

**dr Grzegorz Mazurkiewicz**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## **Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym Model i system wartości**

### **Wprowadzenie**

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 roku zasadniczo zmieniło sposób sprawowania nadzoru pedagogicznego w Polsce. Nowa strategia prowadzenia nadzoru pedagogicznego wiąże się z rozdzieleniem trzech funkcji nadzoru pedagogicznego: kontroli przestrzegania prawa, wspomagania pracy szkół i placówek oraz nauczycieli w zakresie ich działalności, a także ewaluacji działalności edukacyjnej szkół i placówek.

Punktem wyjścia do wprowadzenia ewaluacji jako przydatnego narzędzia w nowym modelu nadzoru było określenie wymagań państwa wobec szkół i placówek, które (wymagania) mogą być, w sposób adekwatny do potrzeb, modyfikowane. Wprowadzony model nadzoru oparto na założeniu, że szkoła może zmieniać społeczeństwo, a odpowiednie działania państwa mogą motywować szkoły (i inne placówki oświatowe) do podejmowania wartościowych inicjatyw edukacyjnych. W wyniku konsultacji z różnymi grupami (dyrektorzy, nauczyciele, wizytatorzy, przedstawiciele samorządów lokalnych) sformułowano więc wobec szkół i placówek wymagania, które wyznaczają ramy działania i pożądany stan w systemie oświaty, pokazując jego – uznane za kluczowe – cele i zadania, ale nie obejmując wszystkich możliwych zagadnień związanych z ustawowymi i innymi obowiązkami szkół wobec uczniów i rodziców. Analizując wymagania państwa wobec szkoły, nie należy więc poszukiwać całościowego obrazu szkoły, ale raczej widzieć aspekty warte podkreślenia jako kluczowe. Wymagania państwa wobec szkół wskazują na wymagania strategiczne i priorytetowe, które wiążą się z wyzwaniem stojącymi przed współczesnymi społeczeństwami i dalekosiężnymi wizjami ich rozwiązań. Ponadto wymagania celowe zostały określone na poziomie bardzo ogólnym, pozwalającym zarówno na wytyczenie kierunków działania, jak i na prowadzenie działalności zgodnie z lokalnymi potrzebami i właściwościami. Szkoły i placówki powinny więc działać w celu spełnienia tych wymagań, ale zgodnie ze swoimi możliwościami i uwarunkowaniami. To pracownicy tych instytucji mają dobierać metody realizacji i sposoby działania tak, aby umożliwiły one osiągnięcie stanu opisywanego przez wymagania, ale również odzwierciedlały specyfikę szkoły lub placówki<sup>1</sup>.

Taki model nadzoru jest próbą zwiększenia profesjonalnej autonomii dyrektorów i nauczycieli, a nie biurokratycznym ograniczeniem ich możliwości działania. Dlatego założono, że ewaluacja będzie prowadzona w dwóch formach, nie tylko w formie ewaluacji zewnętrznej (wykonywanej przez wizytatorów), ale

<sup>1</sup> Mazurkiewicz, G., Berdzik, J. (2010). *Modernizacja nadzoru pedagogicznego jako podstawowa strategia rozwoju edukacji* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

też w formie ewaluacji wewnętrznej (wykonywanej przez pracowników danej szkoły/placówki, wedle jej potrzeb i na jej użytek). Ewaluacja ma służyć zarówno każdej szkole i placówce, przynosząc informacje o tym, co należy poprawić, doskonalić, aby jak najlepiej realizować wyznaczone zdania, jak i systemowi oświatowemu, ponieważ uogólnione wyniki ewaluacji stanowić mają podstawę do prowadzenia polityki edukacyjnej i doskonalenia systemu oświaty<sup>2</sup>.

Nie będę w tym tekście przedstawiał jednak głównych założeń wprowadzonej zmiany. Dla wszystkich zainteresowanych dokładnym opisaniem modelu i procedur ewaluacji stosowanej w nadzorze pedagogicznym już od dwóch lat zapraszam na stronę programu<sup>3</sup> [www.npseo.pl](http://www.npseo.pl), na której dostępne są elektroniczne wersje publikacji dokładnie opisujących zasady ewaluacji. Na dalszych stronach prowadzę raczej dyskusję związaną z kontekstem i koniecznością wprowadzenia tej zmiany i systemu ewaluacji oświaty oraz dzielę się refleksjami na temat tego, co się udaje, a co nie.

### Kontekst zmiany

Pojawienie się globalnego społeczeństwa wiedzy, zmiana sposobu produkcji i zmiana priorytetów na rynku pracy, procesy demokratyzacji i globalizacji, rewolucja technologiczna stawiają przed współczesnym człowiekiem, a co za tym idzie systemami edukacyjnymi, nowe zadania. Proces uczenia się nie jest związany już tylko z formalnymi instytucjami oświatowymi, ani ograniczony do lat dzieciństwa i młodości. Wielokulturowość i częste kontakty z „innym” oraz konieczność współpracy międzynarodowej zwiększają wagę umiejętności współpracy, a także potrzebę wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego. Szkoły borykają się z trudnościami w planowaniu i przewidywaniu biegu wypadku w sytuacji ciągłej zmiany i niemożności zdiagnozowania przyszłego stanu rzeczy, ale nie są w stanie skutecznie prowadzić swojej działalności, przeciwdziałać wykluczeniu, rozwiązywać pojawiających się problemów i podejmować decyzji, ponieważ istniejąca podstawowa formuła szkolnictwa się wyczerpała. Konieczne jest zbudowanie szkoły na nowo, szkoły uczącej się i biorącej odpowiedzialność za siebie i świat, którym funkcjonuje. Nie będzie to możliwe bez sprawnego wykorzystania szans oferowanych przez ewaluację, czyli podejmowania decyzji na podstawie zebranych informacji i w wyniku przeprowadzonych jak najszerzych konsultacji i negocjacji.

Nawoływanie do zasadniczych zmian, chociaż uzasadnione i konieczne, nie spotyka się dziś z wielkim entuzjazmem odbiorców, mimo że poważne kryzysy ekonomiczne pokazują ich konieczność. Zarówno organizacja życia

<sup>2</sup> Podczas ewaluacji zbiera się informacje dotyczące obszarów zdeterminowanych przez wymagania państwa. Konieczne jest, aby pamiętać, że system ewaluacji oświaty nie ma na celu dublowania istniejących systemów dostarczających informacji na temat funkcjonowania szkół (na przykład wyników egzaminów zewnętrznych).

<sup>3</sup> Zarówno strategia, jak i model oraz narzędzia wykorzystywane w procesie ewaluacji to rezultat współpracy wielu osób zaangażowanych w projekt Program Wzmocnienia Efektywności Systemu Nadzoru Pedagogicznego i Oceny Jakości Pracy Szkoły, etap I i II i III (w ramach Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” na lata 2007–2013, w priorytecie – wysoka jakość systemu oświaty zaplanowano działanie „Modernizacja systemu nadzoru pedagogicznego”. Jego celem jest stworzenie systemu nadzoru, który w rzeczywisty sposób wpłynie na doskonalenie jakości pracy szkół i innych placówek, a dzięki dostarczaniu informacji o całym systemie oświatowym ułatwi prowadzenie polityki edukacyjnej w Polsce.

społecznego i ekonomicznego, jak i cały obszar edukacji wymagają zmian, które budzą obawy i to z różnych względów. Społeczeństwa krajów, które muszą wprowadzać radykalne oszczędności, boją się utraty przywilejów czy zmiany stylu życia, ale wszyscy inni boją się też po prostu nieznanego. Zmiana jest frustrująca, zwłaszcza gdy ostatecznie jest czymś obecnym nieustannie. W Polsce (i nie tylko) każda decyzja, czy nawet tylko propozycja zmiany wywołuje dzisiaj spore emocje, gdyż zmiana wydaje się stanem ciągłym, a jednocześnie brak czasu na sprawdzanie, dojrzewanie i uładzanie zmian „dopiero co” wprowadzonych. Można mówić o wielkim zmęczeniu zmianą, ale niestety wydaje się, że stan ciągłej zmiany jest już stanem permanentnym i nie powinniśmy czekać na okresy uspokojenia i stabilności, ale raczej przywyknąć do myśli, że coś, co wydaje się stabilne dzisiaj, ulegnie zmianie już jutro.

Wiemy jednak coraz więcej i jesteśmy w stanie przygotować się do zmian mentalnie i intelektualnie. To przygotowanie powinno wiązać się z refleksją nad stanem rzeczy i kierunkami pożądanymi zmian oraz nad założeniami, według których aktualnie pracujemy. Współzależności między procesami zachodzącymi w zglobalizowanym świecie, chaos, różnego rodzaju kryzysy czynią tę refleksję trudnym zadaniem. Warto też postawić sobie pytanie, co jest dominującym motorem naszych działań. Wiedza, rytuał, zwyczaj, a może intuicja czy najnowsze mody?

Gdy mowa o jakości pracy szkoły, sposobach ewaluacji, oceny lub poprawy tej jakości, warto być świadomym, że o naszych poglądach i działaniach najczęściej decydują posiadane (aczkolwiek czasem nieuświadomiane) założenia na dany temat. Niestety zdarza się, że owe założenia chociaż były przydatne w przeszłości, dzisiaj już takimi nie są. Pewne założenia wręcz nas hipnotyzują oraz uniemożliwiają logiczne i spójne działanie, adekwatne do współczesnych warunkowań i potrzeb. Wśród nieprzydatnych założeń można znaleźć sporo takich, które odnoszą się do nadzoru. Założenia o hierarchii, karze i nagrodzie, sensowności rankingów w poważnym stopniu zagrażają procesowi ewaluacji, a zwłaszcza jego wprowadzeniu i wykorzystaniu. Ewaluacja, która wydaje się szansą i odpowiedzią na wyzwania współczesnego świata, jest bardzo wrażliwa na nieodpowiednie jej stosowanie, realizację odmiennych celów czy prowadzenie według sprzecznych wartości.

Ważne, aby stosowane modele mentalne były adekwatne do podejmowanych prób zmiany oraz do rzeczywistych potrzeb społecznych. Bardzo dużo uwagi na przykład poświęca się dzisiaj w społecznym i politycznym dyskursie umiejętnościom społecznym, budowaniu zaufania i zdolności do współpracy, podczas gdy właściwie tematy te wciąż nie stały się głównymi zagadnieniami, na których koncentrować by się miała praca w szkołach. Coraz pilniejsze staje się dostosowanie tego, co dzieje się w szkołach, do tego, co ważne dookoła nich.

Jednym z elementów decydującym o współczesnym środowisku pracy jest fakt, iż znajdujemy się aktualnie w fazie transformacji z epoki przemysłowej do epoki wiedzy, co powoduje zmiany na różnych płaszczyznach. Władza dzisiaj coraz mniej oznacza kontrolę czegoś lub kogoś, a coraz bardziej wynika z wiedzy na dany temat. Ci, którzy posiadają wiedzę związaną z danym problemem, stają się swoistym ośrodkiem decyzyjnym w sprawie kolejnych działań. Transformacja, o której tu mowa, to jednak nie tylko proste przeniesienie ośrodków władzy

z jednych instytucji lub grup do drugich, to także stopniowa zmiana systemu nakazowego, który w prostych słowach można opisać jako „góra-dół”, na wspólne przywództwo – włączanie coraz większych grup ludzi w proces podejmowania decyzji. Decyzje dzisiaj są częściej niż kiedyś decyzjami kolektywnymi. Wiedza przestaje być własnością elit (także dzięki rewolucji technologicznej), a staje się własnością społeczną. Z tego powodu zmienia się też sposób uczenia i edukacja coraz częściej widziana jest (zwłaszcza w instytucjach) już nie jako uczenie się jednostek, ale jako uczenie się organizacyjne. Wiąże się to też ze zmianami w sposobie pracy. Praca w izolacji jest dzisiaj właściwie niemożliwa, większość pracowników staje się od siebie współzależna poprzez udział w różnego rodzaju sieciach. Czy szkoła przygotowuje do takiego stanu rzeczy?

### **Dylematy i rozwiązania**

Tego rodzaju zmiany pociągają za sobą pojawianie się nowych wyzwań czy nawet zagrożeń, z którymi musimy sobie poradzić, aby sprawnie funkcjonować. Jednym z problemów jest powszechny lęk przed porażką, sytuacja oceniania i bycia ocenionym negatywnie. Aby sprostać wyzwaniom, musimy kreować i wzmocnić postawy umożliwiające innowacje i podejmowanie ryzyka – to wartości współczesnego pracownika. Niestety wymaga to zarówno od organizacji, jak i jednostek umiejętności wyważenia priorytetów między koncentracją na stabilności i kontroli oraz dbaniem o równowagę systemu a rozwojem, koncentracją na zmianie. Dylemat „kontynuacja czy zmiana” wymaga ostrożnych decyzji, tak aby zapewnić zrównoważony rozwój i realizować nie tylko najbliższe cele, ale również ciągle doskonalenie systemów i organizacji w perspektywie celów długofalowych, wieloletnich (lub nawet tych jeszcze nie rozpoznanych).

Jednym z mechanizmów umożliwiających realizację powyższych postulatów może być odpowiednio prowadzona polityka edukacyjna. Właściwie nie może, a musi być. Współczesne systemy edukacyjne to twory wyjątkowo kosztowne, a przynoszące efekty wciąż poniżej oczekiwań. Zmiany we współczesnym świecie zmuszają do wysiłku na rzecz reorganizacji systemów edukacji, ale przynoszą niewielkie efekty (to zjawisko globalne). Nie potrafimy prawidłowo diagnozować aktualnego stanu i borykamy się z sensownym wykorzystaniem danych, chociaż nie ma problemu z dostępnością do nich, bowiem gromadzimy ich wielkie ilości. Jednym ze sposobów usprawnienia powinna stać się demokratyzacja polityki oświatowej, a co za tym idzie również jej narzędzi, takich jak na przykład nadzór pedagogiczny. Wprowadzana w życie, czyli w system nadzoru, ewaluacja wzmocnia proces demokratycznych negocjacji i deliberacji, czyli demokratyzuje politykę oświatową. Sensowna polityka bowiem to zwykle wynik negocjacji i deliberacji, a nie składanie deklaracji. To implementowanie uzgodnionych rozwiązań, a nie poleceń. Ilekroć widać dysproporcje między praktyką a deklaracjami oznacza to, iż jakiś głos został zignorowany. Polityka oświatowa nie może być prowadzona w oderwaniu od ludzi i instytucji, których dotyczy, a raczej powinna być ciągłym procesem negocjacji. Wprowadzenie ewaluacji jako mechanizmu nadzoru pedagogicznego wynika z oczekiwania, iż będzie ona inspiracją dla takich negocjacji. Demokracja to nie proces przekazywania prawdy, ale jej wspólne trudne budowanie – temu właśnie powinna służyć ewaluacja.

Współczesna szkoła to organizacja funkcjonująca w skomplikowanej rzeczywistości, ale także sama w sobie jest instytucją wybitnie kompleksową, borykającą się z zadaniami z różnych obszarów i o dużym stopniu trudności. Bardzo często nie pamięta się już, jak w bardzo krótkim okresie zmieniły się oczekiwania wobec szkół, co radykalnie zmieniło kontekst pracy nauczycieli. Przede wszystkim zmieniło się rozumienie jakości edukacji. Współczesna szkoła nie tylko uczy podstawowych umiejętności i przekazuje „pakiet minimum” w rodzaju umiejętności czytania, pisania, liczenia i zasad społecznych, jak to miała za zadanie w przeszłości. Dzisiaj szkoła ma doprowadzić do pojawienia się szerszego i bardziej skomplikowanego zestawu niezbędnych „efektów” z pogranicza wiedzy, umiejętności i postaw. Jakość edukacji dzisiaj to coś zupełnie innego niż jeszcze dwadzieścia lat temu. Dodatkowo szkoła ma także więcej zadań. Ich różnorodność jest imponująca. Oprócz uczenia, szkoła pełni funkcję instytucji opieki społecznej, zajmuje się sportem, uczeniem dorosłych, bywa centrum nowoczesnych technologii i tym podobnym. Jednocześnie obejmuje swoimi „usługami” o wiele większą grupę uczniów. Wraz ze wzrostem świadomości wzrasta presja na szkoły, aby uczyły KAŻDEGO ucznia. Konieczność coraz większej indywidualizacji procesu nauczania również zwiększa wyzwania, przed jakimi stoi współczesna szkoła i jej nauczyciele.

Dlatego też transformacja systemu nadzoru służyć ma w założeniu rozwojowi systemu edukacji i tworzeniu warunków umożliwiających uczniom uczenie się przez całe życie (dla funkcjonowania w społeczeństwie wiedzy). Wymagania wobec szkół, oczekiwanie, że zostaną one poddane swoistej weryfikacji w procesie deliberacji w grupach wspólnie pracujących nauczycieli oraz otwarta formuła ewaluacji umożliwiająca dyskurs między różnymi „szkolnymi” grupami ma wspierać szkoły (i inne placówki) w stawianiu się organizacjami uczącymi się. W tych szkołach uczestnicy procesu edukacyjnego (szczególnie uczniowie i nauczyciele) są świadomi wymagań, wykorzystują metody ewaluacji, a dzięki zgromadzonym informacjom podejmują decyzje dotyczące kierunków i sposobów rozwoju. Ponadto współpracują ze sobą, biorą odpowiedzialność za realizację celów oraz wspólnie cieszą się z uzyskanych efektów – są otwarci na dzielenie się wiedzą i dobrymi praktykami. Dzięki ewaluacji możliwe jest wspieranie postaw refleksyjnych w szkołach i w placówkach oraz tworzenie bazy danych umożliwiających prowadzenie polityki oświatowej na szczeblu regionalnym i krajowym.

Oczywiście nie wydarzy się to bez współpracy opartej na wartościach demokracji, dialogu i jawności. Niestety pewne systemowe przyzwyczajenia i stosowane modele mentalne utrudniają czasami profesjonalne działanie w celu ciągłej poprawy, które chociaż jest projektowane i sterowane „od góry”, zależy przecież od „oddolnej” inicjatywy. Gdy nastawienia i oczekiwania nie są spójne z proponowanymi zmianami, demokracja może być widziana jako chaos, dialog jako ukrywana biurokracja, a jawność jako fasada. Dla sukcesu rozumianego jako skoncentrowanie się na procesie kształcenia, czyli uczenia się uczniów, konieczne jest zrozumienie celów ewaluacji i współpraca.

Ujednolicenie nadzoru pedagogicznego będące rezultatem wprowadzenia wymagań, stosowania tych samych narzędzi badawczych i internetowej platformy ułatwiających wykorzystanie wielu źródeł oraz partycypację różnych grup

w procesie badawczym daje wyjątkową szansę tworzenia analiz i strategii rozwojowych, a także profesjonalizację kadry (zarówno wizytatorów, jak i kadry pedagogicznej) dzięki projektowaniu sytuacji umożliwiających podejmowanie decyzji na podstawie danych. Nie wolno też zapominać o całkowitej jawności wyników i wniosków z ewaluacji dostępnych na stronie internetowej. Po raz pierwszy i to na taką skalę wszyscy zainteresowani mają dostęp do jej wyników. Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym w Polsce ułatwia wszystkim nie tylko tradycyjne branie udziału w charakterze „respondenta”, ale także w procesie konsultacji i interpretacji danych, a następnie korzystanie z ich wyników.

Jest to zgodne z rekomendacjami ekspertów firmy McKinsey & Company, którzy w swoim raporcie<sup>4</sup> przedstawiającym sposoby rozwoju systemów oświaty na świecie podkreślają, że interwencje należy dostosowywać do fazy rozwoju systemu, oraz wskazują, że istnieje korelacja pomiędzy wynikami a centralizacją zarządzania szkołami. Systemy, według McKinsey & Company, ulepsza się poprzez „zalecanie poprawności a wyzwalanie doskonałości”. W czasie transformacji systemu od poziomu dostatecznego do dobrego warto zająć się między innymi konsolidacją podstaw systemu (czyli zbieraniem danych) i budowaniem systemu rozliczalności. Interwencje podczas starań przejścia od stanu dobrego do bardzo dobrego powinny się koncentrować na tym, by nauczanie i przywództwo w szkole było postrzegane jako pełnowartościowy zawód, aby nauczanie było tak jasno zdefiniowaną profesją jak medycyna czy prawo. Natomiast podczas próby transformacji do stanu doskonałego należy wprowadzać model uczenia się od kolegów i koleżanek w ramach interakcji w szkole, a także na wspieraniu finansowanych przez system innowacji i eksperymentów. Istotne jest budowanie wspólnot służących uczeniu się oraz budowanie koleżeńkiego wsparcia i odpowiedzialności.

Aby możliwe było osiągnięcie głównego celu ewaluacji (wsparcie w rozwoju placówek przez dostarczanie informacji oraz inspirowanie do refleksji i dyskusji), konieczna jest zmiana kultury, relacji i struktur (w tym także struktur samego nadzoru). Rozwój systemów edukacyjnych, tak jak rozwój społeczny i cywilizacyjny, wymaga wiedzy i umiejętności, ale przede wszystkim ciągłego uczenia się i doskonalenia dzięki kreatywności, mobilności, partycypacji, partnerstwa, zaangażowania i zaufania. Profesjonalizm w edukacji i ewaluacji ułatwi nowoczesne spojrzenie na edukację jako główny mechanizm tworzenia kapitału społecznego rozumianego jako kapitał „relacyjny”, wiążący się z zaufaniem do innych, do instytucji społecznych i politycznych, z poczuciem własnej sprawczości i wpływu na sprawy społeczne i zaangażowaniem obywatelskim. Rozwój społeczno-gospodarczy krajów jest ściśle związany z rozwojem kapitału społecznego, czyli zdolnością obywateli do mobilizacji i łączenia zasobów, która sprzyja kreatywności oraz wzmacnia wolę współpracy i porozumienia w osiąganiu wspólnych celów<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> McKinsey&Company, *How the world's most improved school systems keep getting better*.

<sup>5</sup> *Konsultacje społeczne nad projektem Strategii rozwoju kapitału społecznego 2011-2020*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2011.

## **Cele strategiczne**

Polska (i cała Europa) znajduje się dziś w bardzo istotnym punkcie swej historii. Wspólnie decydujemy, czy czeka nas sukces czy porażka, czy będziemy liderami czy raczej średniakami Unii Europejskiej. Przed Unią natomiast stoi konieczność odpowiedzi na pytania o przyszłą formułę istnienia, zasady współpracy, cele ekonomiczne i polityczne. Niezależnie od warunków zewnętrznych krytycznym elementem w procesie rozwiązywania trudności i niejasności będą ludzkie umysły, a co za tym idzie edukacja. W pierwszej połowie 2011 roku konsultowano strategię rozwoju kapitału społecznego w Polsce. Koncepcji działania, które może zasadniczo zmienić sytuację Polski (jeśli będzie wprowadzana z sukcesem). Warto o ten sukces zadbać z różnych poziomów, a zwłaszcza z poziomu państwowego systemu edukacji. Jednym z mechanizmów zapewniających jakość tego systemu jest jego ewaluacja. Stworzono już podstawy ku temu, aby wspierała ona rozwój edukacji w sposób spójny ze wspomnianą strategią rozwoju kapitału społecznego (będącego źródłem bogactwa i pomyślności narodów). Wymienia się w niej cztery cele operacyjne: (1) kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji, kreatywności oraz komunikacji, (2) poprawa mechanizmów partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne, (3) usprawnienie procesów komunikacji społecznej oraz wymiany wiedzy, (4) rozwój i efektywne wykorzystanie potencjału kulturowego i kreatywnego.

Nieprzypadkowo od dwóch lat oczekuje się, że w szkołach uzgodni się, w jaki sposób, a następnie zacznie działać w celu realizacji zadań zarysowanych ogólnie w wymaganiach państwa wobec szkół i placówek. Wśród wymagań wiążących się ze wzmacnianiem kapitału społecznego wymienić można następujące: uczniowie nabywają wiadomości i umiejętności, uczniowie są aktywni, procesy edukacyjne mają charakter zorganizowany, kształtuje się postawy uczniów, wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju czy promowana jest wartość edukacji.

Na ewaluację w nadzorze pedagogicznym nie można patrzeć z perspektywy tradycyjnego paradygmatu kontroli. W czasach, kiedy rośnie znaczenie gospodarki opartej na zasobach ludzkich, informacji i sieciach (decydujących o produktywności i konkurencyjności), nie należy sprawdzać wykonywania poleceń i wystandaryzowanych efektów, ale zdolność do ciągłego doskonalenia i umiejętności samodzielnego zarządzania. Ci, którzy nie są w stanie rozwijać rynkowo atrakcyjnej wiedzy, zostają wykluczeni. W strategii rozwoju edukacji Komitet Prognoz PAN<sup>6</sup> wskazywał na coraz większe zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kompetencjach, konieczność przygotowania się do eksplozji informacyjnej, wzrost roli nauki i badań oraz liczby zatrudnionych w tym sektorze, ożywienie kontaktów międzynarodowych i upowszechnienie coraz bardziej różnorodnych wartości, postaw i przekonań. Edukacja musi stać się kluczowym mechanizmem rozwoju, a ewaluacja ma to ułatwić.

Po dwóch latach funkcjonowania systemu ewaluacji oświaty widać (przynajmniej częściowo) jego silne strony i problemy, z którymi przychodzi się borykać. Problemy są w pewnym stopniu odzwierciedleniem drogi, jaką przeszły

---

<sup>6</sup> Komitet Prognoz Polskiej Akademii Nauk, *Strategia rozwoju edukacji do roku 2020*.

systemy nadzoru nad szkołami i nauczycielami w całej Europie w drugiej połowie XX wieku. Hargreavas i Shirley opisują ją jako przejście od całkowitej wolności i braku nadzoru nad poczynaniami nauczycieli przez ponad dwie dekady po II wojnie światowej przez pojawienie się terminu rozliczalności, a następnie kontrolę i mierzenie każdego aspektu ze swoim apogeum w okresie, gdy w Wielkiej Brytanii rządziła Margaret Thatcher, do koncepcji trzeciej drogi i zwątpienia w zasady wolnego rynku liberalizmu w ostatnich latach<sup>7</sup>. Panuje przekonanie o możliwościach wykorzystania nadzoru pedagogicznego dla dobra szkół i systemów edukacyjnych, a jednocześnie w wielu krajach trwają intensywne działania reformujące obowiązujące modele. Model polski stawia na współpracę, autonomię i powszechny dialog. Czy jest to możliwe? Na razie widać, że zmiana przyzwyczajeń i przekonań jest trudna. Wiadomo, że istniejące hierarchiczne struktury władzy utrudniają dialog – nie jest on możliwy w sytuacji dominacji którejś z zaangażowanych stron. Dla sukcesu ewaluacji (a także dla niwelowania prób sabotowania lub dla zapobiegania powierzchownemu odgrywaniu posłuszeństwa) niezbędne jest uruchomienie powszechnego dyskursu nad edukacją i rolą ewaluacji. Musimy zrozumieć kontekst, ustalić potrzeby i cele działania. To bardzo trudne, ale bez powszechnego wysiłku dla zmiany paradygmatu nadzoru pedagogicznego wprowadzony model ewaluacji oświaty pozostanie kolejnym działaniem rytualnym – mającym miejsce, ale niekoniecznie służącym zmianie i rozwojowi. Nie wystarczy zaangażowanie w ten dyskurs grupki profesjonalistów – konieczna jest szeroka debata nad tym, po co i jak działać.

### **Bibliografia:**

1. Hargreaves, A., Shirley, D., *Fourth way: the Inspiring Future for Educational Change*, Corwin SAGE Company, Thousands Oaks 2009.
2. Komitet Prognoz Polskiej Akademii Nauk, *Strategia rozwoju edukacji do roku 2020*. Warszawa.
3. *Konsultacje społeczne nad projektem Strategii rozwoju kapitału społecznego 2011-2020*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2011.
4. Mazurkiewicz, G., Berdżik, J., *Modernizacja nadzoru pedagogicznego jako podstawowa strategia rozwoju edukacji*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Ewaluacja w nadzorze w nadzorze pedagogicznym. Konteksty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
5. McKinsey&Company, *How the world's most improved school systems keep getting better*.

---

<sup>7</sup> Hargreaves, Shirley, 2009.