

O ewaluacji po dwóch latach – różne perspektywy

Ewaluacja to temat, który budzi wiele kontrowersji, choć jest ona prowadzona w szkołach już od dwóch lat. Wydaje nam się, że warto spojrzeć na różne związane z nią konteksty, porównać opinie, podsumować poczynione obserwacje. Dlatego poprosiliśmy, aby o swoich doświadczeniach z ewaluacją w kontekście wdrażanych założeń zmiany, a nade wszystko szans na rozwój szkół/ placówek, zechcieli opowiedzieć ci, którzy jej doświadczyli. Prezentujemy zatem głosy dyrektora szkoły, przedszkola, organu prowadzącego, organu nadzorującego, kuratorów, wizytatorów i partnera zewnętrznego szkoły.

Od listopada 2009 roku wdrażana jest zmiana sposobu wykonywania nadzoru pedagogicznego. Odbywa się to na podstawie regulacji zawartych w rozporządzeniu z 7 października tego samego roku. Wspomniana zmiana stanowi odpowiedź na krytyczne głosy w odniesieniu do nadzoru dotychczasowego, poparte zresztą wynikami badań oraz wnioskami z kontroli NIK. Rozporządzenie to (w założeniach zmiany) reguluje wykonywanie art. 33 Ustawy o systemie oświaty, według którego (ust.1) nadzór pedagogiczny polega na:

1. ocenianiu stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli;
2. analizowaniu i ocenianiu efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek;
3. udzielaniu pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych;

4. inspirowaniu nauczycieli do wprowadzania innowacji pedagogicznych, metodycznych oraz organizacyjnych.

W zakresie wymienionym w ust. 1 punkty 1 i 2 nadzorowi podlegają w szczególności: zgodność zatrudniania nauczycieli z wymaganymi kwalifikacjami; realizacja podstaw programowych i ramowych planów nauczania; przestrzeganie zasad oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów, a także przestrzeganie przepisów dotyczących obowiązku szkolnego oraz obowiązku nauki; przestrzeganie statutu szkoły lub placówki; przestrzeganie praw dziecka i praw ucznia oraz upowszechnianie wiedzy o tych prawach; zapewnienie uczniom bezpiecznych i higienicznych warunków nauki, wychowania i opieki.

Rozporządzenie rozgranicza trzy formy sprawowania nadzoru pedagogicznego: ewaluację, kontrolę przestrzegania przepisów prawa oraz wspomaganie pracy szkół, pla-

cówek i nauczycieli. Właśnie wprowadzenie ewaluacji do systemu nadzoru oraz nadanie jej kluczowego znaczenia dla doskonalenia pracy i rozwoju szkół/placówek jest zasadniczą zmianą w nowym modelu nadzoru. Warto dodać, że mamy tu do czynienia z jednej strony z ewaluacją wewnętrzną, prowadzoną zespołowo, autonomicznie, w odniesieniu do zdiagnozowanych potrzeb szkoły/placówki lub do wymagań stawianych przez państwo. Z drugiej zaś strony w dokumencie znajdziemy regulacje dotyczące ewaluacji zewnętrznej, która ma być m.in. swego rodzaju fotografią szkoły/ placówki wykonaną z dystansu, a jej zadaniem jest dostarczyć im materiału do dyskusji o tym co można i należy poprawić, aby doskonalić jakość pracy i zwiększać efektywność działań.

Punktem wyjścia koncepcji prowadzonego nadzoru pedagogicznego jest założenie, że państwo formułuje na ogólnym poziomie jasne, ogólnie znane i akceptowane wymagania wobec szkół i placówek, określające pożądany stan w systemie oświaty ▶

► i wskazujące ważne kierunki rozwoju tego systemu. Ale wymagania pozwalają też szkole i placówce na wytyczenie własnych kierunków działania oraz prowadzenie swojej działalności zgodnie z lokalnymi potrzebami i możliwościami. Poziom spełniania tych wymagań bada ewaluacja zewnętrzna, którą prowadzą ewaluatorzy, a uczestniczy w niej całe środowisko szkoły/ placówki. Chodzi tutaj o uświadomienie procesu dokonywania oceny jakości pracy szkoły, o to, aby przebiegał on w dialogu z tym środowiskiem, aby poprzez jawność procedur,

kryteriów ewaluacji, narzędzi oraz wyników i wniosków z ewaluacji był nienacechowany. Zaproponowanie wymagań państwa wobec szkół/ placówek oraz procedur sprawdzania poziomu ich spełniania jest próbą zwiększenia profesjonalnej autonomii dyrektorów i nauczycieli, rozumianej jako samozarządzanie szkołą/ placówką, ale jednak w zakresie wyznaczonym m.in. właśnie przez te wymagania. Na wymagania te należy także spojrzeć jak na (precyzowane przez państwo) potrzeby ucznia, który jest dzisiaj inny niż wczoraj, zatem dobrze by-

łoby, gdyby mógł uczyć się w szkole nieco odmiennie od wczorajszej.

W efekcie przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej powstaje raport, który powinien wypierać obiegowe opinie o szkole treścią powstałą na bazie rzetelnych, wiarygodnych danych, formułowaną przez zespół ewaluatorów z udziałem całego środowiska szkolnego, od dyrektora poczynając, a na partnerach zewnętrznych szkoły/ placówki kończąc.

Ewaluacja w przedszkolu – nie taki diabeł straszny...

Refleksje Beaty Małek, dyrektora Przedszkola Publicznego nr 10 im. Jana Brzechwy w Radomiu oraz Sabiny Durak, koordynatora zespołów ewaluacyjnych

Przedszkole Publiczne nr 10 im. Jana Brzechwy w Radomiu swoją przygodę z ewaluacją rozpoczęło w 2009 roku od uczestnictwa w „Programie wzmocnienia efektywności systemu nadzoru pedagogicznego i oceny jakości pracy szkoły” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Jego integralną częścią była przeprowadzona w przedszkolu całościowa ewaluacja zewnętrzna. Zgłosiliśmy się do udziału w przedsięwzięciu, ponieważ jeste-

my otwarci, chcemy uczestniczyć w tworzeniu nowej rzeczywistości, kreować nową jakość.

Ewaluacja może być załącznikiem zmian. A czym jest zmiana? To słowo, któremu my sami nadajemy określone znaczenie. Niektórym kojarzy się z lękiem przed nowym, przed pogorszeniem aktualnego stanu. My rozumiemy ją jako szansę, nowy sens, pomysł, innowację, kreatywność. Zmiana to proces, czasem długotrwały, wymagający

pracy i wysiłku, ale jednocześnie niezbędny w zmieniającej się rzeczywistości, w której nadrzędnym celem przedszkola jest nieopowtarzalna, wyjątkowa jednostka – dziecko.

Aby ewaluacja i związane z nią zmiany przynosiły oczekiwane efekty i służyły poprawie czy doskonaleniu jakości przedszkola, muszą w niej aktywnie uczestniczyć wszystkie podmioty zaangażowane w proces wychowania i nauczania dzieci. Dlatego ważne jest, jak ten proces pojmuje dyrektor, jaki ►

► przekaz kieruje do nauczycieli i rodziców, czy traktuje ewaluację jako kolejny wymóg prawny, czy może jako szansę na samorozwój i modernizację placówki, którą kieruje.

Dla naszej społeczności przedszkolnej ewaluacja zewnętrzna była wstępem do pogłębionej analizy stanu faktycznego i refleksją nad tym, czy nasze działania przynoszą pożądane skutki, czy można je ulepszyć lub zmienić, czy należy je zakończyć. Później przyszedł czas na realizację wspólnie zaplanowanych zadań i wnikliwą ocenę ich efektów.

Dzięki systematycznie prowadzonej ewaluacji wewnętrznej otrzymujemy informację o tym, jak nasze działania odbierane są przez rodziców, dzieci, społeczność lokalną oraz jakie są ich efekty – oczekiwane czy niepożądane. Dzięki temu mamy możliwość wyeliminowania tego co nie sprzyja efektywnej pracy, a także rozwinięcia lub wprowadzenia tego co twórcze, innowacyjne, wartościowe.

Warunkiem sukcesu w procesie ewaluacji wewnętrznej jest współdziałanie, dialog pomiędzy nauczycielami, nauczycielami i rodzicami, a także nauczycielami i środowiskiem lokalnym. W ten sposób buduje się wzajemne zaufanie, otwartość, życzliwość, partnerstwo, podmiotowość. Dialog jest okazją do wymiany doświadczeń, współpra-

cy w procesie wychowania i edukacji, a także do analizy zagadnień czy problemów, które warto poddać ocenie. W naszym przedszkolu ewaluacja wewnętrzna przeprowadzana jest w odniesieniu do wybranych wymagań określonych w załączniku do rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego, a także z uwzględnieniem zagadnień uznanych przez nauczycieli za ważne.

Ewaluację przeprowadzamy w sposób planowy, zorganizowany, według kolejnych etapów: **przygotowanie** (konceptualizacja), **realizacja**, **posumowanie**. Traktujemy ją nie jako jednorazowe działanie, ale jako proces, dlatego wprowadzone zmiany poddajemy powtórnej ocenie.

W sierpniu każdego roku na etapie konceptualizacji planujemy i projektujemy ewaluację w taki sposób, aby jak najskuteczniej wykorzystać posiadane zasoby. Z doświadczenia wiemy, że im lepiej zaplanowana jest ewaluacja, tym większa szansa na przeprowadzenie jej w sposób, który dostarczy istotnych, wiarygodnych i rzetelnych informacji. Przystępując do przeprowadzenia ewaluacji, formułujemy jej cele, a więc odpowiedzi na pytania, czemu będą służyć ustalenia poczynione w wyniku ewaluacji. Następnie określamy jej przedmiot, sposób wykorzystania wyników i uzasadnienie użyteczności jej przeprowadzenia, określamy

odbiorców ewaluacji (dla kogo ją prowadzimy i kto będzie korzystał z jej ustaleń), ustalamy zasoby (czasowe, finansowe, ludzkie) oraz dobieramy wykonawców (zespoły ewaluacyjne).

Nie mniej ważny jest sposób opracowania projektu ewaluacji. Określamy w nim cele i przedmiot badania ewaluacyjnego, główne problemy badawcze (obszary, zagadnienia), opracowujemy pytania kluczowe, na które odpowiedzi szukać będziemy w trakcie całego procesu badawczego i które staną się kanwą raportu ewaluacyjnego. Ustalamy kryteria ewaluacji:

- skuteczność – w jakim stopniu cele realizowanego przez nas przedsięwzięcia zostały osiągnięte,
- efektywność – stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników,
- użyteczność – czy przedsięwzięcie przyniosło pożytek odbiorcom działań,
- trafność – w jakim stopniu przyjęte cele i metody odpowiadają określonym potrzebom beneficjentów,
- trwałość – czy pozytywne efekty przedsięwzięcia mogą trwać w dłuższej perspektywie czasu.

Określamy strategię, metody badawcze, próbę badawczą (jakie grupy będą badane i jaka będzie ich liczebność), opracowuje-



Zachęcamy do lektury raportu **Polityka samorządów gminnych w zakresie opieki przedszkolnej** opracowanego w ramach projektu „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym” przez zespół pod kierunkiem prof. Pawła Swianiewicza z Wydziału Geografii i Studiów Regionalnych Uniwersytetu Warszawskiego. Jest to wyczerpujące studium empiryczne na temat aktualnego stanu opieki przedszkolnej w polskich gminach w kontekście realizowanej polityki samorządów.

[Wersja elektroniczna raportu](#)

► my szczegółowy harmonogram ewaluacji, a także formę raportu i sposób upowszechniania wyników. Następnie dokonujemy wstępnego rozpoznania przedmiotu badania (np. poprzez analizę dostępnej dokumentacji) oraz opracowujemy narzędzia badawcze.

Po tak zaplanowanej ewaluacji przeprowadzamy badania z zachowaniem zasad: **triangulacji badacza** – w projekcie badawczym zaangażowanych jest kilku badaczy/kilka zespołów ewaluacyjnych, **triangulacji danych** – wykorzystujemy informacje pochodzące z różnych źródeł (np. od rodziców, nauczycieli, dzieci, środowiska lokalnego, z dokumentacji itp.) oraz **triangulacji metodologicznej** – do badania pojedynczego zjawiska używamy kilku metod.

Po zgromadzeniu danych zespoły ewaluacyjne porządkują je i analizują, a także opracowują raporty cząstkowe. Wtedy dokonujemy analizy ilościowej, podając wartości procentowe lub liczbowe (wynikające np. z przeprowadzonych badań ankietowych), a także dane jakościowe (wynikające np. z obserwacji, wywiadów).

Prowadzona przez zespoły ewaluacyjne analiza badań nie zawiera oceny ani krytyki, jest obiektywna, stanowi opis zjawisk i problemów, które w dalszej perspektywie będą

podstawą do planowania i podejmowania konkretnych działań służących zwiększeniu jakości pracy przedszkola. Poprawna analiza uzyskanych wyników warunkuje otrzymanie odpowiedzi na pytania kluczowe.

Raport końcowy zawiera wnioski i rekomendacje. Wnioski odzwierciedlają sytuację przedszkola widzianą z różnych perspektyw, natomiast rekomendacje to pomysły na poprawę jakości pracy placówki, które w najbliższym czasie należy wdrożyć.

Przyjęliśmy następującą strukturę raportu:

1. Spis treści.
 2. Wprowadzenie (przedmiot i założenia badań, co było celem badania, jakie postawiono pytania ewaluacyjnej jakiego przyjęto kryteria ewaluacji).
 3. Opis zastosowanej metodologii badań.
 4. Prezentacja wyników ewaluacji (na podstawie pytań ewaluacyjnych).
 5. Wnioski wypływające z analizy oraz rekomendacje.
 6. Załączniki – np. narzędzia badawcze.
- Raport podajemy do wiadomości odbiorcom.

Mając rzetelne informacje o stanie przedszkola, dyrektor może planować strategię rozwoju placówki, a nauczyciele – strategię indywidualnego rozwoju zawodowego.

Zamiast zakończenia – refleksja nauczycieli z przedszkola

Podstawową wartością ukierunkowującą działalność pedagogiczną jest rozwój dzieci stosowny do ich potrzeb i możliwości. W tym celu stwarzamy różne sytuacje edukacyjne i dokonujemy oceny własnych działań. Świadomi odpowiedzialności za jakość pracy opiekuńczo-wychowawczo-dydaktycznej, staramy się planować i realizować działania w zakresie ewaluacji w kontekście potrzeb dzieci, rodziców, całego przedszkola i społeczności lokalnej.

W procesie ewaluacji zaczynamy od spojrzenia na problem, refleksji nad tym, czy nasze działania przynoszą pożądane efekty. Dzięki analizie ustalamy, na jakim etapie jesteśmy, jaka jest jakość naszych działań, jakie są mocne strony naszego przedszkola, co możemy zmienić, ulepszyć, jakie mamy szanse rozwoju.

Proces ewaluacji sprzyja zatem podejmowaniu refleksji nad problemami i ocenie bieżącej działalności, ale także myśleniu o przedszkolu w czasie przyszłym.

Jeśli dyrektor powie nam: „to trzeba zmienić” – nie podchodzimy do tego entuzjastycznie. Jednak jeśli sami, poprzez ewaluację czy autoewaluację, dochodzimy do podobnych wniosków, stajemy się bardziej świadomi

Publikacje ORE

Poradnik dla dyrektora szkoły podstawowej
Ramowe plany nauczania

Poradnik dla dyrektora gimnazjum
Ramowe plany nauczania

Poradnik dla dyrektora liceum ogólnokształcącego
Ramowe plany nauczania



[Publikacje do pobrania](#)

► mi potrzeb i konieczności wprowadzania zmian. Wiedza, do której dochodzimy sami, jest cenniejsza. Nie jest łatwo zrealizować ewaluację. Wymaga ona twórczego podejścia do badanych zagadnień i wysiłku ze stro-

ny nauczycieli, ale im większy wysiłek, tym większa satysfakcja. Dzięki ewaluacji zacieśniła się współpraca między nauczycielami naszego przedszkola, podejmowane są zespołowe działania innowacyjne.

Aby rozumieć sens ewaluacji, należy jej dokonywać.

Ewaluacja w Samorządowej Szkole Podstawowej im. Wandy Łyczkowskiej w Ostojowie (woj. świętokrzyskie) – refleksje dyrektor Joanny Piasty-Siechowicz i Moniki Wojteczek, nauczyciela kształcenia zintegrowanego

O tym, jak wdrażaliśmy nowy nadzór

Przygotowanie: analiza rozporządzenia MEN w sprawie nadzoru pedagogicznego:

1. opracowanie przez dyrektora schematu planu nadzoru pedagogicznego w oparciu o kluczowe pojęcia rozporządzenia –
 - a. ewaluacja (obszar, wymaganie/ wymagania, cel: przedmiot, harmonogram, hospitacje/ obserwacje),
 - b. kontrola (podstawa prawna, forma, temat kontroli, termin),
 - c. wspomaganie (organizacja szkoleń i nadzór: tematyka, termin, osoby odpowiedzialne; motywowanie do doskonalenia zawodowego: hospitacje, cel, przedmiot, harmonogram; przedstawienie wniosków ze sprawowanego nadzoru pedagogicznego: podstawa prawna, zadania szczegółowe, termin);
2. sformułowanie pytań wywiedzionych z wymagań określonych w rozporządze-

niu i skierowanie ich do każdego z nauczycieli (około 20 pytań do każdego z wymagań) za pośrednictwem poczty elektronicznej (wykorzystanie komunikacji online, w której każdy w dogodnym dla siebie czasie poddał refleksji swoje działania w odniesieniu do działań szkoły);

3. udzielenie odpowiedzi na pytania – weryfikacja przez nauczycieli własnych działań i uaktywnienie wewnętrznej dyscypliny zawodowej dzięki odpowiedziom na postawione pytania;
4. zapoznanie nauczycieli z koncepcją planu nadzoru pedagogicznego –
 - a. przedstawienie schematu kompozycyjnego całości planu nadzoru,
 - b. utworzenie zespołów zadaniowych do ewaluacji wewnętrznej wszystkich obszarów działalności szkoły (ujętych w planie),
 - c. podzielenie się zadaniami ukierunkowanymi na cel (po co?);

5. dopracowanie planu nadzoru pedagogicznego (kto?, co?, kiedy?);
6. opracowanie arkusza hospitacji, który stworzył podłoże dyskusji na temat efektywności działań podejmowanych przez nauczycieli – zdefiniowanie przez każdego z nich przedmiotu hospitacji z uwzględnieniem kontekstu pedagogicznego i psychologicznego wymagającego wsparcia (nauczyciel sam wskazuje/ określa przedmiot hospitacji na podstawie autorefleksji, traktując spotkanie z dyrektorem jako okazję do rozmowy, której efektem są zalecenia pohospitacyjne, w pełni akceptowalne przez nauczyciela);
7. przedstawienie raportów przez zespoły zadaniowe i formułowanie wniosków w dyskusji;
8. przedstawienie wniosków z nadzoru pedagogicznego do realizacji.

▶ Schemat planu nadzoru został opracowany przez dyrektora, który zaprezentował nauczycielom spójny układ elementów, będących wymaganiami wobec szkoły, zgodnie z rozporządzeniem o nadzorze. Nauczyciele byli zobowiązani wypełnić go treścią, zgodnie z myślą „chętnie realizujemy zadania, które rozumiemy, akceptujemy i uznajemy ich zasadność”. Nadzór pedagogiczny spełnia taką właśnie rolę – jest orkiestrą, w której każdy gra swoją partię, jednocześnie słysząc pozostałych wykonawców oraz współbrzmienie instrumentów, i jest olśnionym efektem wspólnych działań.

Z refleksji o ewaluacji wewnętrznej

Przyjęty model ewaluacji wewnętrznej ma charakter działań spiralnych. Ponadto:

1. umożliwia powtarzalność działań,

2. sprawia, że procedura ewaluacji na trwałe wpisuje się w codzienną pracę każdego nauczyciela,
3. generuje nowe sposoby rozwiązywania problemów (indywidualnie lub w zespole),
4. organizuje działania szkoły wokół stawianych jej wymagań,
5. uświadamia nauczycielom szeroki kontekst pedagogiczny i psychologiczny ich działań,
6. inspirowanie do podejmowania inicjatyw wywiedzionych z aktualizowanej wiedzy,
7. odpowiada na stawiane sobie (w rozwoju zawodowym) i szkole oczekiwania,
8. czyni pracę użyteczną i praktyczną, opartą na doświadczeniu i refleksji.

Proces ewaluacji pozwala na podejmowanie działań w różnych obszarach. Skład zespołów ulega dzięki temu zmianom, które są wynikiem analizy mocnych i słabych stron

nauczyciela. Dokonując ewaluacji, każdy wyznacza sobie nowe cele, identyfikuje/utożsamia się z nimi, podejmuje się ich realizacji indywidualnie i w zespole. Tworzy nową jakość.

Z refleksji po ewaluacji zewnętrznej w 2010 roku, obszar: efekty, wynik BBAA

Ewaluacja zewnętrzna okazała się jedynie kolejnym etapem ewaluacji wewnętrznej, która w taki sposób rozpoczęła się tuż po opublikowaniu rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego. Nie tylko nie zakłóciła pracy szkoły, lecz także wzmocniła podejmowane dotychczas działania o dialog ze znawcami przedmiotu, ekspertami obserwującymi pracę szkoły z innej perspektywy, w kontekście innych doświadczeń.

Ewaluacja widziana oczami partnera szkoły

Z Aleksandrą Nowak – konsultantem Europe Direct w Agencji Rozwoju Regionu Mazowsza Północno-Wschodniego w Ostrołęce – rozmawia Iwona Dąbrowska, wizytator ds. ewaluacji

Iwona Dąbrowska: Pani Aleksandro, od kilkunastu lat podejmuje Pani próby podnoszenia poziomu życia mieszkańców Ostrołęki i okolic poprzez działania na rzecz społeczeństwa obywatelskiego, wspieranie edukacji przez całe życie, prze-

ciwdziałanie naruszaniu praw jednostki oraz aktywne uczestnictwo w procesie integracji europejskiej. Dzięki temu jest Pani postrzegana także jako partner, który wspiera działania wychowawcze i dydaktyczne szkół. Znalazło to potwier-

czenie podczas prowadzonych w szkołach ewaluacji zewnętrznych, w których Pani uczestniczy, można by powiedzieć, od ich narodzin w polskim systemie nadzoru pedagogicznego. W ilu ewaluacjach brała Pani udział? ▶

Aleksandra Nowak: Miałam przyjemność uczestniczyć w sześciu spotkaniach partnerów szkół, gdzie prowadzone były ewaluacje zewnętrzne. Niektóre zebrania dotyczyły zespołów szkół, więc wypowiadałam się odnośnie do współpracy z większą ilością placówek, których zarówno typy, jak i lokalizacja były zróżnicowane: od małych i większych wiejskich szkół podstawowych i gimnazjów do placówek w miastach (w tym także szkół ponadgimnazjalnych).

ID: Mogłaby Pani opowiedzieć, na czym polega Pani partnerstwo ze szkołami?

AN: Jako organizacja pozarządowa wspieramy edukację europejską i dostęp młodzieży do informacji z tego zakresu, a także wyrównywanie szans uczniów w konfrontacji międzynarodowej. Mieliśmy spory udział w przygotowaniu uczniów ze współpracujących z nami szkół do udziału w debatach młodzieżowych w Parlamencie Europejskim w Strasburgu w ramach Programów EuroScola i EuroMedScola (współpraca z krajami Afryki i Bliskiego Wschodu). Dzieci i młodzież interesują się problematyką procesu integracji w ramach Unii Europejskiej, państwami członkowskimi oraz „instytucjami „Brukseli”. Wyrazem tego zainteresowania jest fakt, że to często z ich inicjatywy powstają i aktywnie działają szkolne kluby europejskie. Z naszej strony staramy się wspierać edukację europejską we wszystkich typach placówek, aby

młodzież z subregionu była dobrze przygotowana do funkcjonowania w strukturach europejskich. Nasza pomoc przybiera różnego rodzaju formy: organizujemy i prowadzimy warsztaty i spotkania edukacyjne, zarówno dla nauczycieli, jak i uczniów. Wspólnie z nimi składamy wnioski o dofinansowanie projektów oraz startujemy w konkursach, a także udostępniamy młodzieży zbiory prowadzonej przez nas społecznej biblioteki, która jest bardzo dobrze wyposażona. W zamian otrzymujemy od szkół ich zaangażowanie w działania na rzecz integracji europejskiej.

Od wielu lat bierzemy czynny udział w Paradyżie Schumana, ale szczerzymy się, że to ostrzeżenie młodzieży w Dniu Rady Europy przeszła przez miasto w pierwszej w Polsce paradyżie europejskiej. Był czas, kiedy wspomagaliśmy finansowo dzieci i młodzież szczególnie uzdolnioną. Niestety, z powodu braku wsparcia instytucji lokalnych, nie udało nam się utrzymać działania Kurpiowskiego Funduszu Stypendialnego. Uhonorowaliśmy natomiast młodych wolontariuszy oraz skutecznie promowaliśmy i realizowaliśmy działania w oparciu o solidarność międzypokoleniową.

ID: Reprezentuje Pani stowarzyszenie, które w pewnym sensie ma wpływ na jakość pracy szkół. Jak zatem odnosi się Pani do faktu uspołecznienia procesu dokonywania takiej oceny?

AN: Uspołecznienie procesu dokonywania oceny jakości pracy szkół to niezmiernie ważne zjawisko, które jednocześnie jest czymś nowym w Polsce. Szkoły funkcjonują i przygotowują do życia dzieci i młodzieży w obrębie szeregu grup i złożonych stosunków społecznych. W mojej ocenie dokonywanie ewaluacji działania placówek nie może przebiegać z dala od rzeczywistych warunków życia społecznego i bez włączenia w tę ocenę przyjaciół i partnerów szkół. Tego typu działania są ważne dla lokalnej społeczności, a w mojej ocenie bardzo istotny jest ponadto rozwój społecznego znaczenia szkół. Chodzi także o to, aby stopniowo nabywały one zdolności rozumienia i trafnego interpretowania ocen innych osób, na podstawie ich reakcji na ogląd rozmaitych sytuacji zachodzących w szkole z udziałem szkolnej społeczności oraz związanych z różnymi bodźcami zewnętrznymi. Wydaje się, że ewaluacje zewnętrzne dają szkołom jako społecznościom i gronu nauczycielskiemu możliwość wykorzystywania informacji zwrotnych o ich pracy do podejmowania decyzji co do określonych działań czy rozwiązywania problemów szkoły. Nowa sytuacja, jaką jest ewaluacja zewnętrzna, wymaga od szkół realizacji zadań, które orientują ich aktywność na skuteczne osiągnięcie efektów wychowawczych i poznawczych, aby uczniowie bez problemów funkcjonowali w społeczeństwach bazujących na wiedzy. Działając w kontekście wymagań państwa, szkoła mimo woli podda-

► *je refleksji swoją koncepcję, na nowo analizuje swój charakter, społeczną rzeczywistość, postawy indywidualne i zbiorowe, nawyki, przyzwyczajenia i staje się coraz bardziej otwarta na świat zewnętrzny. Uważam, że wymaga ona mocnego osadzenia w lokalnym otoczeniu, właśnie z gotowością do pełnej otwartości na świat zewnętrzny oraz ze świadomością zwiększania tego wpływu m.in na rozwój społecznych postaw uczniów. Respektowanie ich praw – nie tylko nominalne, lecz także praktyczne – jest w moim przekonaniu najlepszą drogą do budowania suwerennych, obywatelskich osobowości uczniów, rozumiejących, co oznacza wyrażenie „masz prawo” i co zawsze dobrze służy powodzeniu w życiu, ponieważ społeczności giną przez oportunistów w życiu społecznym. Rodzice uczniów, którzy z coraz większą troską uczestniczą w wyborze najlepszej szkoły dla swoich dzieci, także mają prawo dostępu do obiektywnej informacji o szkołach – przecież „szepcane” opinie nie zawsze odpowiadają prawdziwej informacji.*

ID: Nawiązała Pani do rodziców, opiekunów dzieci, którzy stanowią społeczność szkoły. Czy, Pani zdaniem, ewaluacja powinna przebiegać w dialogu ze środowiskiem?

AN: Tak, oczywiście, że tak. Środowisko, a więc niewątpliwie społeczeństwo czy lokalna społeczność, ma prawo do wygłaszania swoich sądów, poglądów i ocen na temat pracy szkół i działań, w jakie zaangażowane

są dzieci czy młodzież. Wzorem krajów Unii Europejskiej, gdzie środowisko już od dawna kształtuje i wpływa aktywnie na jakość pracy szkół i kierunki ich rozwoju, powinniśmy wypracowywać metody aktywizacji okołoszkolnej. To przecież szkoła ma spełniać i realizować oczekiwania środowiska, w tym rodziców i uczniów, a nie odwrotnie, co oznacza, że musi umieć zapewniać rozwój każdemu młodemu człowiekowi, niezależnie od jego osobowościowych predyspozycji. Dialog i współpraca ze środowiskiem zewnętrznym jest w przypadku formalnej edukacji szkolnej, zresztą chyba jak w każdym procesie uczenia się, nieocenioną wartością dla obu stron. Formalna edukacja wsparta edukacją nieformalną znacznie lepiej kształtuje postawy obywatelskie, zrozumienie dla solidarności społecznej w wymiarze europejskim oraz wielokulturowości Europy.

ID: Tak więc ewaluacja, jako proces przejawiający się w jawności procedur, kryteriów, narzędzi oraz wyników i wniosków z ewaluacji, także według Pani jest dobrym kierunkiem sprawowania nadzoru pedagogicznego w polskich szkołach?

AN: W mojej ocenie nie ma innej możliwości. Transparentność, jako cecha ewaluacji, pozwala szkołom poznać kryteria, narzędzia, metody, formy prowadzenia badania. Wpływa to na poczucie bezpieczeństwa środowiska szkolnego. Znajomość zasad i wspólnie

zaplanowanych działań usprawnia badanie ewaluacyjne i nikt niczym nie jest zaskoczony. Jako partnerzy jesteśmy żywo zainteresowani kryteriami oceny, a co za tym idzie wynikami i wnioskami płynącymi z badania, do których w miarę możliwości zaglądamy. Od kuchni obserwowałam przygotowanie szkół do ewaluacji zewnętrznej i uczestniczyłam w nim, jestem pełna podziwu dla dyrektorów i nauczycieli, którzy byli w bardzo wysokim stopniu w nie zaangażowani. Uważam, że ta forma nadzoru ożywiła polskie szkoły i dzięki niej zostały wyartykułowane i zapisane oczekiwania społeczeństwa, a także struktur samorządowych i państwowych, oczekiwania jednakowe dla wszystkich szkół, których spełnianie, przez publikację raportów, jest jawne dla zainteresowanych edukacją formalną w systemie oświaty. Tak, to niewątpliwie dobry kierunek wsparcia i rozwoju systemu oświaty.

ID: A co sądzi Pani o raportach z ewaluacji, które można czytać o każdej szkole z dowolnego miejsca w świecie?

AN: W dzisiejszych czasach, w dobie globalizacji i przemieszczania się społeczności, jest to doskonała forma pozyskiwania informacji dotyczącej jakości i efektywności pracy szkół. Z dowolnego miejsca w świecie można zdobyć wiedzę na temat szkoły, do której, ewentualnie, w krótszej czy dalszej perspektywie, będzie uczęszczało moje dziecko czy wnuk. Raporty, jak sądzę, kiedyś wyeliminują tak ►

Publikacje ORE

Przygotowanie informacji o stanie realizacji zadań oświatowych

Propozycje dla jednostek samorządu terytorialnego



[Publikacja do pobrania](#)

▶ zwaną sąsiedzką wiedzę o szkole, ocena sąsiadki czy koleżanki nie będzie jedynym źródłem wiedzy o tym, czy szkoła uczy dobrze czy też nie, a już na pewno nie będzie źródłem bardzo wiarygodnym. W ewaluacji powinny znaleźć się jeszcze informacje o losach absolwentów, gdyż to też jest dobry obraz charakteru i efektywnego profilu szkoły.

ID: Zwróciła Pani uwagę na wartość raportu dla rodziców. Chciałam zapytać – jaką wartość dla partnera szkoły mają raporty z ewaluacji?

AN: Skoro jesteśmy postrzegani przez szkołę jako partnerzy, którzy mają wpływ na to co się dzieje w szkole, a więc i na wychowanie oraz edukację dzieci i młodzieży, to w pewnym sensie bierzemy odpowiedzialność za wyniki raportu. Jeżeli szkoła podejmuje działania w partnerstwie z nami i osiąga sukcesy, my także dostajemy informację, że wykonaliśmy dobrą robotę. W sytuacji, kiedy wyniki ewaluacji nie są zadawalające dla szkoły czy dla nas, to mamy sygnał, że trzeba coś zmienić, że coś nie zadziało i trzeba zwyczajnie starać się poprawić słabiej funkcjonujący obszar.

Ale z moich dotychczasowych doświadczeń wynika, że raporty w ciekawy sposób promują działania instytucji, którą reprezentuję, i jest to dla nas powód do dumy.

ID: Gratuluję i dziękuję Pani za rozmowę.

Ewaluacja z punktu widzenia samorządowców cz. 1

Dariusz Łukaszewski – Wójt gminy Kadzidło

Tak naprawdę mój sposób na szkołę jest bardzo prosty: wrażliwość, cierpliwość, codzienna praca, wyrozumiałość, przekonanie, że świat jest różnorodny, tak jak różni są ludzie, do tego patriotyzm i własne świadectwo, czyli zgodność poglądów i czynów.

Ocena pracy szkoły jest konieczna, ale musi pozostawać procesem niezwykle subtelnym oraz dyskretnym. Polska szkoła, po wielu latach zmian, które osobiście oceniam jako pozytywne, ciągnie za sobą cień szkoły peerelowskiej, autorytarnej, słabej nie tylko z powodu chwiejności programowej, lecz

także – ciągle jeszcze – niedostatków podmiotów tworzących środowisko szkolne.

Nietrudno dostrzec nauczycieli, którzy zrezygnowali z inteligentnego etosu, okazują niewiarę w sens pracy i frustrację wynikającą ze słabej pozycji finansowej czy nieustannych zmian. Rodzice są często obojętni, często roszczeniowi, chociaż także świadomi rzeczywistej wagi, jaką pełni (stara się pełnić) szkoła. Uczniowie wyraźnie popadają w stan intelektualnego rozleniwienia, tylko nieliczni oddają się pasjom, a demografia zniechęca do systematycznej pracy – daje

gwarancję dalszej edukacji w (przynajmniej z nazwy) prestiżowych szkołach. Samorządy są zazwyczaj podzielone w swoich priorytetach, oświata rzadko zajmuje w refleksji samorządowej poczesne miejsce. Te słabości są dosyć wstydliwe, często skrywane, jednak powinny być dostrzegane, diagnozowane, wnikliwie odczytane przez ewaluatorów w długiej perspektywie czasu, a więc jako zaszłości wieloletnie, których nie sposób nadgonić. Wszystko to może rodzić, i w wielu przypadkach rodzi, strach przed ryzykiem ocen, także tych, które chcą uchodzić za neutralne. ▶

▶ Oczywiście widzę również ogromne szanse tego procesu – szkoły potrzebne są zmiany. Rzeczywiście ważny jest dialog, który mógłby wiele wyjaśnić, pogłębić samą refleksję o lokalnej oświacie. Jednak ewaluatorzy muszą uważać na niebezpieczeństwo natrafienia na system klientalny bądź toksyczny, w którym skłócone grupy, nieżyczliwe frakcje nauczycielskie czy skonfliktowane grupy rodziców mogą próbować zniekształcić obraz, obniżyć rangę samej szkoły, osłabić jej wizerunek lub przeciwnie – mogą spotkać szkoły nastawione raczej nie na świadome doskonalenie, ale na chwilowy sukces, wysoką ocenę, narcystyczne pragnienie uznania. Po prostu takie, które zamiast chcieć dowiedzieć się czegoś ciekawego (dobrego i złego) o sobie, poddają się presji właściwego wizerunku, tendencyjnie zabiegają o jak najlepszą notę. Ewaluatorzy są zazwyczaj doświadczonymi nauczycielami, wieloletnimi pracownikami kuratoriów, posiadają zapewne odpowiednie instrumenty do weryfikacji swoich badań, muszą jednak stale pamiętać, że badają struktury zamknięte, trwające często przez wiele lat w niezmięniłej formie. Świadomość tych ograniczeń powinna towarzyszyć pracy ewaluatorów.

Jawność jest znakomita w społecznościach dojrzałych i życzliwych. Jeżeli jestem sceptyczny, to mój sceptycyzm wynika z zagrożeń wskazanych powyżej. Powinniśmy

dbać, aby takie oceny nie były pretekstem do podcinania skrzydeł dyrektorom, nauczycielom, którzy cierpliwością i sumiennością próbują stale uzyskiwać wyższą jakość. Stałe porównywanie i nadmierny krytycyzm to przecież polska specjalność. Mądrzy samorządowcy, to znaczy ci, którzy mają szacunek do edukacji, doceniają rolę szkoły, dobrze odczytują słabe i mocne strony poszczególnych szkół/ placówek. Wystarczają wizyty, rozmowy, rozsądek, obserwację, śledzenie losów absolwentów, by wyrobić sobie solidne zdanie. Czasami niewielki postęp, który w raportach i tak umiejscawia szkołę dosyć nisko, jest w rzeczywistości większym sukcesem niż trwanie przez niektóre szkoły na bezpiecznej pozycji, w gruncie rzeczy dowodzącej stagnacji. Tak więc upowszechnienie raportów bez kształcenia umiejętności ich odczytywania może nie spełniać przypisywanej im roli. Z drugiej jednak strony w społeczeństwie demokratycznym jawne oceny, w tym oceny społeczne, są jednym z wyznaczników poziomu demokratyzacji. Taka oceną są przecież m.in. wybory wójtów.

Wzmacnianie roli społeczności profesjonalistów i zwiększanie profesjonalnej autonomii dyrektorów i nauczycieli, czyli odchodzenia od biurokratycznych ograniczeń możliwości ich działania, to moim zdaniem właściwy kierunek zmian, choć na

razie dzisiaj trudno uznać to za powszechną prawidłowość. Wspomniane zaszłości opóźniają ten ważny proces. Karta Nauczyciela pozostaje dokumentem anachronicznym, który powstrzymuje pożądane zmiany. Część nauczycieli nie podejmuje się roli eksperckiej, są często wypaleni, zbyt ostrożni, konformistyczni, zmanierowani. Wobec takich „mistrzów” młodzi ludzie tworzą coraz odleglejszy archipelag, inaczej mówią, inaczej myślą, inaczej postrzegają świat. Widzą w nauczycielach nie ekspertów, ale zmęczone osoby z odległej przeszłości. Pojawia się jakaś bolesna rozbieżność, tak jakby wóz oświatowy ciągnęły rączy rumaki, ale każdy w swoją stronę. Z pewnością wielu szkółom, może raczej wielu cudownym nauczycielom, udało się mocno zaznaczyć swoją obecność, ale tacy eksperci byli w szkołach zawsze, w starożytności również, jeszcze na długo przed nowoczesnymi reformami. Uczniowie potrzebują nauczycieli z autentycznym autorytetem, jasnych, precyzyjnych, dosyć konserwatywnych zasad oraz prawdziwej wolności w tych sferach życia szkolnego, w których mogą ją uzyskać. W tym sensie precyzowanie przez państwo potrzeb uczniów postrzegam jako szansę, z zastrzeżeniem, że przedsięwzięcie to powinno być bardzo rzetelne, dialogowe, czyli nastawione na szerokie konsultacje, pokorne zrozumienie racji partnerów (rodziców, uczniów, samorządów), zrozumienie trady-▶

cji narodowych i państwowych, ostrożne przyjmowanie różnych mód edukacyjnych itp. Propozycja potrzeb ucznia powinna być także poddawana okresowym modyfikacjom i korektom. Oczywiście fakt, że przez wiele lat państwo uciekało od jednolitego weryfikowania stopnia realizacji zadań szkół należy uznać za demoralizujący.

Odejdźcie od tej obojętności, która psuła szkołę, należy uznać za fundamentalną, pozytywną zmianę, przy czym stale trzeba podkreślać, że dojrzałe relacje pomiędzy państwem a szkołą nawiążą się jedynie wtedy, gdy państwo będzie dojrzałe i dojrzałe staną się podmioty tworzące szkołę. Rozpoczęcie zmian w szkole stwarza realną szansę na podniesienie jakości pracy placówki. Dobrze, że szkoła staje się czytelniejsza, że łatwiej będzie zrozumieć i dowiedzieć się co winno stać się z uczniami na końcu procesu edukacyjnego, jakie wymagania uczeń napotka i z jakim oczekiwaniem musi się zmierzyć. To z pewnością atuty obecnych rozwiązań. Można się obawiać, czy rodzice i nauczycie-

le zechcą w tych propozycjach doszukać się prawdziwej troski o los dzieci, czy też odrzucą je jaką kolejną biurokratyczną superatę. Stąd niezbędna jest duża akcja informacyjna kierowana do tych właśnie środowisk.

Czy zaproponowanie wymagań oraz procedur sprawdzania poziomu ich spełniania jest próbą profesjonalnej autonomii? W szkołach już mocnych na pewno tak. Natomiast w szkołach słabych, leniwych, bez zasad, skłóconych, rozpolitykowanych, sfrustrowanych, intelektualnie mało ambitnych uzyskanie takiego stanu wymaga czasu i nie lada wysiłku. Samozarządzanie (autonomia) szkołą w zakresie wyznaczonym przez wymagania wobec szkół to z pewnością szansa, która jak każda przygoda wiąże się z wolnością, ryzykiem i kilkoma niewiadomymi. Czy umiejętność samozarządzania da się zadekretować?

W każdym razie samo pojęcie autonomii wydaje się wartością pozytywną, a właściwie pozytywnym zadaniem, które pewnie bę-

dzie realizowane, nim stanie się powszechną rzeczywistością, przez wiele jeszcze lat.

Przykład szkół funkcjonujących na terenie gminy Kadzidło dowodzi, że współpraca między środowiskiem szkolnym i samorządowym oraz mądrymi, cierpliwymi ewaluatorami przynosi owocne zmiany: rośnie podmiotowość dyrektorów, wyraźnie aktywizują się rady pedagogiczne oraz rodzice, zaś uczniowie świadomie wspierają te działania, w których widzą autentyczny cel oraz troskę o los wspólnoty szkolnej czy lokalnej. Podkreślam rolę ewaluatorów działających prawie niezauważalnie, niezmiennych w sobie w inkwizytorów. Dlatego też ich dobór powinien być szczególnie przemyślany, łączący doświadczenie pedagogiczne i życiowe z ogromną wrażliwością. Gdyby ewaluatorzy odwiedzający naszą gminę nie posiadali tej przewagi, nie osiągnęlibyśmy większości pozytywnych zmian, które napawają nas radością oraz ogromną nadzieją.

Ewaluacja z punktu widzenia samorządowców cz. 2

Zbigniew Kamiński – Starosta Ostrowski

Uważam, że przyjęte przez MEN rozwiązania, formułujące m.in. zakres wymagań wobec szkół i placówek, idą w dobrym kierunku. Zawierają określenie oczekiwa-

nego stanu w systemie oświaty i wskazują tendencje rozwojowe. Dają tym samym szkołom/placówkom możliwość podejmowania decyzji szczegółowych, mobili-

zując dyrektorów i rady pedagogiczne do realizowania działań oraz poszukiwania sposobów, które pozwolą sprostać tym wymaganiom. ▶

► Takie rozwiązania zmuszają szkoły/placówki do prowadzenia różnego rodzaju analiz, pozwalających na prowadzenie działalności zgodnie z lokalnymi potrzebami i możliwościami. Mobilizują dyrektorów do efektywnej pracy, stawiając przed nimi nowe wyzwania i pociągają ich do odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Z praktyki eliminują działania rutynowe. Trafnym rozwiązaniem jest również uspołecznienie procesu oceny pracy szkoły i prowadzenie ewaluacji zewnętrznej – m.in. w formie dialogu szkoły/placówki ze środowiskiem lokalnym – z zastosowaniem jawności procedur, kryteriów ewaluacji, narzędzi oraz wyników i wniosków z ewaluacji. Takie procedowanie oceny

pracy (wywiady, rozmowy, obserwacje, ankiety) daje możliwość szerszego spojrzenia na szkołę/placówkę i jej problemy nie tylko z punktu widzenia organu prowadzącego, ale także wielu innych podmiotów, na co dzień współpracujących ze szkołą/placówką.

Dla organu prowadzącego cennym materiałem są raporty z ewaluacji. W naszym powiecie ewaluacja zewnętrzna odbyła się w 6 szkołach. Zarząd Powiatu analizuje raporty na bieżąco, zwłaszcza zawarte w nich informacje nt. poziomu i stopnia spełnienia wymagań przez szkołę/placówkę oraz wyciągnięte wnioski. Na tej podstawie możemy formułować własne opinie, mobilizo-

wać dyrektorów do podejmowania działań, w wyniku których praca szkoły będzie doskonalsza, a w przyszłości podwyższone zostaną poziomy spełnienia wymagań. Jest to także materiał, który może i powinien być wykorzystywany przy ocenianiu dyrektorów szkół/placówek oraz stosowaniu zaleźnych od organu prowadzącego form nagradzania i wyróżniania. Zapoznanie się z raportami z ewaluacji w innych szkołach i placówkach dzięki ich dostępności w internecie daje możliwość porównywania i określenia miejsca naszych szkół/placówek w województwie i w kraju. Takie analizy pomagają w stosowaniu własnych rozwiązań.

Spostrzeżenia po analizie raportów z ewaluacji zewnętrznych

Wielkopolski Kurator Oświaty i wicekuratorzy

Szkoły osiągające wysokie efekty kształcenia uczniów

1. Rzetelnie i wszechstronnie analizują wyniki kształcenia, stosując jakościowe oraz ilościowe metody analiz. Wyniki analiz służą wszystkim nauczycielom i są konsekwentnie wdrażane.
2. Rozpoznają potencjał uczniów, ich możliwości, zainteresowania i talenty. W razie trudności organizują indywidualne wsparcie dla każdego ucznia.

3. Konstruują bogate i różnorodne oferty edukacyjne w oparciu o własne rozwiązania organizacyjne i podstawę programową, uwzględniając potrzeby i możliwości uczniów; starannie dobierają programy i metody pracy, a działania nauczycieli są spójne z ofertą, przyjętymi zasadami i programami pracy. Zajęcia pozalekcyjne są interesujące i uczniowie chętnie w nich uczestniczą.
4. Wymagają od nauczycieli stosowania

metod pracy opartych o doświadczanie – uczniowie mogą się swobodnie wypowiadać, mają prawo do pomyłki i poprawy swoich osiągnięć; stosują motywacyjne systemy wewnętrznego oceniania.

5. Analizują i monitorują swoją ofertę w celu jej uzupełniania i modyfikowania.
6. Stawiają na nowatorstwo oraz innowacyjność nauczycieli.

- ▶ 7. Zalecają nauczycielom współpracę w zespołach, którzy mają wówczas poczucie odpowiedzialności za efekty kształcenia.
8. Nawiązują współpracę z rodzicami, różnymi organizacjami i instytucjami działającymi na rzecz szkoły.
9. Realizują koncepcję nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez dyrektora szkoły, który w znaczący sposób przyczynia się do podniesienia jakości pracy nauczycieli.
10. Wprowadzają zmiany oraz monitorują i oceniają ich efekty.
11. Zachęcają nauczycieli do doskonalenia się, korzystania ze starannie dobranych ofert szkoleń i kursów oraz wdrażają nabyte przez nich umiejętności.

Szkoły o niskich wynikach osiągniętych podczas egzaminów zewnętrznych i niskich ocenach ewaluacji

Obserwowane różnorodne trudności wyrażają:

Efekty pracy szkoły

1. Nie są wdrażane wnioski z analizy wyników sprawdzianów i egzaminów zewnętrznych.

2. Często wnioski z analizowania wyników sprawdzianu i egzaminu gimnazjalnego nie przyczyniają się do wzrostu efektów kształcenia, bo niska jest efektywność prowadzonych działań, a w konsekwencji osiągnięcia uczniów nie są zadowalające.
3. Brakuje jakościowych metod analizy wyników egzaminu (choć dyrektorzy i nauczyciele deklarują ich przeprowadzanie). Dokonywane analizy najczęściej uwzględniają możliwości rozwojowe uczniów w kontekście środowiskowym i rodzinnym. Rzadziej pojawiają się: motywacja uczniów, przeciążenie pracą lub frekwencja uczniów na zajęciach. Nie analizuje się (lub nie ujawnia wyników analiz) pracy konkretnego nauczyciela i jego frekwencji, liczby nieodbytych lekcji itp. W opisach analiz szkolnych zazwyczaj brakuje dowodów odnoszenia się do czynników indywidualnych.
4. Analizy, nawet bardzo drobiazgowo, ograniczają się do ogólnikowych celów, nie wyrażają się w konkretnych celach operacyjnych wyposażonych w system wskaźników i kryteriów sukcesu – nie wpływają na postęp edukacyjny i nie świadczą o jakości pracy szkoły. Sformułowanie wskaźników, których monitorowanie będzie efektywne, to zadanie

trudne i musi być wykonane z uwzględnieniem specyfiki szkoły. Nie ma rozwiązań uniwersalnych. W jednej szkole wskaźnikiem może być liczba przeprowadzonych egzaminów próbnych, w innej – liczba godzin zajęć wyrównawczych czy liczba prac pisemnych z języka polskiego – jeśli zbadaliśmy, że są to działania skuteczne. Kryteria sukcesu powinny odnosić się do postępu edukacyjnego.

5. Formułowane wnioski w raportach są bardzo ogólnikowe, np.: „uczyć ortografii na wszystkich przedmiotach”, „ćwiczyć czytanie ze zrozumieniem”. Takie wnioski mają charakter strategiczny, nie dokonuje się ich operacjonalizacji; nie przekonują też o praktycznym wymiarze analiz. Konkretnie są wnioski szkół zawodowych (np. monitoruje się frekwencję uczniów i wyniki pracy w serwisach, ćwiczy się autoprezentację).
6. Nauczyciele wszystkich badanych szkół, podejmując analizy i działania, skupiają się na uczniach z trudnościami, pomijając lub marginalizując uczniów szczególnie uzdolnionych.
7. W badanych szkołach opanowanie przez uczniów wiadomości i umiejętności najwyższej oceniają nauczyciele gimnazjów.▶

▶ Nauczyciele szkół ponadgimnazjalnych wskazują na niski poziom opanowania wiadomości i umiejętności opisanych w podstawie programowej.

8. Co czwarty badany gimnazjalista ocenił, że zajęcia lekcyjne, w których uczestniczył w dniu ankietowania nie były dostosowane do jego możliwości.

9. Szkoła widzi przyczyny słabych wyników nauczania w problemach rozwojowych dzieci oraz w braku ich motywacji do nauki, natomiast rodzice i partnerzy szkoły odnoszą je do środowiska i pracy nauczycieli.

Procesy zachodzące w szkołach

1. Brak spójności działań nauczycieli i innych pracowników z koncepcją pracy szkoły.

2. Oferta edukacyjna nie jest spójna z podstawą programową, odnotowano brak systematycznych działań realizujących wymagania podstawy programowej.

3. Oferta szkoły nie uwzględnia potrzeb edukacyjnych dzieci i młodzieży, np. w przedszkolach zaobserwowano przewagę działań opiekuńczych nad zapewnianymi rozwój procesów poznawczych, społecznych i emocjonalnych dziecka.

4. Oferta edukacyjna nie spełnia oczekiwań uczniów w zakresie rozwoju ich zainteresowań. Szkoła nie diagnozuje zainteresowań uczniów.

5. Koncepcja pracy szkoły bardzo rzadko jest analizowana i modyfikowana; modyfikowanie oferty wynikało jedynie ze zmian prawnych powszechnie obowiązujących; częściej nie wprowadzano żadnych zmian. Nie wprowadzano także żadnych rozwiązań świadczących o innowacyjności nauczycieli.

6. W szkole nie realizuje się nowatorskich rozwiązań programowych.

7. Organizacja procesów edukacyjnych nie sprzyja uczeniu się, np.: plan lekcji nie zachęca do uczenia się, zajęcia dla uczniów są nierównomiernie rozłożone; uczniowie nie potwierdzają opinii nauczycieli dotyczących stosowania podczas lekcji aktywizujących metod nauczania i pracy w grupie.

8. Nauczyciele stosują mało zróżnicowane metody motywowania uczniów, w opinii uczniów zajęcia są mało interesujące, stąd brak zaangażowania uczniów w zajęcia lekcyjne, a niektóre działania szkoły wpływają na obniżenie motywacji uczących się.

9. Nauczyciele nie rozmawiają z uczniami o ocenianiu, przyczynach sukcesów lub trudności.

10. Nie występuje indywidualizacja procesu nauczania, nauczyciele nie podają informacji zwrotnej o postępach uczniów w nauce, uczniowie nie mogą liczyć na pomoc, gdy występują trudności w nauce.

11. Brakuje współpracy nauczycieli i uczniów w zakresie doskonalenia procesów edukacyjnych, rodzice uważają, że nauczyciele nie uwzględniają opinii uczniów dotyczących tematyki lub sposobu prowadzenia zajęć, nauczyciele nie pytają uczniów o opinię, w jaki sposób chcieliby się uczyć.

12. Brakuje współpracy nauczycieli z uczniami w realizacji programu wychowawczego, uczniowie nie biorą udziału w planowaniu i modyfikowaniu działań wychowawczych w szkole.

13. Mała liczba uczniów w oddziale nie musi oznaczać lepszych wyników kształcenia.

14. Nie wszyscy uczniowie traktowani są przez nauczycieli jednakowo.

Funkcjonowanie szkoły w środowisku

1. Rodzice w niewielkim zakresie uczestni-

Publikacje ORE



[Publikacja do pobrania](#)

▶ czę w działaniach organizowanych przez szkołę, nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących życia szkoły.

2. Nie ma dobrych relacji pomiędzy dyrektorem i nauczycielami a rodzicami, opinie rodziców nie mają wpływu na działania szkoły.

3. Nie jest zorganizowana współpraca, brak informacji dla rodziców o godzinach dyżurów dyrekcji szkoły i nauczycieli.

4. Sporadycznie wykorzystuje się informacje o losach absolwentów.

Zarządzanie

1. Nauczyciele nie uczestniczą w żadnych formach doskonalenia zawodowego dotyczącego metod i form pracy zespołowej.

2. Nadzór pedagogiczny dyrektora szkoły w niewielkim stopniu przyczynia się do podnoszenia jakości pracy szkoły.

3. Dyrektor szkoły zbyt liberalnie odnosi się do kwestii nadzoru nad nauczycielami

i stosowanymi przez nich metodami.

4. Nauczyciele stanowią zbiór jednostek, a nie jednolity zespół.

5. Nauczyciele niechętnie angażują się w ewaluację wewnętrzną.

6. Wnioski z nadzoru pedagogicznego nie przyczyniają się do wprowadzenia zmian w funkcjonowaniu szkoły, są deklarowane, a nie realizowane.

Refleksje dotyczące zmian w nadzorze pedagogicznym

Anna Łukaszewska – Kujawsko-Pomorski Kurator Oświaty

Dzieląc się refleksjami na temat zmian w nadzorze pedagogicznym, podkreślam ich najcenniejszy walor – systemowy charakter przyjętego rozwiązania. Wykorzystuje ono nowoczesne narzędzia – internetową platformę do ewaluacji i kontroli oraz zadania wykonywane online. Do innych zalet należą między innymi: określenie przez państwo wymagań kierowanych do szkół/placówek, jawność narzędzi, a także zawarta w nowej koncepcji idea demokratyczna.

Należy pamiętać, że zmiany w nadzorze pedagogicznym wprowadzono dopiero 3 lata

temu i oczywiście jest, że chcąc zapewnić jego skuteczność, trzeba je upowszechnić, a przede wszystkim zrozumieć. Tu niezbędny jest czas, którego jedni potrzebują więcej, inni mniej.

Ważną nowością jest sporządzanie raportu z ewaluacji zewnętrznej, który później przekazywany jest szkole/placówce i publikowany na stronie internetowej [System Ewaluacji Oświaty](#). To kluczowy dokument o dużym znaczeniu dla rozwoju szkoły/placówki, pomaga bowiem w wyznaczeniu kierunku dalszych działań z poszanowaniem jej autonomii.

Istotnym warunkiem skuteczności nadzoru pedagogicznego w formie ewaluacji jest analiza wyników raportu, zaplanowanie działań i zrozumienie przez społeczność szkolną idei i znaczenia tej formy nadzoru. Podczas prezentowania radzie pedagogicznej wyników raportu spotkałam się z jego pozytywnym odbiorem przez nauczycieli i stwierdzeniem: „Nie wiedzieliśmy, że to nas wyróżnia...”. Zaskoczenie nauczycieli wynikało z różnicy między oceną dokonaną przez nich w szkole a tym obszarem wyartykułowanym w wynikach ewaluacji zewnętrznej. Innym przykładem obrazującym rolę raportu jest przedstawienie w nim ▶

▶ dążenia szkoły do autonomicznego działania. Jeśli informację tę uznano za ważną i zawarto w raporcie, dowodzi ona dużego znaczenia autonomiczności szkoły.

Ewaluacja jako forma nadzoru istotna jest też dla lokalnej społeczności, ponieważ daje możliwość dokonania ogólnej charakterystyki szkół i placówek w skali województwa czy gminy. Publikowanie raportów w internecie stanowi źródło informacji o pracy szkoły, zobowiązuje do utrzymania wysokiego poziomu spełniania wymagań lub podejmowania działań w celu ich osiągnięcia. Ewaluacja jest także diagnozą potrzeb w polityce oświatowej – regionalnej czy lokalnej, ale uwarunkowaną analizą wyników raportu, który stanowi punkt wyjścia określający kierunki rozwoju uczenia.

Aby ewaluacja spełniła swoją rolę, a jej idea była czytelna, szkoła powinna inicjować spotkania, zwłaszcza z nauczycielami i rodzicami, których celem będzie dyskusja nad

wynikami raportu. Jest to warunek *sine qua non*, by wszyscy rozumieli tak samo, mogli się wypowiedzieć, a dzięki temu bardziej identyfikować ze swoją szkołą/placówką.

Zaletą ewaluacji jest uspołecznienie procesu oceny, na co składają się wypowiedzi uczniów, rodziców, nauczycieli, pracowników, partnerów szkoły, zawarte w ankietach i wywiadach, a na końcu dyskusja z radą pedagogiczną na temat wyników raportu. W wypowiedziach partnerów szkoły zauważyłam, jak bardzo się z nią identyfikują i często angażują w poszukiwanie argumentów świadczących o jej dokonaniach. Zaproszenie do aktywnego udziału w ewaluacji zarówno rodziców, jak i partnerów szkoły/placówki pokazuje im znaczenie ich opinii o szkole, utwierdza w przekonaniu, że mogą mieć rzeczywisty wpływ na życie szkoły.

Ewaluacja poprzez uspołecznienie procesu jest formą nowoczesnego zarządzania, polegającego między innymi na interakcjach

z innymi podmiotami. Cała społeczność szkolna i środowisko lokalne mają prawo i obowiązek ponosić odpowiedzialność za efekty pracy szkoły.

Doceniam propozycje zmian w nadzorze pedagogicznym – są potrzebne. Chociaż truizmem jest stwierdzenie, że świat się zmienia, jednak naprawdę tak się dzieje, więc i system oświaty musi sprostać nowym wyzwaniom. Przy tym warto jeszcze pamiętać, że osiągnięcie celów ułatwia współpraca. Mam nadzieję, że liderzy i edukacyjni przywódcy będą o tym pamiętać w swojej pracy związanej z jakością edukacji. Wszystkim zainteresowanym edukacją i jej odbiorcom życzę optymizmu w pokonywaniu trudności, cierpliwości w oczekiwaniu na efekty, a także zaangażowania we własne doskonalenie. Pamiętajmy też, że są kraje, gdzie ewaluacja funkcjonuje już 16–20 lat i wciąż jest modyfikowana. A więc wszystko jeszcze przed nami...

Czy procesy edukacyjne realizowane w szkołach i placówkach mają charakter zorganizowany? Refleksje z przeprowadzonych badań ewaluacyjnych

Jolanta Lenkiewicz-Broda – wizytator w Kuratorium Oświaty w Białymstoku

Mam prawie za sobą kolejny rok szkolny, w którym realizowałam ewaluację – nową formę nadzoru pedagogicznego, na temat

której nadal toczą się liczne dyskusje, czasami nawet burzliwe. Wielu z nas zadaje sobie pytania: Czy warto? Jaką rolę odgrywa lub

odegra ewaluacja w rozwoju i poprawie jakości pracy polskich szkół? Czy z tych badań wyniknie coś cennego? ▶

► Analiza wyników ewaluacji pozwala na stwierdzenie, że jednym z wymagań słabiej realizowanych przez szkoły jest wymaganie 2.3., zgodnie z którym: „Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany” (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego, Dz.U. z 2009 Nr 168, poz. 1324).

Tutaj szkoły mają jeszcze wiele do zrobienia, szczególnie w zakresie:

- roli uczniów w organizacji procesów edukacyjnych oraz ich wpływu na te procesy;
- stosowania w praktyce zróżnicowanych metod nauczania (nauczyciele wymieniają ich mnóstwo, czego nie potwierdzają obserwacje zajęć lekcyjnych);
- wspierania uczniów poprzez systematyczne udzielanie im pełnej informacji zwrotnej dotyczącej procesu oceniania.

Respondenci pytani o wpływ uczniów na proces edukacyjny najczęściej wskazują na potrzebę zmiany terminu klasówek, sprawdzianów, czasami na możliwość pracy w grupach lub wykonania dodatkowej pracy na wyższą ocenę lub jej poprawę. Wymieniane przez badanych, wspólnie wypracowywane z uczniami, zmiany dotyczą głównie oferty zajęć dodatkowych, imprez i uroczystości.

W wielu szkołach trudno szukać prawdziwego dialogu nauczycieli z uczniami. Pokutuje przeświadczenie, że za organizację i przebieg procesu kształcenia odpowiedzialny jest wyłącznie nauczyciel. Najczęściej wyrażana jest opinia: „Nauczyciel ma uczyć, uczeń słuchać i się uczyć”. Podczas prowadzonych przeze mnie ewaluacji zdarzało się, iż zarówno rodzice, jak i nauczyciele byli zdziwieni pytaniem o wpływ uczniów na to, co się dzieje na lekcjach: „Przecież to nauczyciel o tym decyduje! To jego kompetencje!”.

Refleksji wymagają też odpowiedzi uczniów na pytanie: „Czy ktoś dzisiaj pomógł ci zastanowić się, czego się nauczyłeś?”. Na ich podstawie można wysnuć wnioski, który – niestety – potwierdzają obserwacje zajęć: rzadko się zdarza, by elementem lekcji było podsumowanie zdobytej wiedzy. Również informacja zwrotna otrzymywana przez uczniów oraz wskazówki dotyczące uczenia się odnoszą się zwykle do trudności w nauce – pokazują, co uczeń zrobił źle, jak i kiedy może to poprawić, natomiast rzadko mówią o jego sukcesach i możliwościach.

Dlaczego wymaganie „Procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany” jest ważne?

Postęp cywilizacyjny, powszechny dostęp do informacji, w tym nowoczesnych tech-

nologii komunikacyjnych, stawiają przed współczesną szkołą i całym systemem oświatowym zupełnie inne zadanie – przygotowanie uczniów do nowej rzeczywistości. Aby działania szkoły przyniosły sukces, musi ona wzmacniać zaangażowanie uczniów w proces edukacyjny oraz ich poczucie wiary w siebie: „W dobrej szkole nauczyciel współpracuje z uczniem, angażując go w proces podejmowania decyzji oraz ustalanie i wspólne realizowanie celów”.

Profesor John MacBeath uważa, że: „Przywództwo jest kluczowe w kreowaniu klimatu przyjaznego ewaluacji i rozwojowi, jednak najsilniej działa, gdy rozkłada się na wszystkich, kiedy każdy podejmuje inicjatywę i przejmuje dowodzenie w stosownych okolicznościach i sytuacjach. Przywództwo dla uczenia się powinno być oparte na współpracy, dialogu i wzajemnej odpowiedzialności”. Tak więc możliwość udziału ucznia w jego własnej edukacji powinna być elementem kultury każdej szkoły.

Uwzględnianie jego opinii na temat przebiegu procesu nauczania ma ogromny wpływ na kształtowanie pozytywnych postaw, rozwijanie kreatywności i systematyczne przejmowanie odpowiedzialności za własny rozwój. Zaangażowanie uczniów w procesy zachodzące w szkole – zarówno dotyczące nauczania, jak i respektowa-

nia norm społecznych oraz kształtowania postaw – jest we współczesnej szkole koniecznością, a zarazem elementem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu.

Bardzo istotna jest też motywacja, która dotyczy tak ucznia, jak i nauczyciela. Zadaniem nauczycieli jest tworzenie klimatu motywacji, który może pomóc w lepszym zrozumieniu siebie i uczniów oraz sprawić, że praca będzie bardziej satysfakcjonująca dla obu stron. Współczesna szkoła to szkoła oparta na dialogu. Panujące w niej wzajemne relacje, między innymi na płaszczyźnie

nauczyciel – uczeń, to jedna z podstaw efektywnego nauczania. H. Wenzel powiedział: „Dobrej szkoły nie można stworzyć przez naukowe, wysokie kwalifikacje, w procesie nauczania zawsze chodzi o interakcje, o poglądy ludzi, o stosunki panujące między nimi i sposób komunikowania się”.

Kluczową rolę w efektywności zachodzących w szkole procesów edukacyjnych odgrywa ich właściwe zaplanowanie oraz monitorowanie realizacji. Niezbędna jest działalność zespołów nauczycielskich oraz wspólne podejmowanie decyzji, co umożliwi

liwia skuteczną pracę nauczycieli z uczniami, a tym samym osiągnięcie zamierzonych celów.

W tym kontekście chciałabym przytoczyć znaną mi myśl o edukacji: „Dobra szkoła to już nie ta, która może poszczycić się jedynie wysokimi efektami kształcenia w kolejnych przedmiotach (...) dziś za dobrą szkołę uznaje się taką szkołę, w której nad przebiegiem się w pojedynkę każdego z nauczycieli (...) zaczyna górować działanie zespołowe o wytyczonym wspólnie kierunku rozwoju i odpowiadającym mu planie”.

Refleksje dotyczące nowego nadzoru pedagogicznego

Elżbieta Walkowiak – Wielkopolski Kurator Oświaty

Oczywiście w pełni akceptuję założenia reformy, jednak po upływie dwóch lat i przeczytaniu około 300 raportów z ewaluacji oraz bardzo wielu protokołów kontroli wiem, że drobne poprawki trzeba wprowadzić, zwłaszcza w systemie ewaluacji. Uważam, że konieczna jest zmiana rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego, a właściwie załącznika do niego, dotyczącego nowych sformułowań określających wymagania. Trzeba też skupić uwagę na narzędziach nadzoru pedagogicznego. Ciągłego doskonalenia wymaga język raportów, w szczególności sporządzanych

przez wizytatorów. W Poznaniu poświęcamy dużo czasu temu zagadnieniu, a ja osobiście angażuję się w pracę zespołów wizytatorów. W ramach naszych działań zaplanowaliśmy szkolenia:

- pisanie bezwzrokowe – jak pisać na komputerze bez patrzenia na klawiaturę;
- radzenie sobie w sytuacjach trudnych – zarządzanie stresem;
- zarządzanie konfliktem – radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych;
- organizacja i prowadzenie zebrań, dyskusji, wywiadów;

- argumentacja i perswazja – instrumenty skutecznej argumentacji podczas prowadzenia spotkań rad pedagogicznych;
- analiza wyników egzaminów zewnętrznych i oceniania wewnątrzszkolnego uczniów, z wykorzystaniem analiz i raportów;
- trening językowy – warsztaty z wykorzystaniem przykładów pochodzących z raportów;
- synteza i analiza tekstu w wymiarze praktycznym w celu doskonalenia spójności i przejrzystości raportu;
- formatowanie tekstu. ▶

Wizytatorzy korzystają też ze szkoleń zaproponowanych przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej i – co najważniejsze – widzą możliwość stosowania zdobywanych umiejętności w codziennej pracy.

Bardzo dużym problemem jest wykorzystanie wyników ewaluacji. W 2011 roku powstał pierwszy raport wojewódzki. Liczba szkół poddanych ewaluacji była jednak zbyt mała (w Wielkopolsce w roku szkolnym 2010/2011 przeprowadzono 118 ewaluacji), stąd wnioski nie oddają pełnego obrazu rzeczywistości szkolnej. Najważniejsze jest jednak, aby szkoły – mając na względzie swój rozwój – same potrafiły wykorzystać wynik ewaluacji. O to głównie chodzi!

W kuratorium wykorzystujemy raporty z nadzoru pedagogicznego oraz inne wnioski, planując spotkania i narady z dyrektorami szkół i nauczycielami, przygotowując szkolenia w ramach grantów kuratora oświaty, podczas spotkań z pracownikami ośrodków doskonalenia nauczycieli oraz w kontaktach z organami prowadzącymi. Niektóre wnioski z ewaluacji były omawiane na spotkaniach z rektorami wyższych uczelni, ponieważ bardzo nam zależy na lepszym przygotowaniu studentów do pracy w szkole.

Kuratorium wypracowało też system narad z przedstawicielami organów prowadzą-

cych, z którymi spotykamy się dość często, nawet kilka razy w roku. Są to robocze narady organizowane w Poznaniu i delegaturach. Cenią je sobie również organy prowadzące.

Zmiana sposobu sprawowania nadzoru pedagogicznego, jak każda zmiana, wymaga czasu. Naszym partnerom (jednostkom samorządu terytorialnego, dyrektorom) w dalszym ciągu brakuje wizytatora „anioła stróża”, który przybyłby do szkoły i coś odpowiedział. Z doświadczenia wiem, że często niewiele pomagał, ale przynajmniej nasze sumienia były uspokojone. Wizytator nie odwoływał się do przepisów prawa, np. dotyczących inicjatywy oceniania, bo czuł się współodpowiedzialny za stan panujący w szkole. W ten sposób można było unikać odpowiedzialności, konsekwencji i trwać... Teraz trzeba rozmawiać ze środowiskiem lokalnym i odpowiadać przed nim za efekty kształcenia. Jednak już dwa lata temu były krytyczne głosy o nowym nadzorze, w mojej ocenie, dużo silniejsze – a więc jesteśmy na dobrej drodze.

Coraz więcej organów prowadzących zdaje sobie z tego sprawę i dostrzega korzyści płynące ze zmian w nadzorze pedagogicznym. Gotowe są przyjąć odpowiedzialność za efekty kształcenia, ale boją się, że nie znajdą odpowiednich dyrektorów. Brak nam

bowiem rzeczywistych przywódców – dyrektorów liderów, którzy potrafią uaktywnić zespoły nauczycieli w celu sprostania wymaganiom współczesnej szkoły. Jednostki samorządu terytorialnego potrzebują wsparcia, ale ze strony ekspertów. Nie stać nas na bylejąkość! Społeczeństwo, rodzice oczekują profesjonalistów i ludzi odpowiedzialnych. Im większą autonomię dajemy szkołom, tym większą ponoszą odpowiedzialność i tym większe oczekiwania stawiane są dyrektorom. Niestety, jak zwykle lub jeszcze zbyt często, winni są „oni” lub „głupie przepisy”. Ale ja nie znam przepisu, który przeszkadzałby być mistrzem w pracy z uczniem, mistrzem dyrektorem i przywódcą.

Uspołecznienie procesu ewaluacji jest podstawą włączenia środowisk do procesu rozwoju szkoły oraz budowania poczucia współodpowiedzialności za efekty jej pracy. Jednak nie zawsze dyrektorzy szkół to rozumieją – znam przypadki manipulowania społecznością w celu dobrego zaprezentowania się, nawet „ustawiania” odpowiedzi na pytania ankietowe. Sądzę jednak, że to się z czasem zmieni, mimo że zmiany są trudne, a ta wymaga szczególnej dojrzałości.

Ważne jest, żeby raporty były czytane i służyły rozwojowi szkoły. Czy dyrektorzy, nauczyciele, rodzice wykorzystają wyniki ▶

► ewaluacji do podnoszenia jakości kształcenia i wychowania? Czy nie skupią się jedynie na pobieżnej analizie opisu spełnienia wymagań? Czy współczesne szkoły nie ograniczają się do przygotowania uczniów do pisania testów? Ale to już inny temat..

Konieczne jest wspieranie szkoły, która po ewaluacji wewnętrznej lub zewnętrznej chce się doskonalić. Szansy upatruję w nowym kompleksowym wspomaganie rozwoju szkół. Jednak na efekty projektów „System doskonalenia nauczycieli oparty na

ogólnodostępnym kompleksowym wspomaganie szkół” czy „Doskonalenie strategii zarządzania oświatą na poziomie regionalnym i lokalnym” musimy jeszcze trochę poczekać.

Raport *Jak najlepiej doskonalone systemy szkolne na świecie stają się jeszcze lepsze*

Autorzy raportu próbują odpowiedzieć na pytanie, jak modernizować pracę polskich szkół oraz jakie zmiany i reformy systemowe wprowadzać, aby zbliżyć polską edukację do najlepszej na świecie.

Polskie wydanie przygotowano w ramach programu „Szkoła Ucząca Się” prowadzonego przez Centrum Edukacji Obywatelskiej i Polsko-Amerykańską Fundację Wolności. Raport pokazuje, jakie interwencje są

korzystne na odpowiednim etapie rozwoju systemu oświaty. Podpowiada, jak myśleć o reformach i wprowadza koncepcję dotyczącą poziomów rozwoju systemów oświatowych. Opisuje też zasadę, zgodnie z którą dla każdego poziomu rozwoju można wyróżnić charakterystyczny zbiór oddziaływań – interwencji. Autorzy raportu uznali, że pomiędzy rokiem 2000 a 2002 w Polsce udało się przejść z poziomu przeciętnego na dobry i po 2003 roku nasz kraj znalazł się

wśród systemów oświatowych będących na drodze od poziomu dobrego do bardzo dobrego.

Raport dowodzi, że poprawa oświaty zależy od trafności wyboru interwencji właściwych dla danego poziomu rozwoju systemu oraz postaw i zachowań liderów politycznych i edukacyjnych, a nie tylko nakładów finansowych.

