



z wybranych kierunków rozwoju. Mimo upływu czasu zasada ich funkcjonowania pozostaje niezmienna. Kiedy rada pedagogiczna wybierze priorytety i opracuje sposób ich realizacji, formują się zespoły zarządzające standardami¹. Zwykle do pracy w takim zespole zgłasza się więcej nauczycieli niż wymaga tego zakres zadań. Moją rolą jako dyrektora jest ustalenie ostatecznego składu grupy. Nadaję temu formę zarządzenia. Podejmując decyzje o składzie osobowym zespołu, uwzględniam doświadczenie nauczycieli wynikające z posiadanych kwalifikacji i stażu pracy. W gronie czterech czy pięciu osób tworzących zespół znajdują się nauczyciele z potwierdzonymi kompetencjami w wybranej dziedzinie. Będą oni pełnić przede wszystkim funkcje eksperckie i zadbać o przygotowanie merytoryczne i wiedzę pozostałych członków zespołu. Nauczyciele z długim stażem w naszej szkole, dobrze znający jej przeszłość, tradycje, ludzi oraz powiązania, ułatwią włączenie zaprojektowanych działań w szkolną codzienność bez burzenia ustalonego porządku. W pracy zespołu zawsze angażują też nauczycieli, którzy są za-

trudnieni w naszej szkole od niedawna – wniosą do grupy świeże spojrzenie, a przy okazji sami wiele się nauczą i dowiedzą o specyfice szkoły.

Przyjmujemy zasadę, że szybka musi być wyłącznie interwencja, pozostałe działania wymagają czasu. Podczas pierwszego spotkania formalnie przekazuję grupie zakres zadań i kompetencji. Od tego momentu zespół działa autonomicznie, ale zgodnie z warunkami kontraktu ma prawo korzystania z pomocy dyrektora na każdym etapie swojej pracy. Do obowiązków nauczycieli zarządzających standardem należą organizacja i realizacja zaprojektowanych aktywności. Jednocześnie stają się oni strażnikami dbającymi o przestrzeganie ustaleń poczynionych przez radę pedagogiczną. Wśród przekazanych zadań jest też opracowanie projektu, a następnie przeprowadzenie ewaluacji. Na podstawie analizy dokumentu przyjętego przez radę pedagogiczną członkowie zespołu planują, jakie dowody będą gromadzić w trakcie najbliższych pięciu lat pracy i w jaki sposób to zrobią. Ustalają, które z funkcjonujących w szkole dokumentów będą wykorzystane w procesie ewaluacji. Rozpoznają możliwe źródła informacji i najbardziej efektywne sposoby jej pozyskiwania. Kon-

struują harmonogram. Wyznaczają etapy i zakresy, jakie będą analizować.

Przyjmując standardy rozwoju, podejmujemy decyzję o kierunku naszej pięcioletniej pracy. Na taki okres projektowana jest też ewaluacja. Na podstawie ciągłej analizy zgromadzonych dowodów zespół ocenia zgodność zaprojektowanych działań z planem, ich rytmiczność oraz stopień realizacji (przez porównanie zebranych informacji z założonymi kryteriami sukcesu). Jeśli zachodzi potrzeba, zespół interweniuje – przypomina o ustaleniach lub inicjuje nową aktywność. Zarządzanie standardem polega m.in. na kontrolowaniu tego, czy zaplanowane działania występują zgodnie z planem w określonej formie i terminach, ale też na refleksji na temat zachodzących zmian. Z tego względu w rocznej ocenie pracy szkoły znajduje się informacja mająca charakter ewaluacji etapowej. Na tej podstawie formułujemy wnioski do pracy w kolejnym roku. W ten sposób konsekwentnie kreujemy wspólnie zaprojektowaną przyszłość.

Przydatne narzędzia ewaluacyjne – matryca ewaluacyjna standardu

Nauczyliśmy się, że już na początku należy skonstruować narzędzia, które będą przydatne w gromadzeniu dowodów: tabele zestawień, arkusze obserwacji, dyspozycje do kwestionariuszy, dokumentację medialną... Stosowana przez nas procedura projektowania rozwoju szkoły zawiera – obok standardów i wskaźników – także mierzalne kryteria sukcesu, czyli satysfakcjonującego nas poziomu wprowadzanych zmian. Jeśli, projektując zmianę, ustalimy, co będzie wskazywało na jej wystąpienie (wskaźnik) oraz co będzie określać jej zakres (częstotliwość, poziom, zasięg...), to zgromadzone dowody będą nie tylko potwierdzać realizację działań, lecz

¹ Standardami rozumianymi jako stan pożądany w danym obszarze, w interpretacji CEO z 2000 r.



| STANDARD: | | | | |
|-------------------|-------------------------------------|---|--|--|
| Kryterium/Badanie | Dyspozycje do wywiadu (W) | Przewidywane obserwacje (O) | Analiza dokumentacji (D) | Pytania do kwestionariusza (A) |
| Kryterium 1: | x | | x | |
| | Dyrektor: Kiedy? Jakie? | | Zapisy w dziennikach – tematyka godzin | |
| | Po 4 latach | | | |
| Kryterium 2: | | x | x | |
| | | Zachowanie uczniów po dzwonku na lekcję | Zestawienia ocen zachowania | |
| | | Długa przerwa, pierwszy poniedziałek miesiąca | Po każdej klasyfikacji | |
| Kryterium 3: | x | | | x |
| | Rodzice: Dlaczego? | | | Uczniowie: Co? |
| | Co dwa lata | | | Co roku w XII |

Tab. 1. Przykładowa matryca ewaluacyjna standardu

także dostarczać informacji, w jakim stopniu zmiana ta spełnia nasze oczekiwania. Projektowanie kończy się przygotowaniem tzw. matrycy ewaluacyjnej standardu (zob. tab. 1.).

Matryca jest prostym sposobem wizualizacji projektowanych badań, a jednocześnie pozwala nam na szybkie sprawdzenie, czy projektowana ewaluacja spełnia wymagania: trafności, rzetelności i triangulacji. W drodze dyskusji zespół ustala zatem możliwe źródła informacji i najlepsze sposoby jej pozyskiwania. Obowiązuje zasada, aby na każde zagadnienie spojrzeć z perspektywy co najmniej dwóch „luster”. Dopiero rozbieżność wyników wywołuje potrzebę weryfikacji i poszukiwania trzeciego punktu widzenia.

Konsekwencją wykorzystania matrycy jest też organizacja badań. Skład każdej grupy zarządzającej standardem jest co najmniej czteroosobowy. Umożliwia to podział zadań zgodny z narzędziami wykorzystywanymi w ewaluacji. Wyobraźmy sobie, że tniemy matrycę na pionowe paski, które rozdajemy na-

uczycielom. Jeden z nich przygotowuje kwestionariusze ankiet, przeprowadza badania i opisuje wyniki, inny członek zespołu prowadzi i dokumentuje wywiady, jeszcze inny sporządza notatki z analizy szkolnych dokumentów lub opracowuje arkusz obserwacji. Z naszych doświadczeń wynika, że dzięki możliwości organizacji pracy własnej niezależnie od pozostałych nauczycieli lepiej zarządzamy czasem, a skupienie na wybranym narzędziu daje zwrotne obraz nieskażony postrzeganiem rzeczywistości przez pryzmat innych badań.

Tak powstaje też tzw. narzędziowa część raportu. Jest to fragment raportu, w którym zawieramy pełne prezentacje przeprowadzonych badań: wszystkie opisy i analizy dowodów oraz warunków, w jakich były gromadzone, zestawienia wszystkich udzielonych w badaniach odpowiedzi, notatki z przeprowadzonych oglądów i obserwacji wraz z wykorzystanymi narzędziami. Ten fragment raportu przygotowywany jest indywidualnie, zgodnie z podziałem badań. Ma on

układ zgodny z zastosowanymi narzędziami i jest wykorzystywany w dalszej pracy zespołowej. Część problemową, czyli opis efektu wdrożonych działań w odniesieniu do założonych kryteriów sukcesu, zespół tworzy wspólnie, wymieniając się wynikami badań i wyciągniętymi z nich wnioskami. Na tym etapie potrzebne są dyskusja i refleksja, do których czasami zapraszani są inni nauczyciele, czasem rodzice, uczniowie lub zewnętrzni eksperci. Z analiz zespołu i rozmów wyłaniają się ostateczne opisy i wnioski. Zapoznają się z treścią raportu, zanim zostanie on zaprezentowany radzie pedagogicznej i poddany pod dyskusję. Ostateczny raport zwykle nie stanowi dla mnie zaskoczenia, bo mimo autonomicznej pracy zespołu jestem systematycznie informowana o wynikach ewaluacji etapowych. Czasami zespoły potrzebują pomocy, a czasami proszą o interwencję. Oczywiście trwa także nieustająca szkolna rozmowa – uczestniczę w niej w gabinetach, salach, na szkolnych korytarzach, podczas szkolnych uroczystości, imprez, realizowanych projektów...



Kiedy w edukacyjnej rzeczywistości zafunkcjonowały standardy jakości pracy szkół i placówek, postawiliśmy w naszej szkole kolejne „lustro ewaluacji”, w którym przeglądamy się i próbujemy porównać uzyskany obraz do wzorca. Odwołaliśmy się do doświadczeń wynikających z prowadzenia ewaluacji programu rozwoju, w wyniku czego powstał szkolny zespół specjalizujący się w ocenie jakości pracy. Lider zespołu, którego formalnie powołuję, pełni swoją funkcję przez pięć lat. Pozostali członkowie są wymieniani co dwa–trzy lata, aby umiejętność ewaluacji i znajomość szkolnej procedury stawała się udziałem kolejnych nauczycieli. W składzie zespołu zawsze znajdują się przedstawiciele grup zarządzających standardami rozwoju (trzy–cztery osoby), co umożliwia korzystanie z wyników pracy tych grup i zapewnia sprawną komunikację. Funkcjonowanie zespołu ewaluacyjnego (zob. rys. 1.) zapewnia lepszą organizację badań, ponieważ pozwala na zebranie w jednym miejscu potrzeb wszystkich zespołów. Dzięki temu żadna grupa szkolna nie

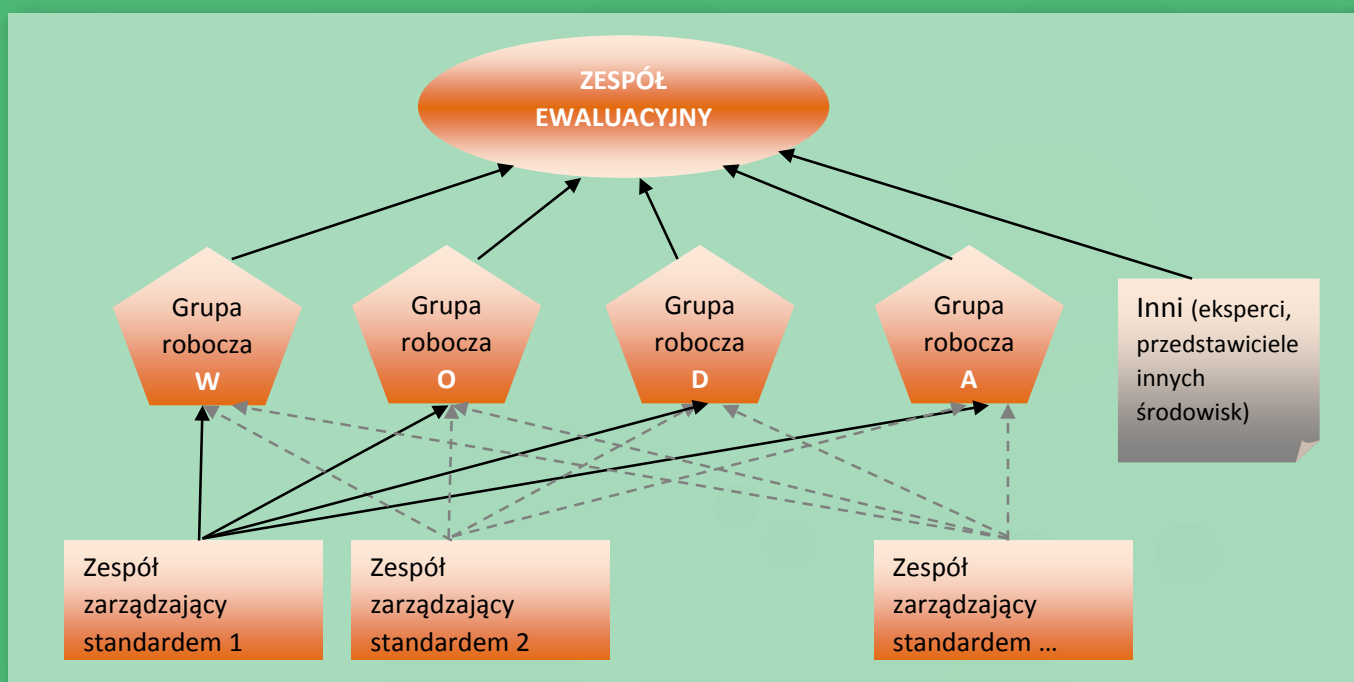
jest nieustannie nękana ankietami czy wywiadami. Wystarczy jedno przemyślane narzędzie zbierające potrzeby wszystkich, a potem znowu „nożyczki”, które umożliwiają podzielenie się wynikami.

Co roku obszar poddawany ocenie jest wyłaniany w drodze ustaleń na posiedzeniu rady pedagogicznej, a następnie włączany do rocznego planu pracy szkoły. Konsekwentnie wprowadzam temat do planu nadzoru, określam cele i przedmiot oraz uzgodniony z zespołem harmonogram ewaluacji. Informacja zwrotna, prezentowana gronu pedagogicznemu w formie raportu, jest komunikatem opisującym nasz sposób realizacji wymagań, nie podejmujemy próby umiejscawiania się na literowej drabinie poziomów ich spełnienia.

Przydatne narzędzia ewaluacyjne – włączanie uczniów w proces ewaluacji

Nasze ewaluacyjne „lustra” stawiamy w różnych miejscach szkoły i prze-

glądamy się w nich sami, czasami też stawiamy tam naszych podopiecznych – przygotowujemy ich do zespołowej oceny życia szkoły. Mamy dwie sprawdzone formy, dzięki którym uczniowie na podstawie zgromadzonych dowodów dokonują osądów i proponują zmiany. Pierwsza z nich to debata. Każdego roku uczniowie wybranego poziomu (np. wszyscy uczniowie klas V) prowadzą wspólną debatę poświęconą szkole lub aktualnemu zagadnieniu, np. „Wolontariat – trudny temat”, „Zdrowe żywienie – modne i wygodne”, „Świat ratujemy, Zieloną Flagę otrzymać możemy”, „Moja szkoła. Szkoła moich rodziców” itp. Uczniowie najpierw omawiają tematy w klasach, a później zasięgają opinii swoich rodziców, czasem szkolnych kolegów; przeprowadzają wywiady, sondaże; analizują swój udział w różnych działaniach. Na forum klas prezentują indywidualne stanowiska, a następnie jako delegaci mogą wystąpić przed publicznością składającą się z uczniów, nauczycieli i zaproszonych gości. Wśród tych ostatnich zawsze są rodzice uczniów, którzy także dzie-



Rys. 1. Zespół ewaluacyjny – schemat

lą się swoimi doświadczeniami i wyrażają opinie.

Przysłuchuję się uczniowskim debatom, czuję się wtedy, jakbym stała przed nowym „lustrem”, w którym mogę zobaczyć coś, czego wcześniej nie dostrzegałam. Zgodnie z przyjętymi zasadami każde wystąpienie zawiera propozycję udoskonalenia, poprawy lub zmiany z udziałem samych uczniów. Wdrożenie zgłoszonej propozycji dobrze służy klimatowi szkoły i kształtowaniu obywatelskich postaw: zmiana w menu szkolnej stołówki, lustra zawieszane w łazienkach, organizacja nowej formy zajęć pozalekcyjnych czy organizacja przerw na podwórku. My – nauczyciele – wprowadzamy pożądaną zmianę, a uczniowie budują przekonanie, że mają wpływ na swoje otoczenie. Razem zmieniamy szkołę. Nowej wymowy nabiera umieszczony w holu szkoły fragment *Desideraty*: „masz prawo tu być”.

Innym sprawdzonym sposobem na włączanie uczniów w proces ewaluacji jest organizacja klasowych zespołów przeciwdziałania agresji. Eliminowanie zachowań agresywnych, a tym samym podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w szkole, wpisuje się w jeden z realizowanych kierunków rozwoju. Do aktywnej i świadomej współpracy zaprosiliśmy zespół uczniów – reprezentantów klas. Jego zadaniem jest m.in. przygotowywanie corocznej kampanii „Przemocy stop. Nie zamykaj oczu”. Każdego roku zajmujemy się innym tematem: „Zachowania agresywne”, „Okna komunikacji”, „Pomocy – stop cyberprzemocy” czy „Esc... do zabawy”. Stałym elementem jest wieczorne spotkanie z rodzicami, podczas którego są prezentowane wyniki badań przeprowadzonych przez uczniów. W ten sposób wspólnie pracujemy nad poprawą szkolnych relacji, ale też wprowadzamy zmiany (np. dodatkowe dyżury nauczycieli przy sklepiku

i stołówce, jeden kierunek ruchu na schodach, zasady klasowe i szkolne...).

Przydatne narzędzia ewaluacyjne – arkusz autoewaluacji

W celu przeprowadzenia ogólnoszkolnej dyskusji o nas samych korzystamy z „lustra” upowszechnionego przez [Centrum Edukacji Obywatelskiej](#) – badania *Profil szkoły*. Warto spojrzeć na szkołę z różnych punktów widzenia, żeby dowiedzieć się czegoś o sobie. Wykres będący wizualizacją opinii o szkole wyrażanych przez tworzących ją ludzi (nauczycieli, uczniów, rodziców, pracowników obsługi szkoły) jest na stałe wyeksponowany na szkolnym korytarzu. Płaszczyzny, w których rozbiegają się strzałki wykresu, stanowią inspirujący punkt wyjścia do dalszej dyskusji i samopoznania.

Przeglądając się w „lustrach ewaluacji”, budujemy szkolną tożsamość, projektujemy przyszłość, sprawdzamy własną skuteczność. Staramy się, żeby nasza szkoła była dobrym miejscem edukacji. Dlatego chcemy być dobrymi nauczycielami. Podczas dyskusji ustaliliśmy, co dla nas oznacza pojęcie „dobry nauczyciel”. Na tej podstawie sformułowaliśmy elementy oceny, przypisaliśmy im rangi (0–3) i właściwe wagi. Tak powstał arkusz autoewaluacji. Jest to nasz sposób na indywidualną refleksję pedagogiczną, małe „lustro”, w którym przeglądamy się sami. Zawarte w nim kryteria są spójne z kryteriami zwiększania wynagrodzenia zasadniczego, regulaminem przyznawania nagród i kryteriami oceny pracy, co zapewnia przejrzystość tych procesów. Jednocześnie uwzględnienie trzech kategorii wag pozwala na określenie poziomu własnej aktywności i odpowiedzialności za realizowane działania. **Arkusz autoewaluacji** może być wypełniany od pierwszych dni nowego



„Wiki lubi e-podręczniki” – trwa konkurs na opracowanie materiałów ilustracyjnych do cyfrowych podręczników

Ośrodek Rozwoju Edukacji we współpracy ze Stowarzyszeniem Wikimedia Polska 7 kwietnia ogłosił konkurs „Wiki lubi e-podręczniki”. Zadaniem w konkursie jest stworzenie własnych materiałów lub zmodyfikowanie czy wyszukanie istniejących grafik na otwartych licencjach, które będą dostosowane do treści e-podręczników. Efektem końcowym stanie się baza grafik, zdjęć, animacji i filmów, które posłużą zespołom przygotowującym elektroniczne podręczniki do ich zilustrowania.

„Wiki lubi e-podręczniki” odbywa się w czterech cyklach. W każdym cyklu do przygotowania i przesłania za pomocą specjalnego kreatora na stronie internetowej konkursu będą inne materiały ilustracyjne. Ich spis za każdym razem przygotowują eksperci merytoryczni projektu. Do końca konkursu pozostała jeszcze jedna z czterech edycji: edycja 4 – do 31 sierpnia.

Szczegółowe zasady udziału oraz regulamin konkursu „Wiki lubi e-podręczniki” znajdują się na oficjalnej stronie internetowej [konkursu](#). Poprzez stronę można także zgłaszać prace konkursowe. Po zakończeniu każdego cyklu konkursu zostanie nagrodzonych troje uczestników z najwyższym dorobkiem punktowym, otrzymają oni odpowiednio: 2500 zł, 1400 zł i 500 zł.

roku szkolnego. Świadomość stawianych wymagań pozwala nauczycielom



kierować swoją aktywnością zgodnie z potrzebami szkoły, akceptowanymi wartościami i własną ambicją. Nauczyciele składają dokument wraz z zakończeniem roku szkolnego, co pozwala dyrekcji pozyskać i zgromadzić jednolitą informację o ich pracy. Szczegółowe informacje o tworzeniu arkusza autoewaluacji i sam arkusz można znaleźć na stronie ORE w zakładce poświęconej projektowi „Wspieranie szkół i nauczycieli”.

Zobaczyć siebie w lustrze

Takiej organizacji pracy i towarzyszącej jej nieustannie ewaluacji zawdzię-

czamy świadomość, że nasza pozycja edukacyjna w mieście nie jest przypadkowa. Czasami przymierzamy się do wzorca określonego standardami zewnętrznymi, ale rzeczywiste doskonalenie zawdzięczamy powiązaniu procesu ewaluacji z programem rozwoju. Jesteśmy świadomi własnego wpływu na przyszłość. Osiąganie zaprojektowanych kryteriów sukcesu daje nam poczucie wspólnoty i siły. Możemy przyglądać się swoim mocnym stronom i słabościom w bezpiecznym „lustrze” wewnętrznej ewaluacji. Naszych uczniów przygotowujemy do podobnego działania, żeby widzieli sens i potrzebę własnej aktywności,

dostrzegali związek między własnym działaniem a otoczeniem i chcieli angażować się w zmiany. Budujemy tożsamość szkoły i przekonanie, że razem możemy zrobić jeszcze więcej. W podejmowaniu właściwych decyzji pomoże nam „lustro” ewaluacji, w którym – jak dziewczynka w sklepie obuwniczym – zobaczymy SIEBIE.

Wanda Zofia Wojnowska

Dyrektor Szkoły Podstawowej nr 4 im. prof. Władysława Szafera w Elku z dwudziestopięcioletnim doświadczeniem w zarządzaniu szkołą. Autorka oryginalnych rozwiązań wdrożonych w szkole. Wykładowca na kursach kwalifikacyjnych z zakresu zarządzania oświatą.

Doświadczenia w zakresie ewaluacji gromadziła, współpracując także ze środowiskami pozaszkolnymi, m.in. jako uczestnik polsko-amerykańskiego programu ekorozwoju Elku, członek zespołu eksperckiego programu „Zielony Certyfikat”, konsultant w zakresie opracowywania programów zrównoważonego rozwoju gminy zgodnie z zaleceniami Agendy 21.

Zapobieganie agresji i przemocy w szkole

To jedna z podstron ORE poświęcona problematyce agresji i przemocy w szkole. Została przygotowana z myślą o potrzebach dyrektorów szkół i placówek, nauczycieli, specjalistów oświatowych oraz rodziców.

Znajdą tu Państwo treści przydatne do wykorzystania w codziennej pracy wychowawczej i profilaktycznej. Poszczególne ikony zawierają pogrupowane materiały, dotyczące różnych aspektów zjawiska agresji i przemocy, jak również sposobów i metod zapobiegania.

Znajdą tu Państwo:

- wyniki badań ukazujących skalę rozpowszechnienia agresji wśród młodzieży, nieznanie dotychczas formy przemocy (w tym cyberprzemocy), czynniki sprzyjające jej występowaniu lub przed nią chroniące;

- omówienie skutecznych strategii radzenia sobie z przemocą w szkole i innymi sytuacjami kryzysowymi;
- wykaz stosownych aktów prawnych.

W materiałach zamieszczono poradniki, wykazy programów edukacyjnych, scenariusze zajęć i użyteczne linki do innych zasobów znajdujących się na stronach wyspecjalizowanych instytucji i organizacji.

| | | | |
|-------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|
| SKALA PRZEMOCY | KONSEKWENCJE PRZEMOCY | CZYNNIKI RYZYKA I CHRONIĄCE | JAK SOBIE RADZIĆ Z PRZEMOCĄ |
| PRZEMOC W ŚWIETLE PRAWA | SYTUACJE KRYZYSOWE | | ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW |
| BULLYING | CYBERPRZEMOC | PROWOKACYJNE ZACHOWANIA | PROGRAMY EDUKACYJNE |
| | ZAPOBIEGANIE AGRESJI I PRZEMOCY W SZKOLE | | |
| SCENARIUSZE ZAJĘĆ | | | |
| PORADNIKI | | DLA RODZICÓW | PRZYDATNE LINKI |