania mówiącego o współpracy szkoły z jej środowiskiem pokazują bardzo pozytywny obraz. Szkoły współpracują z licznymi i różnorodnymi podmiotami, prowadzą różne formy wspólnych działań oraz dostrzegają różnorodne korzyści edukacyjne płynące ze współpracy. Współpraca ta jest też bardzo wysoko oceniana zarówno przez uczniów, jak też w szczególności przez partnerów szkoły. Przytłaczająca większość z nich ocenia współpracę ze szkołą jako satysfakcjonującą i wystarczającą w stosunku do potrzeb. Zaledwie mniej niż 3 procent badanych uznaje ją za niewystarczającą (patrz: tabela 4 poniżej).

Tak dobre wyniki ewaluacji w obszarze wymagania dotyczącego współpracy nasuują, wyrażaną już wyżej wątpliwość, czy oddają rzeczywisty stan współpracy szkół z ich środowiskiem, czy są raczej wyrazem „lekceważenia” i niedoceniaenia kwestii współpracy ocenianej przez to zbyt pozytywnie jako mało znaczący element pracy szkoły. Aby ją rozwiać lub potwierdzić, potrzebne są dodatkowe badania wykraczające poza dokonywane w ramach ewaluacji zewnętrznej przy pomocy istniejących na platformie seo procedur i narzędzi badawczych.

**Tabela 4. Wyniki odpowiedzi na pytanie do partnerów szkoły: Jak Państwo oceniają współpracę szkoły z organizacjami i instytucjami działającymi w środowisku lokalnym? (n- 1469)**

Numer odpowiedzi	Treść odpowiedzi	Częstość	Procent
1	Jest ona satysfakcjonująca i wystarczająca w stosunku do istniejących potrzeb	1390	96,80%
2	Jest ona satysfakcjonująca, lecz niewystarczająca w stosunku do istniejących potrzeb	35	2,16%
3	Brak odpowiedzi	42	0,85%
	Razem	1469	100%

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych z platformy seo2

### **Przykład dodatkowych badań i analiz towarzyszących ewaluacji zewnętrznej**

Jak już wspomniano wcześniej, dobre wykorzystanie analiz wyników ewaluacji zewnętrznej w procesach rozwoju szkół wymaga dodatkowych badań i analiz niemożliwych do przeprowadzenia w toku i tak już rozbudowanej procedury badania ewaluacyjnego. Przykładem takich dopełniających badań może być badanie przeprowadzone w sześciu szkołach (po dwie z każdego typu szkół – podstawowe, gimnazja i ponadgimnazjalne) poddanych ewaluacji zewnętrznej w pierwszej połowie roku szkolnego 2012/2013. Celem tego badania było bardziej szczegółowe opisanie i przeanalizowanie konkretnych przykładów współpracy tych szkół z różnymi podmiotami w ich środowisku lokalnym, pozwalające pełniej uchwycić charakter teźże współpracy.

Dyrektorzy szkół poproszeni zostali o dokładniejsze przedstawienie pięciu przykładów współpracy, które wymieniali pytani o to w toku ewaluacji wewnętrznej przez ewaluatorów. Badanym dyrektorom zadawano między innymi następujące szczegółowe pytania: *Na czym dokładniej współpraca polega (Jakie konkretne działania są podejmowane)?; Jak nawiązana została współpraca?; Jak wygląda formalna strona współpracy?; Kto i w jaki sposób określa jej cele i zasady?; Jak organizowane są poszczególne działania i jak są prowadzone?; Jakie są zakresy odpowiedzialności osób zaangażowanych we współpracę?; Jak dokonuje się alokacja zasobów potrzebnych w toku współpracy?; Czy i w jaki sposób dokonuje się jej oceny i ewentualnej modyfikacji?.* W toku tego badania zebrano szczegółową informację o 30 różnych działaniach prowadzonych przez szkoły we współpracy z instytucjami działającymi w środowisku szkół. Materiał ten poddany został analizie, której celem było wyodrębnienie jakościowo różnych rodzajów czy też typów współpracy.

Typologie współpracy międzyorganizacyjnej spotkać można u różnych autorów zajmujących się badaniem tego zagadnienia, jak chociażby u Bogacz-Wojtanowskiej, która próbuje wyodrębnić różne typy współpracy i opisać ich istotę w badaniach współpracy organizacji pozarządowych z publicznymi<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Bogacz-Wojtanowska E., (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Z bardziej znanych w międzynarodowej literaturze przedmiotu typologii na uwagę zasługują koncepcje Chris Huxham i Adila Najama.

Chris Huxham opisuje cztery typy współpracy, które charakteryzują się postępującą siłą związków pomiędzy podmiotami zaangażowanymi we współpracę:

**sieć** – nie wymaga ścisłych związków pomiędzy uczestnikami współpracy;

**koordynacja** – wymaga ściślejszych związków pomiędzy partnerami i dopasowania pewnych aspektów swych działań do potrzeb innych zaangażowanych we współpracę stron;

**kooperacja** – wymaga dalszego pogłębienia związków pomiędzy uczestnikami współpracy oraz głębszych zmian w pracy dopasowujących organizację do potrzeb współpracy;

**partnerstwo** – wiąże się z najgłębszą integracją działań współpracujących partnerów i najczęściej prowadzi do trwałych zmian struktur i procedur działania organizacji niezbędnych do realizacji wspólnych działań<sup>5</sup>.

Adil Najam z kolei w swoim niezwykle popularnym modelu znanym pod nazwą czterech C opisuje następujące formy współpracy międzyorganizacyjnej:

**kooperację** – z którą mamy do czynienia, gdy zarówno cele, jak i formy pracy współpracujących organizacji są tożsame;

**komplementarność** – gdy cele współpracujących organizacji są wspólne, ale formy i sposoby działania są różne;

**kooptację** – w której formy pracy współpracujących organizacji są podobne, ale cele różne;

**konfrontację** – w której zarówno cele, jak też formy i sposoby pracy współpracujących organizacji są znacząco różne<sup>6</sup>.

Obie przedstawione wyżej typologie powstały w oparciu o badanie prowadzone w kontekście innym niż edukacyjny, stąd do próby klasyfikacji opisywanych przez badanych dyrektorów przykładów współpracy użyto typologii, która powstała w oparciu o badania nad współpracą szkół z innymi instytucjami publicznymi działającymi wspólnie ze szkołami przeprowadzonych ostatnich latach przez autora niniejszego tekstu.

W koncepcji tej opisuje się pięć różnych typów współpracy szkół z innymi organizacjami w toku realizacji wspólnych działań związanych z działalnością edukacyjną. Ich krótka charakterystyka przedstawia się następująco:

- **model współpracy negatywnej** – gdy jeden z partnerów współpracy świadomie nawiązuje ją, aby zaspokoić swoje potrzeby, wykorzystuje partnerów zaangażowanych we współpracę, nie dając im nic w zamian i zrywa współpracę, gdy zrealizował swoje cele lub przestaje ona być dla niego jako „wykorzystującej” strony korzystna. Rzadko spotykana forma współpracy, choć zdarza się, szczególnie w kontekście częstej dzisiejszej rywalizacji szkół;

<sup>5</sup> Huxham Ch., eds. (1996), *Creating collaborative advantage*, Sage Publications, London.

<sup>6</sup> Najam A., (2000), *The four C's of third sector – government relations: cooperation, confrontation, complementarity and co-optation*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 10/4, s. 375-396.



- **model „gorącego ziemniaka”** lub **model linearny** – w którym współpraca polega na tym, że strony przekazują (podrzucają) sobie problemy, gdy nie mogą lub nie chcą ich rozwiązywać. Forma ta jest często spotykana, szczególnie we współpracy szkół z takimi instytucjami, jak na przykład poradnie psychologiczno-pedagogiczne i ośrodki terapeutyczne, policja czy też ośrodki pomocy społecznej i pomocy rodzinie;
- **model dominacji** – gdy formy i zasady współpracy ustala tak naprawdę tylko jedna ze stron dominująca nad innymi partnerami i narzucająca im swoją wizję wspólnego działania. Forma często spotykana we współpracy szkół z uczelniami, które w szkołach realizują praktyczne części kursów przygotowujących do zawodu nauczyciela, lub z policją i strażami miejskimi i gminnymi, które realizują na terenie szkół prowadzone przez siebie działania profilaktyczne;
- **model działania równoległego** – w którym to modelu strony współpracują trochę przypadkowo, gdy okazuje się, że w ramach wspólnego działania można nie zmieniać swych form pracy, prowadzić działania niejako równoległe, korzystając z dodatkowych środków możliwych do pozyskania dzięki formule „wspólnej pracy”, każdy z partnerów takiej współpracy robi swoje i działa ona tylko przez wymagany regulami czas;
- **model współdziałania** określanej też jako **model współpracy partnerskiej** – w którym planowanie, organizowanie, realizacja oraz ocena i ewentualna modyfikacja form wspólnej pracy dokonują się partnersko na zasadzie wspólnej pracy realizowanej przez wszystkie strony zaangażowane we współpracę, a prowadzone w jej ramach działania w możliwie równym stopniu zaspokajają potrzeby współpracujących organizacji oraz prowadzą do trwałych zmian w kulturze organizacyjnej partnerów współpracy. Forma rzadko spotykana, choć niewątpliwie najlepiej służąca zaspokojeniu potrzeb współpracujących organizacji<sup>7</sup>.

Jak już wspomniano, opisywane przez dyrektorów szkół przykłady współpracy zostały poklasyfikowane z wykorzystaniem przedstawionej powyżej typologii form współpracy. Wyniki tej klasyfikacji przedstawia tabela 5 zamieszczona poniżej.

**Tabela 5. Typy współpracy szkół z innymi organizacjami. Wyniki dodatkowej analizy form współpracy szkół z innymi podmiotami opisywanych w toku ewaluacji zewnętrznej (n-30)**

Lp.	Forma współpracy	Liczba
1	Model linearny („gorącego ziemniaka”)	14
2	Model dominacji	7
3	Model działania równoległego	5
4	Model współdziałania (współpracy partnerskiej)	3
5	Model współpracy negatywnej	1
6	Razem	30

**Źródło: opracowanie własne**

<sup>7</sup> Dorczak, R., (2012), *Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo UJ, Kraków, s. 311-334.

Jak widać, dominującą formą współpracy szkół z innymi podmiotami w środowisku lokalnym jest współpraca według modelu linearnego (14 przykładów), zwanego też modelem „gorącego ziemniaka”, w którym współpracujące podmioty odsyłają sobie problemy, gdy staną wobec braku możliwości ich rozwiązania w własnym zakresie, a formalne regulacje im to umożliwiają. Szkoła przekazuje więc problem ucznia trudnego lub zaburzonego współpracującej z nią poradni psychologiczno-pedagogicznej lub ośrodkowi terapeutycznemu albo wzywa współpracującą policję, gdy problem z łamiącym reguły dorosłym uczniem wymyka się spod kontroli. Poza krótkim momentem kontaktu w chwili „przekazywania” problemu współpracujące instytucje nie kontaktują się i nie pracują razem.

Następne w kolejności pod względem częstości są przykłady współpracy według modelu dominacji (7 przykładów), które charakteryzują się tym, że szkoły narzucają zasady i formy współpracy wypracowane przez inną organizację oraz według modelu działania równoległego (5 przykładów), w którym każda ze współpracujących organizacji robi swoje pod wspólnym szyldem jakiegoś projektu, który inaczej niż we „współpracy” nie mógłby być realizowany.

Wszystkie trzy wyżej wymienione formy współpracy, występujące łącznie w 26 na 30 analizowanych przykładach, charakteryzują się ułomnością z punktu widzenia sensu wspólnej międzyorganizacyjnej pracy, która powinna być podejmowana, planowana, organizowana i realizowana oraz oceniana w toku wspólnego, równoprawnego działania wszystkich zaangażowanych we współpracę partnerów.

Tylko trzy spośród analizowanych przykładów współpracy dało się zaklasyfikować jako współpraca według modelu współdziałania lub współpracy partnerskiej. Tylko w takiej współpracy partnerzy są równoprawnymi twórcami wspólnego działania, a jego efekty przyczyniają się do maksymalnie pełnej realizacji potrzeb każdej ze stron współpracujących ze sobą dla dobra uczniów (jeśli mówimy o współpracy w kontekście edukacyjnym)<sup>8</sup>.

Wyniki tej dodatkowej, pogłębionej analizy współpracy szkół z innymi instytucjami poza szkołą pozwalają na postawienie tezy, że wyrażony wcześniej pogląd o niedocenianiu znaczenia współpracy w działalności edukacyjnej szkoły i swego rodzaju powierzchowności oceny jakości tej współpracy zarówno przez ewaluatorów, jak też przez same szkoły i ich partnerów jest słuszny. Szkoły nie widzą głębszego sensu współpracy z innymi podmiotami, gdyż ważniejszymi wydają się im inne obszary działania szkoły, takie jak na przykład organizacja procesów edukacyjnych, budowanie koncepcji szkoły, analizy wyników egzaminów, współpraca zespołu nauczycielskiego, współpraca z rodzicami. Stąd forma współpracy wymagająca większego zaangażowania i pracy oraz wiążąca się z koniecznością trwałej zmiany kultury organizacyjnej, jaką jest współpraca według modelu współdziałania, jest tak rzadko spotykana. Częste natomiast są formy współpracy, które nie wymagają zbyt wielkiego wysiłku oraz zaangażowania, nie wiążą się z koniecznością poważniejszych zmian w sposobach pracy i nie powodują zmiany kultury organizacyjnej, a czasem wręcz nie wymagają żadnych działań, jak często dzieje się w przypadku współpracy według modelu

<sup>8</sup> Dorczak R., (2013), *Cooperation between schools and their environment – results of Polish schools evaluation*, Proceedings of 2013 EDULEARN Conference, s. 934-940.

dominacji lub działania równoległego, w których szkoła po prostu pozwala innej organizacji prowadzić działania według opracowanego poza szkołą pomysłu lub prowadzi rutynowe działania, wpisując je w formalne tylko ramy współpracy z powodów biurokratycznych wymagań dysponentów środków przyznawanych na projekty realizowane „wspólnie”.

Jeśli szkoły zaczną dostrzegać potrzebę wchodzenia w kooperację z innymi organizacjami w celu pełniejszego zrozumienia problemów, które spotykają, oraz ich lepszego rozwiązania, zaczną dostrzegać sens głębszej współpracy zgodnej z zasadami modelu współdziałania. Staną wtedy wobec konieczności rozwijania kompetencji potrzebnych w toku współpracy zgodnej z modelem współdziałania, który wymaga wielu skomplikowanych działań na różnych poziomach<sup>9</sup>. Rozwijaniu takiej zdolności szkół służyć mogą analizy wyników ewaluacji zewnętrznej, dodatkowe badania i analizy, takie jak przedstawiona powyżej, pozwalające głębiej zrozumieć pewne wynikające z analiz wyników ewaluacji problemy oraz umiejętność czytania i wykorzystywanie raportów poewaluacyjnych przez szkoły i organy prowadzące<sup>10</sup>.

Szkoły muszą też uczyć się, jak pracować nad wdrożeniem wyników tych badań i analiz czy też ich dobrym wykorzystaniem w pracy nad rozwojem szkół. Służyć temu mogą znane i z powodzeniem stosowane metody pracy nad raportami i podejmowania w oparciu o nie decyzji rozwojowych w szkołach, których w ostatnich latach wiele pojawiło się w literaturze oraz w praktyce działań rozwojowych w szkołach<sup>11</sup>.

## **Podsumowanie**

Rzeczywistość polskiej szkoły jest procesem, który dzięki istnieniu olbrzymiej bazy informacji pochodzących z ewaluacji zewnętrznych oraz istniejących i potencjalnych analiz dokonywanych w oparciu o te informacje zyskał ważne wsparcie. Potencjał ten wydaje się jednak ciągle niewykorzystany. Różnego rodzaju instytucje oraz władze oświatowe różnego szczebla są ciągle zbyt słabo przygotowane do prowadzenia analiz i wykorzystywania ich wyników w procesie podejmowania decyzji, czy też szerzej, budowania polityki oświatowej na różnych szczeblach. Ważnym elementem pozwalającym budować zdolność wykorzystania możliwości, jakie daje zasób informacji z ewaluacji zewnętrznej zgromadzony na platformie seo, jest także rozwijanie świadomości, że ich dobre wykorzystanie wymaga dodatkowych badań i analiz, które muszą być prowadzone na różnych szczeblach i przez różne podmioty. Pozwolą one lepiej zrozumieć problemy, które w toku ewaluacji zewnętrznej są często zaledwie sygnalizowane.

---

<sup>9</sup> Dorczak R., (2007), *Problemy współpracy instytucji realizujących programy profilaktyczne* [w:] Krzyżak-Szymańska E., Szymański A.M. (red.), *W kierunku bezpiecznego życia dzieci i młodzieży*, Górnoląaska Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Mysłówice, s. 272-281.

<sup>10</sup> Noworól A., (2012), *Jak czytać raport z ewaluacji zewnętrznej szkoły lub placówki edukacyjnej* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo UJ, Kraków, s. 374-388.

<sup>11</sup> Fisher J., (2010), *Jak nauczyć się podejmować decyzje, wykorzystując wyniki raportu z ewaluacji* [w:] Mazurkiewicz, G. (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Odpowiedzialność*, Wydawnictwo UJ, Kraków

## Bibliografia

1. Berdzik, J., Mazurkiewicz, G., (2010) *Modernizowanie nadzoru pedagogicznego: Ewaluacja jako podstawowa strategia rozwoju edukacji*, w: Mazurkiewicz, G., (red.) *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
2. Bogacz-Wojtanowska E., (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.
3. Dorczak R., (2007), *Problemy współpracy instytucji realizujących programy profilaktyczne* [w:] Krzyżak-Szymańska E., Szymański A.M. (red.), *W kierunku bezpiecznego życia dzieci i młodzieży*, Górnośląska Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Mysłowice, s. 272-281.
4. Dorczak, R., (2012), *Modele współpracy szkoły z organizacjami w środowisku lokalnym* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo UJ, Kraków, s. 311-334.
5. Dorczak R., (2013), *Cooperation between schools and their environment – results of Polish schools evaluation*, Proceedings of 2013 EDULEARN Conference, s. 934-940.
6. Fisher J., (2010), *Jak nauczyć się podejmować decyzje, wykorzystując wyniki raportu z ewaluacji* [w:] Mazurkiewicz, G. (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Odpowiedzialność*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
7. Huxham Ch., (eds.), (1996), *Creating collaborative advantage*, Sage Publications, London.
8. Najam A., (2000), *The four C's of third sector – government relations: cooperation, confrontation, complementarity and co-optation*, Nonprofit Management and Leadership, Vol. 10/4, s. 375-396.
9. Noworól A. (2012), *Jak czytać raport z ewaluacji zewnętrznej szkoły lub placówki edukacyjnej* [w:] Mazurkiewicz G. (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo UJ, Kraków, s. 374–388.
10. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego* ( Dz.U.09/168/1324 z dnia 9 października 2009 r.).
11. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 10 maja 2013 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie nadzoru pedagogicznego* (Dz.U. 2013 poz. 560 z dnia 14 maja 2013 r.).