

**Grzegorz Mazurkiewicz (red.), „Przywództwo i zmiana w edukacji. Ewaluacja jako mechanizm doskonalenia”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013**

Prezentowana lektura jest publikacją z serii „Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym” pod redakcją Grzegorza Mazurkiewicza. Książka prezentuje teoretyczne założenia i praktyczne zastosowania ewaluacji w edukacji. Omawiany tom traktuje o przywództwie i jego roli we wprowadzaniu zmiany, zachęca czytelnika poszukującego i chętnego dowiedzieć się, w jaki sposób wyznaczać należy cele i zadania, by działać efektywniej jako przywódca. Teksty w tomie uporządkowane zostały w trzech częściach. Pierwsza poświęcona przywództwu – „Edukacja i przywództwo wobec zmiany” – zawiera 6 artykułów traktujących m.in. o wyzwaniach, jakie przed przywództwem stoją. Druga część – „Praktyka wprowadzania zmiany w edukacji na poziomie lokalnym” – to zbiór 8 artykułów napisanych przez praktyków prezentujących przykłady pomysłów i rozwiązań podejmowanych w celu poprawienia wybranego fragmentu rzeczywistości. Trzecia część – „Ewaluacja – Podejście systemowe” – liczy 7 artykułów opisujących modele ewaluacji stosowane w różnych krajach. Pierwszą część publikacji otwiera artykuł redaktora tomu Grzegorza Mazurkiewicza, który prezentuje istniejące podejścia do ewaluacji i wymienia podejścia nowo pojawiające się. Postuluje odbudowę zaufania do instytucji publicznych, od których zależą społeczeństwa oraz podaje wskazówki, w jaki sposób sprostać temu zadaniu, uwzględniając jednocześnie zagrożenia jakie mogą pojawić się na drodze do jego rozwiązania. W artykule opisane zostały niezbędne działania, których realizacja jest konieczna, aby postulat ewaluacji nie uległ zatraceniu. Autorką drugiego w tej części publikacji artykułu pt. „Przywództwo edukacyjne: rola dyrektora szkoły w kreowaniu kultury organizacyjnej szkoły” jest Joanna Madaliń-

ska-Michalak. Dwa podstawowe założenia tkwią u podstaw prowadzonych tu rozważań. Jedno z nich mówi o tym, że zjawisko przywództwa nie jest poznawalne poza swym kontekstem sytuacyjnym. Drugie mówi o nierozdzielalnym związku przywództwo – zarządzanie. Teza postawiona w kontekście wymienionych założeń brzmi następująco: „Dyskusja odnośnie roli dyrektora jako przywódcy we współczesnej szkole powinna być zogniskowana na możliwościach, jakimi dysponuje dyrektor szkoły w tworzeniu kultury organizacyjnej szkoły” (s. 24). Zamiarem Autorki jest próba określenia wyzwań związanych z przywództwem w szkole i kwestia kulturotwórczej roli dyrektora szkoły jako przywódcy edukacyjnego. O efektywnym szkolnictwie i przywództwie transformacyjnym dla osiągnięć ucznia XXI wieku pisze Judy A. Alston. W pierwszej części rozważań Autorka dzieli się osobistymi doświadczeniami i refleksjami wyniesionymi z własnej praktyki edukacyjnej. Teoretyczną podstawą rozważań uczyniono teorię Burnsa dotyczącą „przywództwa transformacyjnego”, obecne są także odwołania do innych autorów zajmujących się przywództwem transformacyjnym, m.in.: J. A. Alston, P. A. McClellan i B. J. Avolio, D. A. Waldman, F. J. Yammarino. Kolejny artykuł traktuje o rozwoju i zarządzaniu szkołą na tle teorii systemu. Ulrich Hammerschmidt, określa przyczyny powolności zmian w szkole. Powolność ta uwarunkowana jest Jego zdaniem właściwościami systemowymi szkoły. Autor w prowokacyjnym tonie ocenia: „Obca temu systemowi logika administracji szkoły ani nie może wywrzeć korzystnego wpływu na te procesy, ani nie może ich przyspieszyć. Z właściwą mu administracyjną pedanterią, ukierunkowaniem na hierarchiczność i zróżnicowanie funkcji raczej oddziałuje hamująco na organizację, której istota polega na komunikacji” (s. 73). Próby określenia kompetencji kluczowych dyrektora szkoły jako przywódcy edukacyjnego podjął się Roman Dorczak, który w pierwszej części artykułu dokonuje (sygnalnie) opisu dwóch perspektyw zarządzania w edukacji. W drugiej części artykułu dokonuje (obszernie) opisu kompetencji edukacyjnych, technicznych, interpersonalnych, intrapersonalnych, kulturowych. Zaproponowana klasyfikacja kompetencji kluczowych dla przywództwa edukacyjnego może stanowić dobry punkt wyjścia do budowania lepszych, bardziej adekwatnych do potrzeb cykli kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół. Artykuł Jacka Jakubowskiego pod tytułem „Lider zmiany” jest syntetyczną próbą odpowiedzi na pytanie: kim jest tytułowy lider zmiany? Czytelnik odpowiadź na to pytanie odnajdzie w treści artykułu, wcześniej zapoznając się i analizując przykłady, którymi posługuje się Autor.

Drugą część publikacji otwiera tekst „Zarządzanie dialogiczne w kontekście nowego nadzoru pedagogicznego (o zaletach rozporządzenia o nad-

zorze)”, w którym Sławomir Osiński dostrzega, że musimy mieć na względzie to, że szkoła przygotowuje młodego człowieka do funkcjonowania w przyszłości, o której niewiele przecież wiemy. Postuluje o koniec z wizerunkiem szkoły jako miejsca ustawicznej, Jego zdaniem, bitwy, gdzie wszyscy walczą ze wszystkimi. Kolejny artykuł, autorstwa Elvin Evenrud, która posługując się przykładem Norweskiego Uniwersytetu Ludowego opisała wolność nauczania – bez zestawu programów i formalnej ewaluacji. Intencją tego artykułu nie jest prowadzenie pełnego wywodu naukowego, lecz krótka prezentacja uniwersytetu ludowego w Norwegii w kwestiach związanych z kompetencjami i ewaluacją. Rozważania Autorka opiera na własnych doświadczeniach i wiedzy, którą nabyła podczas 12 lat pracy na uniwersytecie ludowym oraz w okresie przynależności do Norweskiego Związku Szkół Ludowych. Swoje zaangażowanie w stworzenie takiego środowiska, w którym dzieci stają się niezależnymi uczniami, biorąc odpowiedzialność za kolejne etapy w ich kształceniu oraz zapewniając, że będą osobami kształcącymi się przez całe życie, opisuje Autor następnego artykułu, dyrektor szkoły, Gary Nichol. Celem, jaki postawił przed sobą w praktyce, była pomoc w rozwijaniu się dzieci i podtrzymanie ich pasji do uczenia się, nie tylko na arenie życia szkolnego, ale także wobec wyzwań przyszłości. Cel, który udało mu się osiągnąć i droga do jego osiągnięcia, którą warto się pochwalić, jest godny zainteresowania i naśladowania. Artykuł Elżbiety Tołwińskiej-Królikowskiej jest raportem z *Diagnozy społecznej 2011* pod red. J. Czapińskiego, T. Panek. Wniosek, jaki płynie z analizy raportu jest następujący: rodzice w szkołach są obecni albo jako bierni odbiorcy działań zaproponowanych przez szkoły, albo jako niezbędna pomoc organizacyjna podczas imprez i wycieczek. Najbardziej niepokojąca jest końcowa konkluzja wyprowadzona na podstawie raportu, że szkoły pracują nie dla przyszłego życia uczniów, ale dla abstrakcyjnych wewnętrznych celów. Przedmiotem rozważań w artykule Marty Chrabąszcz pod tytułem „Partycypacja uczniów w zarządzaniu szkołą?!” staje się refleksja nad prowadzeniem w szkole ponadgimnazjalnej autoewaluacji, w której uczniowie wchodzi w skład zespołu ewaluacyjnego. Zdaniem Autorki tego tekstu jest to sposób godny naśladowania, ponieważ jest skuteczną drogą nabywania kompetencji poprzez uczenie się w działaniu. Do artykułu dołączono scenariusz spotkania ewaluacyjnego uczniów z dyrektorem szkoły. W tekście Grzegorza Lecha i Adama Prusa pt. „Po co szkole stowarzyszenie albo fundacja?” zamiast wstępu Autorzy przytoczyli słowa Krzysztofa Kruszewskiego, tłumacza książki Johna MacBeatha, Michaela Schratza, Denisa Meureta i Larsa Jakobsena „Czy nasza szkoła jest dobra?”, który napisał: „Mottem tej książki można by uczynić mocno osadzoną w li-

teraturze pedagogicznej i – jak miemam – dobrze podpartą zdrowym rozsądkiem tezę określającą, po czym poznać jakość przepisów regulujących funkcjonowanie szkoły: *Polityka oświatowa ma chronić ucznia przed złym nauczycielem i złą szkołą, a dobrego nauczyciela i dobrą szkołę – przed administracją oświatową*". Na tym tle stawiają pytanie: Kim jest dobry dyrektor? oraz udzielają odpowiedzi na postawione w tytule pytanie. Stowarzyszenia i fundacje zostały opisane z kilku perspektyw tj.: osobowości prawnej, założycieli i członków, celów działania, zarządzania, majątku, działalności gospodarczej. Artykuł autorstwa Jacka Steca jest próbą odniesienia się do działań wychowawczych, jako jednej z funkcji szkoły. Tekst jest prezentacją przykładów i sposobów kształtowania wśród młodych ludzi powszechnie akceptowanych norm i postaw społecznych – efektów pracy nauczycieli Zespołu Szkół nr 13 w Koszalinie. Szeroki przedział wiekowy uczniów objętych edukacją w jednej szkole pozwala nauczycielom na gruntowne wdrożenie, monitorowanie, ewaluację oraz modyfikowanie podejmowanych działań. Ostatni artykuł w drugiej części publikacji, którego autorami są Barbara Behrnd-Wenzel oraz Hertmut Wenzel, to refleksja na temat umiejętności komunikacyjnych w szkole. Czytelnik dowie się o podstawach komunikacji, której rola jest nie do przecenienia szczególnie w sytuacji, z którą mamy do czynienia współcześnie – powierzania szkole większej samodzielności i odpowiedzialności za jej rozwój. To wymaga dodatkowych umiejętności w dziedzinie komunikacji.

Trzecia i ostatnia część książki jest prezentacją modeli ewaluacji (głównie systemowych) stosowanych w różnych krajach. Artykuł „W poszukiwaniu jakości. Wyzwania związane z wdrażaniem systemu ewaluacji szkół na przykładzie Rumunii” Luciana Ciolana jest raportem z wdrażania systemu ewaluacji w Rumunii. W artykule Joopa Teunissena, Evy Van Leeuwen pt. „Holenderski inspektorat edukacji – co robimy: ewaluacja i ocena szkół” czytelnik pozna holenderskie podejście do ewaluacji. Artykuł Anny Boni i Isobel McGregor pod tytułem: „Ewaluacja, odpowiedzialność i poprawa jakości oświaty w Szkocji” jest okazją do zapoznania się z przykładami dobrych praktyk stosowanych w Szkocji. O ewaluacji systemu oświaty i nadzorze pedagogicznym prowadzonym przez Inspektorat ds. Oświaty w Hiszpanii, w ramach wspólnoty autonomicznej regionu Murcji, pisze Daniel Andúgar Caravaca. Artykuł Simona Browna, dyrektora strategicznego Inspektora-tu Jej Wysokości ds. Edukacji i Szkoleń w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej w Walii, jest analizą działań i przemian tej jednostki. Przykład Saksonii-Anhalt i tamtejszego systemu ewaluacji szkół, ze szczególnym uwzględnieniem wizytacji szkół, został opisany przez Juttę Seymer i Ralfa

Brecherana. Artykuł Toni A. Sondergelda i Kristin L. K. Koskey zamykający trzecią część i całą publikację, w całości poświęcony jest próbie odpowiedzi na pytania: co to są badania ewaluacyjne, jakie są rodzaje ewaluacji oraz jakie metody są wykorzystywane w ewaluacji. Autorki w zakończeniu nakładają czytelnika do zastanowienia się, w jaki sposób można połączyć liczby, jak i ustne wyjaśnienia w celu przedstawienia całościowej ewaluacji.

Komunikatywność przekazu i kultura języka wystawiają publikacji bardzo dobre świadectwo. Zgromadzony w omawianej pracy materiał spełnia postawiony przez redaktora książki cel, jakim jest pokazanie bogactwa i różnorodności zagadnień związanych z ewaluacją w edukacji, rozumianą jako mechanizm rozwoju i zaproszenie do dialogu o tym rozwoju. Rozmiar i zawartość merytoryczna publikacji oraz związany z tym wysiłek wszystkich Autorów artykułów i redaktora publikacji, przekładają się na jej wartość naukową. Walory poznawcze pracy podnoszą przykłady działań opisywane przez praktyków, wyniesione z projektowania opisywanych pomysłów, wprowadzania ich w życie lub współuczestniczenia w ich realizacji. Podane przykłady inicjują konieczność krytycznego namysłu i krytycznej refleksji przywódców pragnących podnosić skuteczność swoich działań.

Analiza napięć i sprzeczności na temat różnorodności zagadnień związanych z ewaluacją, zainspirować może czytelnika do samodzielnych przemyśleń. Świadomość pedagogów, dyrektorów instytucji edukacyjnych na temat problematyczności i „nieoczywistości” wybranych współczesnych dylematów związanych z przywództwem i szukaniem różnych rozwiązań skoncentrowanych na tworzeniu zintegrowanego ze środowiskiem systemu szkolnego, pozwoli im na krytyczną analizę własnych, często jedynie intuicyjnie formułowanych przekonań.

*Anna Matusiak*