DYSKUSJE O SZKOLE

# Ewaluacja – nowy wymiar pracy szkół.

Ewa Jurkiewicz

**Ciąg dalszy rozmowy z Dorotą Jastrzębską – dyrektorką Wydziału Strategii i Nadzoru Pedagogicznego w Kuratorium Mazowieckim.**

Ewa Jurkiewicz: Relacje na linii rodzice-szkoła znajdują się w centrum naszego zainteresowania, dlatego z wielką uwagą przeanalizowałam raporty z ewaluacji pilotażowej w obszarze „Rodzice są partnerami szkoły". W jednym z nich znajdujemy taką informację: *„59 proc. ankietowanych rodziców uczniów klas II wskazało, że ma mały wpływ na działania podejmowane przez szkołę"*. Z kolei w innym czytamy: *„Rodzice z jednej strony twierdzą, że zawsze są wysłuchiwani przez nauczycieli, mają też poczucie, że w miarę możliwości ich głos jest brany pod uwagę. Z drugiej jednak strony twierdzą, że ich mały wpływ na działania szkoły wynika z małego zakresu współdziałania ze szkołą"*. W obydwu szkołach współpraca z rodzicami została oceniona na poziomie „B". Jednak z obydwu opisów wyraźnie wynika, że coś szwankuje w relacjach z rodzicami.

Dorota Jastrzębska: Trudno na podstawie przytoczonych cytatów stwierdzić, dlaczego takie a nie inne wnioski zostały wypracowane przez zespół wizytatorów badających daną szkołę. Interpretacja wyników odnosi się do konkretnej szkoły funkcjonującej w realnej sytuacji społecznej. Może się zatem okazać, że bazuje ona właśnie na znajomości tego kontekstu społecznego, w którym szkoła funkcjonuje. W jednej szkole dany wynik może świadczyć o dużym wpływie rodziców na działania szkoły, w innej - o niskim ich wpływie.

E.J.: Jakimi kryteriami kierują się wizytatorzy wystawiając wysokie oceny szkołom? Te, ocenione na poziomie „B" w zakresie współpracy z rodzicami nie robią wiele ponad to, co proponują rodzicom szkoły pracujące na poziomie „D". Jeżeli ewaluacja ma być swoistą formą kreowania polityki oświatowej państwa powinna odnosić się do obiektywnych kryteriów, a nie „widzi mi się" wizytatora.

D.J.: Pani koncentruje się na ocenie, a nie na opisie. Bardzo istotne jest dokładne wczytanie się w opis, a nie jedynie poprzestanie na określeniu poziomu „B" lub „C". Opis odnosi się do danych pozyskanych w toku badania. Dopiero na ich podstawie wizytatorzy szacują, na jakim poziomie szkoła, posiadająca określony opis, spełnia wymagania zawarte w rozporządzeniu. Kryteria opisu są jednakowe dla wszystkich szkół i posługują się nimi wszyscy wizytatorzy. Daje to możliwość bardziej zobiektywizowanego spojrzenia na szkoły.

E.J.: Starałam się w miarę dokładnie przeanalizować opisy zawarte w raportach końcowych z ewaluacji, nie ograniczając się jedynie do samej oceny.

D.J.: Ale opisy, które Pani zacytowała bardzo się między sobą różnią.

E.J.: Jednak i w jednej i w drugiej szkole jest coś niepokojącego w relacjach szkoła – rodzice i trudno je uznać za wzorcowe, natomiast z wystawionych przez wizytatorów ocen wynika, że partnerstwo z rodzicami zostało ocenione bardzo wysoko.

D.J.: Na ocenę końcową składają się kryteria wskazujące wizytatorom taki, a nie inny obraz współpracy między rodzicami a szkołą. Proszę pamiętać, że to nie tylko szkoła powinna być stroną aktywną w relacji z rodzicami, ale także rodzice powinni chcieć współpracować z dyrektorem i nauczycielami. Mamy takie szkoły, w których, mimo dużego zaangażowania kadry pedagogicznej we współ-

# DYSKUSJE O SZKOLE

pracę z rodzicami, ta nie układa się najlepiej, gdyż nie są nią zainteresowani rodzice uczniów. Ewaluacja bada działania szkoły, nie bada działań podejmowanych przez rodziców. Trudno o pozytywną ocenę szkoły ze strony rodziców, którzy nie są zainteresowani współpracą, którzy byli raptem raz albo dwa razy na zebraniu w szkole.

E.J.: Z opinii dyrektorów, którzy od lat angażują się w budowanie partnerstwa w swoich szkołach, wynika, że sukces w zdecydowanej większości zależy od nich samych. Z raportów ewaluacyjnych wcale nie wynika, że wysoko ocenione szkoły przywiązują szczególną wagę do relacji z rodzicami. Partnerstwo nie polega na tym, że rodzice są łaskawie wysłuchiwani przez szkołę. Raczej szkoła poszukuje nieustannie wsparcia, akceptacji i opinii rodziców w większości spraw. Komunikacja powinna mieć charakter dwustronny. Jeśli dyrektor podejmuje ważne decyzje, to nie czeka, aż rodzice zaczną protestować, tylko przed podjęciem decyzji wysłuchuje ich zdania.

**Ewaluacja zewnętrzna, właściwie po raz pierwszy w tak wielkim stopniu, daje rodzicom możliwość wypowiedzenia się w sprawach szkoły.To jest krok milowy - rodzice mają duży wpływ na to, co dzieje się w szkole.**

D.J.: Zgadzam się z panią. Ale proszę zwrócić uwagę, że ewaluacja zewnętrzna, właściwie po raz pierwszy w tak wielkim stopniu, daje rodzicom możliwość wypowiedzenia się w sprawach szkoły. To jest krok milowy - rodzice mają duży wpływ na to, co dzieje się w szkole. Ale tylko ci rodzice, którzy tego chcą. Pani widzi tylko rodziców aktywnych, ale szereg szkół boryka się z problemem zaangażowania rodziców w sprawy szkoły, rodziców, którzy nie interesują się nauką własnego dziecka. Rodziców, którzy podrzucają dziecko szkole na cały dzień i oczekują od nauczycieli, że zastąpią ich w roli rodzicielskiej. Coraz więcej dzieci przebywa w szkole od godz. 7.30 do godz. 17.00, siedząc na świetlicy, jedząc obiady na stołówce szkolnej, korzystając z pomocy socjalnej udzielanej przez szkołę.

E.J.: Wracając jednak do sytuacji dwóch analizowanych szkół. Spełnianie wymagania na poziomie „B", oznacza, odnosząc do stopni szkolnych, ocenę bardzo dobrą. Taką ocenę otrzymała szkoła, w której większość (59 proc.) rodziców, biorących udział w ankiecie, jest niezadowolonych. Coś jest nie tak z ewaluacją i ocenianiem.

D.J.: Przede wszystkim ewaluator musi oddać stan, jaki jest, nie może za bardzo interpretować wyników. On ma zaprezentować to, co zostało zbadane i dlatego on pisze o tych 59 proc.

E.J.: Ale przecież on wystawia ocenę, czyli jednak dokonuje interpretacji tego, co zastał.

D.J.: W ewaluacji nie mówi się właściwie o ocenie, tylko o poziomie spełniania wymagań. Oczywiście, państwo - rodzice będziecie używać stwierdzenia ocena „D", „A" itd., ale to jest wartościowanie stanu zastanego. Nie wiem, dlaczego wizytatorzy wystawili ocenę „B" w szkole, z której pochodzi fragment przytoczonego przez Panią opisu. Powiem tak, to jest bardzo młody nadzór. Realizujemy go od 9 listopada ubiegłego roku. Na Mazowszu, które jest największym województwem, mamy raptem sześciu przeszkolonych ewaluatorów. My się cały czas tego uczymy. Nie wchodząc w daleko idąca, subiektywną interpretację, stara-

# DYSKUSJE O SZKOLE

my się oddawać pewien stan rzeczy. Oczywiście wyciągamy określone wnioski, pokazujemy to, co jest – naszym zdaniem - słabe, a co jest mocne w danej szkole. Natomiast bardzo szczegółowa analiza powinna należeć do szkoły. To szkoła powinna usiąść nad tym i zastanowić się, co to znaczy, że 59 proc. rodziców powiedziało, że są niezadowoleni albo, dlaczego rodzice tylko z tej jednej klasy byli chętni do mówienia o szkole. To może świadczyć o tym, że wychowawca danej klasy w ogóle nie współpracuje z rodzicami, ale to jest problem dyrektora szkoły i rady pedagogicznej.

E.J.: Pozostaje pytanie, czy dla dyrektora będzie to w ogóle problem. Szkoła przecież została bardzo wysoko oceniona z realizacji partnerstwa. Jeżeli osiągnęłaby poziom „C" czy „D", to byłoby nad czym się zastanawiać…

D.J.: Po pewnym czasie, po roku czy po półtora roku, wrócimy do tej szkoły i znowu przyglądniemy się temu obszarowi. Sprawdzimy czy coś się zmieniło. To najprawdopodobniej będą inni ewaluatorzy.

E.J.: Czy jest sprecyzowane w przepisach, z jaką częstotliwością odbywać się powinny ewaluacje zewnętrzne?

D.J.: Nie, nie ma takich zapisów.

E.J.: Niezależnie jednak od częstotliwości ewaluacji, ważne jest, by ocena ewaluatora odzwierciedlała stan faktyczny. Sposób, w jaki będziecie Państwo oceniać partnerstwo, będzie wyznaczał szkołom kierunek, w jakim powinny rozwijać swoje działania w tym zakresie. Szkoły, które otrzymają ocenę „A" lub „B" będą stanowić wzór do naśladowania dla tych, które otrzymały ocenę słabszą. To jest naturalne, że gorsi podpatrują lepszych, choć oczywiście trzeba mieć świadomość, że szkoły się różnią, gdyż działają w różnych środowiskach

D.J.: Szkoły są różne i będą się między sobą różnić, natomiast muszą spełniać pewne wymagania, które zostały postawione im przez państwo. Zadaniem kuratora jest pójść i zobaczyć czy dana szkoła pracuje zgodnie z nimi czy nie. Zatem kryterium odniesienia są wymagania, zawarte w rozporządzeniu. Badając szkołę, tworzymy stan opisowy tego, jak ona działa. A później szacujemy, w jakim zakresie opisany stan spełnia wymagania. Mamy sporo obaw, jeśli chodzi o rankingowanie, które może się pojawić po wystawianiu ocen.

E.J.: Pojawi się na pewno.

D.J.: I to też stanowi punkt w dyskusjach podczas spotkań, odbywających się w Krakowie. Zastanawialiśmy się też nad tym, na co Pani, jako pierwsza zwróciła uwagę, a mianowicie, dlaczego opisy są tak podobne do siebie, pomimo, że wystawione przez wizytatorów oceny są tak różne. I już podjęliśmy decyzje dotyczące tego, by opisy bardziej różnicować, wskazywać przykłady, pokazywać, co wykracza poza standardowe działania podejmowane w szkołach. To jest do zrobienia, bo te różnice są obecne w procesie ewaluacji, a raport jest jedynie pewnym uogólnieniem. Rzeczywiście każdemu, kto się z nim zapoznaje, może się wydać się suchy i bardzo ogólny i to trzeba zmienić. Opisy powinny być bardziej zróżnicowane ze względu na typ szkoły, na jej specyfikę. To jest bardzo istotny element. O tym również dyskutowaliśmy i już staramy się to zmieniać. Ja byłabym też bardzo ostrożna w ocenianiu i łatwym przypisywaniu szkołom poziomu „B" w zakresie partnerstwa z rodzicami. Bo powiem szczerze, to są rzeczywiście bardzo wysokie oceny. Poziom „B" jest poziomem bliskim ideału. A tak dużą ilość tych wysokich ocen kładłabym na karb tego, że my dopiero zaczynamy, że sami uczymy się i próbujemy, a także i tego, że badaliśmy w miarę do-

# DYSKUSJE O SZKOLE

bre szkoły.

E.J.: Ale w tych dobrych szkołach nauczyciele nie są przygotowani do dialogu z rodzicami.

D.J.: Nauczyciele są różni. Zdarzają się oczywiście i tacy, którzy są zamknięci na współpracę z rodzicami. W szkole, w której prowadziłam ewaluację największe emocje wśród nauczycieli na radzie pedagogicznej wzbudziły wszystkie wypowiedzi rodziców. Nawet nie tak bardzo uczniów, jak właśnie rodziców.

E.J.: Taka reakcja nauczycieli, to informacja dla wizytatora, że tak naprawdę nie potrafią rozmawiać z rodzicami, co najwyżej przekazywać im informacje. To oznacza, że jeden z najważniejszych warunków dobrego partnerstwa – komunikacja dwustronna - nie został spełniony. W szkołach brakuje wspólnych spotkań rodziców z nauczycielami, których celem byłoby wyjaśnianie spornych kwestii, wspólne omawianie i rozwiązywanie problemów.

D.J.: Czasami odbywają się takie spotkania. Zgadzam się z Panią, że takie spotkania służyłyby lepszej wymianie informacji o uczniach oraz o tym, co dzieje się w szkole. Ale proszę zwrócić uwagę, że frekwencja rodziców na zebraniach organizowanych przez szkoły jest bardzo niska, zmniejsza się wraz z wiekiem dziecka, im jest ono starsze, tym mniejsze jest zainteresowanie rodziców jego nauką.

E.J.: Frekwencja na zebraniach może stanowić informację na temat tego, jak rodzice czują się w szkole. Nie znam szkoły, która dbałaby o dobry klimat w relacjach w rodzicami, i która jednocześnie narzekałaby na niską frekwencję na zebraniach. jedno jest wypadkową drugiego. Jeśli chodzi o takie spotkania dyskusyjne, to powinny być one traktowane jako jedna z obowiązkowych form partnerstwa rodzice-szkoła na poziomie „B" i wyżej.

D.J.: Do tego jednak trzeba przygotować nauczycieli, ale i rodziców. Ja się całkowicie z Panią zgadzam, że dobrze byłoby, gdyby upowszechniły się takie spotkania rodziców z nauczycielami, w celu wspólnego rozwiązywania problemów. Ale nam jeszcze daleko do tego, choć myślę, że taka możliwość istnieje. Są szkoły, które realizują takie formy współpracy. Wydaje mi się, że ogromny skok do przodu zrobiły w tym zakresie szkoły integracyjne, które mają rzeczywiście trudnych uczniów. Kontakt z rodzicem w tych warunkach, siłą rzeczy, musi być stały. To wymusza współpracę partnerską, gdzie rodzic przychodzi i mówi, że dziecko zrobiło to czy to w domu, a nauczyciel mówi, że w takim razie teraz pójdziemy w innym kierunku, zmienimy metodę pracy. Tu wymiana między rodzicem i nauczycielem jest pełna. Weźmy pod uwagę skrajnie odmienny przykład - elitarne licea ogólnokształcące, gdzie mamy profesorów, którzy się szczycą ogromnym poziomem wiedzy. Tam transfer między rodzicami a nauczycielami jest zerowy. Jeżeli rodzic zdobędzie się już na odwagę poczynienia uwagi pod adresem nauczyciela, to pan profesor się obrazi, gdyż uważa, że skoro kształci olimpijczyków,

**Spotkania dyskusyjne rodziców i nauczycieli, służące wspólnemu rozwiązywaniu problemów szkoły, powinny być traktowane jako jedna z obowiązkowych form partnerstwa rodzice-szkoła na poziomie „B" i wyżej.**

# DYSKUSJE O SZKOLE

to jakiekolwiek uwagi ze strony rodziców są dla niego uwłaczające. Myślę, że trzeba zmieniać pewne przyzwyczajenia nauczycieli. Warto razem współpracować, aby osiągać o wiele więcej, niż zdając się tylko i wyłącznie na siebie.

E.J.: Czy w partnerstwie rodzice – szkoła nie powinniśmy dążyć do ideału zakładającego, że celem jest zaangażowanie możliwie jak największej grupy rodziców? Najlepiej wszystkich. Szkoła powinna starać się poszerzać krąg rodziców zaangażowanych poprzez stronę internetową, biuletyny informacyjne, ulotki.

D.J.: Szkoła powinna też reagować na konkretne propozycje rodziców, bo nieraz mam takie wrażenie, że rodzice mają mnóstwo propozycji, szkoła jest zachwycona, a potem z tych propozycji w ogóle nie korzysta i nie realizuje ich. Ale w mojej opinii musi to być inicjatywa płynącą z dwóch stron. Oczywiście szkoła powinna stwarzać korzystne warunki do współpracy - zdecydowanie tak. I powinna być też na tyle aktywna, żeby reagować na pewne sygnały ze strony rodziców.

E.J.: Pierwszy krok na drodze do autentycznego partnerstwa – dajemy rodzicom możliwość wypowiedzenia się. Takie spotkania, jak te organizowane podczas ewaluacji powinny być standardem w szkołach, a Pani mówi, że rodzice byli zaskoczeni, bo po raz pierwszy ktoś ich uważnie słucha. Rozmowy na temat pracy szkoły – tego bardzo brakuje, a przecież dyrektor i nauczyciele powinni być zainteresowani tym, jak ich działania są odbierane i oceniane przez rodziców.

D.J.: Powiem tak, może Pani oczekuje od szkół, żeby poszły znacznie dalej niż to teraz jest możliwe. Zgodzę się z Panią, że to jest bardzo dobry kierunek myślenia i warto w nim podążać, żeby tworzyć atmosferę sprzyjającą partnerstwu i bardzo szeroką płaszczyznę porozumienia między szkołą a rodzicami i to szkoła powinna te warunki tworzyć. Niemniej jednak myślę, że na razie jest jeszcze na to za wcześnie. My i tak robimy ogromny krok z ewauacją zewnętrzną. To, że rodziców się słucha i uwzględnia się ich opinie w tym bardzo szerokim badaniu, oznacza, że szkoła nie może być obojętna wobec uzyskanego wyniku. A jeśli będzie on niekorzystny, to grono pedagogiczne musi się nad nim pochylić i musi coś z tym wynikiem zrobić. Nie jest możliwe, by wobec słabej oceny w zakresie współpracy z rodzicami nauczyciele przechodzili obojętnie i bez zastanowienia. Nadzór pedagogiczny stawia zupełnie nowe wymagania wobec dyrektora szkoły. Powinien on posiadać zupełnie inne cechy charakteru, niż „klasyczny” dyrektor – autokrata, który wydaje polecenia. Widzę wyraźnie, i to uświadamia nam ewaluacja, że idą czasy dyrektora, który będzie człowiekiem otwartym na innych, który będzie szanował zdanie innych, który w szkole będzie respektował prawo nauczycieli, uczniów i rodziców do posiadania własnego zdania i będzie się z nim liczył. Będzie to człowiek bardziej otwarty i elastyczny, posiadający umiejętność wchodzenia w relacje interpersonalne z innymi. Przyszli kandydaci na dyrektorów powinni być właśnie tacy: aktywni, pozytywnie nakręceni, otwarci na innych, na świat i na dzieci. Idą inne czasy dla dyrektorów i myślę, że ewaluacja to właśnie pokazuje. „Musisz umieć rozmawiać z rodzicami, uczniami, partnerami wokół ciebie. Musisz nawiązywać relacje ze środowiskiem. Musisz być w dobrym kontakcie ze wszystkimi i otwierać się na otoczenie”.

E.J.: Dobrze byłoby, gdyby już dziś dyrektorzy wzięli sobie do serca Pani sugestie. Otwartości nie da nauczyć się z dnia na dzień. Dla tych, którzy do tej pory budowali swoje relacje w sposób tradycyjny, może to być długotrwały proces. Ale warto podjąć tę zmianę, bo dzięki niej mamy szansę pozyskać nowych sojuszników. Nie tylko rodziców, ale i społeczność lokalną. Bardzo dziękuję Pani za rozmowę.

**Nadzór pedagogiczny stawia zupełnie nowe wymagania wobec dyrektora szkoły. Powinien on posiadać zupełnie inne cechy charakteru, niż „klasyczny” dyrektor – autokrata, który wydaje polecenia. To nam wyraźnie uświadamia ewaluacja.**