

# Animacja Życia Publicznego

ISSN 2082-7792

Zeszyty Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych  
nr 4 (11) 2013

ANALIZY I REKOMENDACJE

Uspołecznienie  
i „uczenie się”  
ewaluacji

Ewaluacja  
w systemie edukacji

Po co Polakom  
aktywność społeczna?

Nie wyrzucajcie  
książek, zakładajcie  
biblioteki



**Ewaluacja:**  
od systemu oceny i kontroli  
do zmiany społecznej



Grzegorz Mazurkiewicz

Supraśl – rozmowa to dobry początek działania  
Fot. Grzegorz Mazurkiewicz

## Ewaluacja w edukacji jako zmiana kulturowa

**Próbując zrozumieć, w jaki sposób prowadzi się i ewaluje polityki publiczne, nieuchronnie staje się przed pytaniami związanymi z polityką oświatową. Rozsądna i przydatna ewaluacja wydaje się niezbędnym elementem zapewniania jej adekwatności i właściwej jakości.**

Wprowadzając w 2009 roku mechanizm ewaluacji do procedur nadzoru pedagogicznego nad szkołami w Polsce, projektodawcy stanęli przed trudnym zadaniem. Dotyczyło ono nie tylko wdrożenia odpowiednich procedur i przygotowania narzędzi nauczania, posługiwania się nimi podczas zbierania informacji czy pokazania sposobów interpretacji danych oraz ich wykorzystania przy podejmowaniu decyzji, które powinny służyć podnoszeniu jakości edukacji.

Okazało się, że zadanie to musi objąć również przygotowanie odpowiednich warunków kulturowych dla ewaluacji, czyli tak naprawdę zmianę kultury organizacyjnej zarówno poszczególnych szkół, jak i całego systemu oświatowego. Do tej pory nadzór funkcjonował jako surowy, ale sprawiedliwy kontroler, który wie najlepiej, co jest dobre dla szkoły. Z chwilą wprowadzenia ewaluacji miał stać się ekspertem w zdobywaniu informacji o tym, jak funkcjonuje szkoła, a dzięki odpowiedniemu zestawieniu i analizie pozyskanych wiadomości pokazywać placówce kierunki koniecznych działań.

Jednym z założeń dyskusji, która odbyła się podczas seminarium *Ewaluacja jako instrument poprawy jakości lokalnego zarządzania, wspierania procesów modernizacji i rozwoju* w kwietniu 2013 roku w Krakowie, było stwierdzenie, że ewaluacja to nie tylko kontrola, ale także, uwarunkowany kulturowo, proces tworzenia wiedzy. Niestety, to nastawienie z trudnością przebija się do świadomości rzesz pracowników oświaty. Tu wciąż potrzeba kontroli nad tym, czy szkoły wykonują polecenia władz, dominuje

nad potrzebą budowania wiedzy o szkole i o tym, jak funkcjonuje ona w poszczególnych obszarach swojej działalności. To radykalnie utrudnia budowanie klimatu dialogu, zaufania i transparentności niezbędnych dla prowadzenia przydatnej ewaluacji i nic w tym dziwnego, zwłaszcza że istnieje kilka wyjaśnień tego zjawiska, które postaram się tu krótko przedstawić.

**Pierwszy powód – tradycja.** W przeszłości biurokratyczny i bardzo zdecentralizowany (co nie znaczy oddany szkołom) proces nadzoru nad szkołami, stworzył specyficzną relację między wizytatorami a tym placówkami, w których wizytator pełnił często rolę „naddyrektora” – dzierżącego władzę, choć nie ponoszącego konsekwencji z tytułu podejmowanych decyzji. Próba zmiany takiego stanu rzeczy spotkała się z cichym oporem wizytatorów, odczuwających pewien sentyment do czasów, gdy mieli władzę wynikającą nie z eksperckiej wiedzy, ale biurokratycznego nadania. Nie jest to jednak najważniejsza przyczyna bardzo powolnego akceptowania ewaluacji jako mechanizmu poprawy w oświacie. Są ważniejsze.

**Drugi powód, to konieczność zmagania się z problemem – jaki jest cel ewaluacji w edukacji.** Pytanie o to, czy ewaluacja ma być inspiracją do rozwoju, czy też narzędziem rozliczania szkół, czyli dyrektorów i nauczycieli, w pewnym stopniu utrudnia akceptację ewaluacji, a także jej prowadzenie. Dzieje się tak, ponieważ te dwa cele (rozwój i rozliczanie) wymagają różnych podejść, procedur, poziomu zaufania itp. W Polsce próbujemy zrealizować je równocześnie, co jest zadaniem bardzo ambitnym. Ewaluacja prowadzona na rzecz rozwoju wymaga otwartości, skupienia na problemach, mówienia o rzeczach trudnych. W opiniach dyrektorów, w rzeczywistości

ostrej konkurencji i współzawodnictwa między szkołami, nie jest to najlepsza strategia przetrwania. Sytuacja rozliczania kreuje często chęć upiększania własnego wizerunku, ukrywania spraw niewygodnych czy nawet manipulacji. Przekonanie pracowników oświaty do ewaluacji będącej „zaproszeniem do rozwoju” w kontekście zagrożenia karą jest bardzo trudne.

**Trzeci powód to właśnie tradycja i klimat współzawodnictwa między szkołami, wykreowany przez neoliberalne podejście do edukacji i traktowanie szkół jak instytucji działających na wolnym rynku (więc podlegającym takim samym prawom).** Powszechnie akceptuje się przekonanie, że lepsze szkoły należy nagradzać (pozwalając im na przykład zwiększać liczbę przyjmowanych uczniów), a złe karać (aż do ich zamknięcia). To powoduje poczucie zagrożenia, napięcia i frustracje utrudniające wprowadzanie ewaluacji. Wprawdzie taka jest rzeczywistość i trudno ją ignorować, ale przyczynia się ona do budowania fikcji, koloryzowania faktycznego stanu, a co za tym idzie poddawania pod wątpliwość wyników ewaluacji (skoro manipulowało się jej przebiegiem w celu zapewnienia sobie bezpieczeństwa).

**Czwarty powód wynika z dylematu, jak poradzić sobie z szamotaniami między stałością a zmianą.** Ludzie najczęściej, aby dobrze żyć, potrzebują stałego punktu oparcia i wiary, że to, co się robi dzisiaj, będzie słuszne również jutro. Ciągła zmiana jest trudna do akceptacji i powoduje konieczność nieustającej czujności, a także reagowania na zmieniające się warunki. Ewaluacja służy właśnie raczej zmianie niż utrwalaniu *status quo*. Oswajanie ewaluacji w celu zrobienia z niej biurokratycznego rytuału wyglądającego tak samo, niezależnie od okoliczności – które daje się zaobserwować – służy osłabieniu jej potencjału w kreowaniu zmiany. Jeżeli ewaluacja przynosi okrągłe formułki, odnoszące się do mało ważnych aspektów naszej działalności, ten potencjał kreowania zmiany radykalnie się kurczy. Ewaluacja wymaga wiedzy, kreatywności, ale też odwagi.

Z tym łączy się kolejny, **piąty powód – walka między pragnieniem zachowania kontroli nad rzeczywistością, a akceptacją chaosu i świadomości, że współczesny świat w niewielkim stopniu da się przewidzieć, kontrolować czy kierować.** Ciągła zmiana jest równocześnie zmianą nieprzewidywalną. Tradycyjna kontrola i ta oswojona, zbiurokratyzowana ewaluacja obiecuje jednak pewien porządek, racjonalny model świata, dający szansę na zrozumienie tego, co dzieje się wokół nas. Znana metodologia, wskaźniki, które pozwolą opisać zjawisko, wywodzą się z modernistycznego przekonania, że człowiek panuje nad swoim środowiskiem. Sfrustrowani badacze czy nauczyciele często mają wrażenie, że tak nie jest. Uwzględnianie w ewaluacji edukacji różnych głosów, opinii i perspektyw ten chaos w pewnym stopniu zwiększa, a zatem jeden z podstawowych warunków przydatnej ewaluacji – partycypacja wszystkich zainteresowanych – może być jednocześnie przyczyną niechęci, wynikającej z trudności w interpretowaniu zdobytych informacji czy ich uwzględnianiu w procesie podejmowania decyzji.

**Szósty powód, ujmijmy go jako rezerwę ze strony pracowników oświaty w stosunku do ewaluacji wprowadzonej do nadzoru pedagogicznego, to z kolei brak tradycji, a także umiejętności oraz płaszczyzn, czyli miejsc i możliwości do prowadzenia profesjonalnego dialogu.** Profesjonalnego, czyli takiego, w którym w atmosferze skoncentrowania na tym, co jest głównym celem instytucji oświatowych, rozmawia się o wszystkich aspektach pracy i sposobach rozwiązywania pojawiających się problemów. Ewaluacja jest przede wszystkim procesem uczenia się (przez budowanie wiedzy na jakiś temat), a jest to proces

społeczny. Uczymy się dzięki interakcjom i wspólnej refleksji nad tym, co robimy, czego się dowiedzieliśmy. Brak interakcji związanych z krytyczną refleksją nad edukacją uniemożliwia dyskurs niezbędny rozwojowi. Ten dyskurs nie pojawi się w środowisku, które nie ceni procesu grupowej refleksji i deliberacji, a przede wszystkim nie umie w nich uczestniczyć. Nie pojawi się tam, gdzie panuje lęk przed informacją, gdzie ważniejsze są pozory niż rozmowa o tym, co istotne.

**I właśnie od niwelowania tej ostatniej przyczyny należy zacząć proces wspierania ewaluacji w edukacji – od wykreowania nawyku ciągłej refleksji i dyskusji o tym, czego oczekujemy od edukacji i ewaluacji. Profesjonalny dyskurs powinien objąć szerokie spektrum zagadnień związanych się z ewaluacją w edukacji (lecz głównie odnoszących się do tego, jak uczą się uczniowie) oraz wziąć pod uwagę służebną funkcję ewaluacji. Ewaluacja, aby być przydatna, musi stać się źródłem informacji, o których się rozmawia, a nie tylko informacji, które się zauważa, akceptuje lub nie, a następnie, o ile nie stały się przyczyną jakiejś nieprzyjemności – ignoruje.**

Niezbędne jest nauczenie i doskonalenie umiejętności analizowania danych i dyskusji o tym, co oznaczają, bez niepotrzebnych emocji i lęku. Nie uda się to, jeśli na masową skalę nauczyciele i przywódcy oświatowi nie będą zbierać i wykorzystywać danych o uczeniu się ich uczniów, nie sprawa, że stanie się to przedmiotem codziennych dyskusji w pokoju nauczycielskim, nie będą starać się budować na ich podstawie wiedzy o tym, co dzieje się w szkole oraz konstruować planów poprawy. Tylko wtedy, gdy ewaluacja zostanie wdrożona już na etapie szkoły, gdy stanie się ona elementem warsztatu nauczycieli, istnieje szansa, że ewaluacja zewnętrzna – prowadzona przez osoby spoza tej placówki (wizytatorów) będzie procesem wspierającym, wydarzeniem oczekiwanym z ciekawością, a nie z obawą. Właśnie dzięki małym krokom i niezbyt spektakularnym, ale obecnym na co dzień w szkolnej praktyce działaniom, można zmieniać kulturę organizacyjną, nastawienie do ewaluacji i wspierać nawyk systematycznej refleksji.

Kształtowanie nawyku refleksji to tylko jedna z możliwych interwencji mających szansę na wzmocnienie ewaluacji w edukacji. Można i należy podjąć więcej działań mających ten sam cel, ale należy pamiętać, że edukacja i ewaluacja wiążą się z polityką uprawianą na poziomie lokalnym, krajowym i globalnym. Ewaluacja nie zmieni niczego, jeśli nie będzie elementem polityki oświatowej, prowadzonej na szeroką skalę, zgodnej z współczesnymi wyzwaniem i potrzebami. Polityka natomiast nie będzie skuteczna, jeśli nie zaangażuje wielu grup mających wpływ na to, co dzieje się w edukacji. Czy jednak te grupy są gotowe, aby wziąć odpowiedzialność za teraźniejszość i przyszłość szkoły? Za jakość edukacji?

**dr hab. Grzegorz Mazurkiewicz**

Uniwersytet Jagielloński,

koordynator i kierownik merytoryczny projektu „Program Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły”