

## Promocja szkoły i budowanie wizerunku w kontekście ewaluacji zewnętrznej

### O promocji szkoły słów kilka

Zacznę od bardzo banalnego stwierdzenia. Promocja placówki i budowanie wizerunku jest bardzo istotnym elementem naszej pracy. Teraz powinienem się już tylko podpisać i podziękować, spróbuję jednak dorzucić jeszcze garść refleksji na ten temat.

Nie prowadziłem żadnych badań, są to jedynie spostrzeżenia wynikające z wieloletnich kontaktów z dyrektorami oraz nauczycielami szkół i placówek.

Nie zamierzam również odnosić się do teorii, literatura jest bardzo obszerna i bogata, polecam szczególnie publikacje Lechosława Gawreckiego<sup>1</sup> czy cytowanego niżej Jana Fazłagića. Każdy zainteresowany tematyką odnajdzie bez trudu zestawienia bibliograficzne opracowywane przez biblioteki pedagogiczne<sup>2</sup>.

Odniosę się jedynie do praktycznych uwag dyrektorów szkół, dotyczących pomysłów na promocję, zaś w dalszej części tekstu spróbuję powiązać tę tematykę z ewaluacją zewnętrzną. Terminologia? Jaka jest, każdy wie...

WIZERUNEK	REPUTACJA
Sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana (Słownik języka polskiego PWN)	Opinia, jaką ktoś lub coś ma wśród ludzi (Słownik języka polskiego PWN)
Wizerunek firmy (ang. <i>image</i> ) – wyobrażenie o firmie istniejące w bezpośrednim otoczeniu, głównie u klientów, obejmujące zbiór pozytywnych skojarzeń wywoływanych przy usłyszeniu nazwy firmy lub ujrzeniu jej znaku graficznego. Wyobrażenie to nie musi pokrywać się z rzeczywistością, może być również jedynie subiektywnym obrazem przedsiębiorstwa lub jego oferty (Wikipedia)	Reputacja to suma subiektywnych percepcji, na które składają się obiektywne opinie, poglądy i osądy. Wyrażane są one między innymi przez pojedyncze osoby (interesariuszy), grupy, instytucje oraz organizacje (Encyklopedia Zarządzania <sup>3</sup> )

<sup>1</sup> Choćby: Gawrecki Lechosław, *Promocja placówki edukacyjnej*, Wyd. Empi2, Poznań 2008.

<sup>2</sup> Oto przykład – Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Nowym Sączu, która opracowała m.in. takie zestawienie dot. promocji szkoły: <http://www.pbwnowysacz.pl/index.php?page=informacja>. Ze względu na lokalny patriotyzm podaję również link do zestawień Biblioteki Pedagogicznej w Radomiu: <https://www.bp.radom.pl/index.php/pliki-do-pobrania/Zestawienia-bibliograficzne/>

<sup>3</sup> <http://mfiles.pl/pl/index.php/Reputacja>

Na potrzeby niniejszego artykułu posłużę się pewną dygresją. W opinii dyrektorów i szkół najbliższe i najbardziej przyswajalne wydaje się być pojęcie wizerunku oraz reputacji. Poniżej zestawiam przykładowe definicje tych terminów:

Pewien opór budzi już jednak mówienie na poletku edukacyjnym o np. klientach, choć trafne i upowszechnione jest również posługiwanie się pojęciem promocji: *Wszelkie działania zmierzające do zwiększenia popularności jakiegoś produktu lub przedsięwzięcia* (Słownik języka polskiego PWN). Najbardziej chyba spopularyzowana wydaje się być „oświatowa” definicja Jana Fazłagića<sup>4</sup>: *Promocja to ogół działań skierowanych na odbiorcę przekazu marketingowego, podejmowanych z umyślnym zamiarem wpłynięcia na jego opinię o szkole lubli podjęcie przez niego korzystnej dla szkoły decyzji.*

Największy opór, szczególnie u nauczycieli, budzi właśnie termin „marketing”. Nie analizowałem jednak przyczyn tego zjawiska. A w praktyce...

Doskonałym punktem wyjścia może być tekst Marii Buszman-Witańskiej w nieocenionym „Dyrektorze Szkoły”<sup>5</sup>. Autorka przedstawia tu „szczęśliwą siódmkę” skutecznych działań promocyjnych szkoły:

1. wyznaczenie celów,
2. poznanie odbiorców,
3. planowanie,
4. dopasowanie narzędzi,
5. kompleksowe działania,
6. sprawdzenie skuteczności,
7. wyciąganie wniosków.

Odsyłam oczywiście do tego niedługiego artykułu, ale cieszy już samo to, że dyrektorzy świadomi wagi zagadnienia wprowadzają właśnie takie działania, często oczywiście nazywając je po swojemu. Taka przemyślana konsekwentna strategia jest w pewnością drogą do sukcesu.

Przeważnie zaczyna się od refleksji i potrzeby, niekiedy od razu poprzez powołanie zespołu ds. promocji szkoły, często jednak poprzez spontaniczne

dyskusje podczas rady pedagogicznej. Inspiracją bywa niepokój – o słaby nabór, niski poziom wiedzy o szkole w środowisku, czasem zaś chęć nagłośnienia niewątpliwych sukcesów.

Można np. tak: *W zespołowym szukaniu rozwiązań doszliśmy do wniosku, że przede wszystkim rodzice i środowisko wiedzą za mało o tym, jak szkoła pracuje. Postawiliśmy sobie kilka pytań:*

- *Co i jak musimy zrobić, by otoczenie poznało mocne strony szkoły?*
- *Na czyjej opinii nam zależy, czyli do kogo będziemy adresować nasze działania?*
- *Czy nad zmianą wizerunku szkoły ma pracować kilka osób, czy wszyscy? Jak podzielić te zadania?*
- *Czy takie działania mają mieć charakter akcyjny, czy wpisać je na stałe do naszego planu pracy?*<sup>6</sup>

Ważna jest świadomość, że promocja musi być przemyślana, planowa, z jasno określonym celem. Bardzo istotne jest tu określenie odbiorców oraz form działalności.

Według dyrektorów bardzo ważne jest podtrzymywanie dobrych relacji z mediami działającymi w regionie, choć częściej odbywa się to spontanicznie, wręcz akcyjnie, rzadziej w sposób ściśle zorganizowany i zaplanowany. Jest to zresztą o tyle trudne, że dobre wiadomości sprzedają się gorzej niż złe, więc współpraca ta nie jest łatwa. Wypada jednak mieć pod ręką wykaz lokalnych mediów.

Dostrzegalna jest rosnąca ranga nowych mediów, szczególnie inicjowanie przedsięwzięć promocyjnych w Internecie. Tu oczywiście na pierwszy plan wysuwa się szkolna strona WWW oraz mailing. Jednak coraz częściej formami wykorzystywanymi przez szkoły stają się: *newslettery*, blogi (nauczyciela, dyrektora), aktywność w serwisach społecznościowych i kanałach na YouTubie (z np. *lipdubami* promocyjnymi) czy profil w serwisie Pinterest<sup>7</sup> oraz memy<sup>8</sup>. Szczególnie bliskie są mi *lipduby* – angażujące ogół społeczności szkolnej do współpracy w ich tworzeniu, a ponadto będące dla uczniów praktyczną lekcją wykorzystania narzędzi TIK<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> *Marketingowe zarządzanie szkołą*, CODN 2003.

<sup>5</sup> Buszman-Witańska Maria, *Czy warto promować szkołę*, Dyrektor Szkoły nr 2/2013, s. 20-22.

<sup>6</sup> Wypowiedź dyrektorki jednej ze szkół podstawowych.

<sup>7</sup> <https://pl.pinterest.com/>

<sup>8</sup> Patrz: Kaczmarek-Śliwińska Monika, *Wizerunek szkoły w nowych mediach*, Politechnika Koszalińska, <http://www.oskko.edu.pl/konferencjaoskko2013/sprawozdanie-wizerunek-szkoly.html>

<sup>9</sup> Informacje o konkursie OEIiZK „Lipdub – naszą szkołę widzi świat”, <http://www.oeiizk.waw.pl/joomla/images/pliki/info/informator2014a.pdf>

## Promocja szkoły a ewaluacja zewnętrzna

Jako osoba pisząca w „Meritum” do działu „Prawo oświatowe” muszę sobie zadać pytanie, czy promocja szkoły wynika z przepisów prawnych. Moim zdaniem na szczęście nie, a jeśli – to jedynie pośrednio. Użyłem sformułowania „na szczęście”, bo tak ważne zadanie w pracy każdej placówki powinno tkwić tak naprawdę w nas, wynikać z przekonania, że warto i trzeba to robić. Nie można unormować przecież wszystkiego. Nawiasem mówiąc, zbyt wiele próbujemy okiełznać prawem i przychyliam się do poglądu, że np. ze śmieciowym jedzeniem w szkołach nie powinniśmy walczyć stosowną ustawą, ale musi to być naturalnym działaniem dyrektora oraz społeczności szkolnej i właśnie „rozliczanym” społecznie. Jakież jest tu zresztą pole do opisu przy budowaniu wizerunku – promocja zdrowego odżywiania się oraz kształtowanie właściwych nawyków żywieniowych.

Wracając do prawa oświatowego i promocji, związku można dostrzec pośrednio, wczytując się w aktualny załącznik do rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz. U. z 14 maja 2014 r., poz. 560) i zawarte tam wymagania. I w ten sposób płynnie przejdę do ewaluacji zewnętrznej, nad którą zamierzam się nieco „popastwić”. Ale po kolei.

Pierwsze spojrzenie podczas lektury załącznika zatrzymuje się na wymaganiu „Promowana jest wartość edukacji”, ale powiązanie z budowaniem wizerunku jest tu nieco naciągane, dostrzegalne może w „Charakterystyce wymagania na poziomie B”: *Szkoła lub placówka wykorzystuje informacje o losach absolwentów do promowania wartości edukacji. Działania realizowane przez szkołę lub placówkę promują wartość edukacji w społeczności lokalnej.*

Bardziej przydatne będzie tu wymaganie: *Wykorzystywane są zasoby szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego na rzecz wzajemnego rozwoju.*

Charakterystyka wymagania na poziomie D:	Charakterystyka wymagania na poziomie B:
Prowadzi się rozpoznanie potrzeb i zasobów szkoły lub placówki oraz środowiska lokalnego i na tej podstawie podejmuje inicjatywy na rzecz ich wzajemnego rozwoju. Szkoła lub placówka w sposób systematyczny i celowy, z uwzględnieniem specyfiki jej działania, współpracuje z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym.	Współpraca szkoły lub placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój. Współpraca szkoły lub placówki z instytucjami i organizacjami działającymi w środowisku lokalnym wpływa korzystnie na rozwój uczniów.

Analiza tych zapisów uzmysławia bardzo istotną kwestię – promocja szkoły i budowanie wizerunku jest z pewnością istotnym elementem spełnienia ww. wymagania, ale słabo wyeksponowanym w charakterystykach wymagań. Warto to zmienić, gdyż wiele placówek promuje się w bardzo ciekawy sposób, przede wszystkim jednak jest to kolejne działanie zespołowe w szkole, integrujące jej społeczność. Znajduje to odzwierciedlenie w raportach z ewaluacji zewnętrznej. Poniżej dwa cytaty z raportów obrazujących zarówno to, co zyskujemy, budując wizerunek, jak i działania, które w tej materii są prowadzone.

Obszar badania „Współpraca szkoły lub placówki ze środowiskiem lokalnym wpływa na ich wzajemny rozwój”: *Działania podejmowane przez szkołę i orga-*

*nizacje oraz instytucje środowiska lokalnego przynoszą obustronne korzyści i wpływają na ich wzajemny rozwój. Nauczyciele mówili o promocji szkoły w środowisku lokalnym, pozyskiwaniu środków finansowych, pomocy w rozwiązywaniu problemów wychowawczych i dydaktycznych, wzbogaceniu warsztatu pracy nauczycieli. Partnerzy szkoły wymienili szereg korzyści, jakie odnosi szkoła oraz środowisko dzięki wzajemnej współpracy. Szkoła postrzegana jest jako ośrodek życia kulturalnego integrujący środowisko<sup>10</sup>. Nauczyciele, partnerzy, rodzice w wywiadzie podali przykładowe korzyści, jakie odnosi szkoła i środowisko, dzięki współpracy z organizacjami i instytucjami działającymi w lokalnym środowisku, m.in.: wzrost poziomu bezpieczeństwa wśród pracowników i uczniów, brak sytuacji stwarzających zagrożenia dla dzieci oraz niszczenia mienia szkoły (...) promocja*

<sup>10</sup> www.npseo.pl

szkoły poprzez udział uczniów w konkursach z zakresu udzielania pierwszej pomocy, właściwe planowanie, realizowanie i monitorowanie procesów edukacyjnych, postrzeganie szkoły jako miejsca przyjaznego dla uczniów oraz pozyskanie informacji umożliwiających dokonanie diagnozy mającej wpływ na właściwe zaplanowanie procesów edukacyjnych i wychowawczych. Wzrasta poziom świadomości rodziców, korzystają oni z pomocy specjalistów. Jest wsparcie poradni jako partnera szkoły w rozwiązywaniu problemów wychowawczych i dydaktycznych, wzrost kompetencji nauczycieli w zakresie pracy wychowawczo-opiekuńczej, właściwe dokonywanie diagnozy gotowości szkolnej, promocja szkoły w środowisku, pozyskanie sponsorów do różnych działań, kultywowanie tradycji szkoły, integracja środowiska lokalnego oraz jego wpływ na podnoszenie jakości pracy szkoły. Stwarza się możliwość poszerzenia działalności profilaktycznej szkoły, promocji zdrowego stylu życia i właściwego odżywiania się, pozyskania pomocy dydaktycznych do prowadzenia zajęć, np. scenariusze zajęć, biuletyny, ulotki, filmy, plakaty. Promuje się szkołę w środowisku jako placówkę dbającą o rozwój świadomości ekologicznej uczniów, kształtuje wizerunek szkoły jako placówki realizującej zadania edukacji patriotycznej, otwartej na inicjatywy, budowanie partnerstwa między szkołą a instytucjami działającymi na rzecz pomocy dzieciom. (...) Kształtuje się wizerunek szkoły w zakresie rozwijania aktywności fizycznej, przyjaznej dla dzieci i rodzin, poszerzenie oferty szkoły w zakresie działalności opiekuńczej. Korzyści wynikające ze współpracy odnosi i szkoła, i instytucje środowiska lokalnego. Poprawia się wizerunek, poszerzona zostaje oferta edukacyjna szkoły jak i instytucji działających na terenie osiedla. (...) Wszyscy, czyli szkoła, instytucje, stowarzyszenia i mieszkańcy tworzą wspólnotę działającą na rzecz społeczności lokalnej, przyczyniając się do jej rozwoju<sup>11</sup>.

Spójrzmy jednak i z drugiej strony – raport z ewaluacji zewnętrznej może być znakomitym materiałem promocyjnym dla szkoły.

Przedstawiając wyniki przeprowadzonych badań dotyczących reakcji szkół po ewaluacji zewnętrznej, Stefan Wlazło<sup>12</sup> wymienia najważniejsze korzyści wynikające z jej przeprowadzenia wskazane przez respondentów (dyrektorów szkół). Pojawia się tu także wątek wykorzystywania raportu do promocji szkoły. Autor stwierdza m.in.: *szkoły wykorzystują raport do promocji swoich działań i swojego wizerunku w środo-*

*wisku, co w przypadku niektórych szkół stanowiło zwrot w postrzeganiu szkoły przez niektóre podmioty, które przed ewaluacją nie miały wiedzy o działaniach szkoły lub opierały się na niezawerifikowanych przeświadczeniach i obiegowych opiniach*<sup>13</sup>.

To wydaje się oczywiste i logiczne, choć całkiem inaczej wygląda z mojej perspektywy – pracownika placówki doskonalenia. Dość często komunikat dyrektora: „Będzie u nas ewaluacja zewnętrzna” ma z reguły specyficzne zabarwienie emocjonalne. Słychać i lęk, i niepokój, a przynajmniej zakłopotanie, niekiedy z nutką... zażenowania. Rozmowa ta zwykle kojarzy mi się niestety z wyznaniem osoby, która oznajmia o swojej chorobie – tak, mam grypę, ewentualnie inne znacznie poważniejsze paskudztwo. Z reguły pojawia się też prośba o pomoc, artykułowane są różnego rodzaju potrzeby szkoleniowe, głęboka wiara, że pacjenta można nagle uleczyć i jakoś to będzie. Najgorsze jest (na szczęście sporadyczne) przekonanie, że na takim szkoleniu można by popracować na narzędziach ewaluacji, przygotowując jedyne słuszne odpowiedzi na postawione pytania. Brrr. Są firmy szkoleniowe zarabiające na tym lęku, ale nie o tym chcę mówić.

Zastanawia mnie bowiem, dlaczego tak jest. Gdzie tkwi błąd? Przed chwilą zadałem sobie trud i przeczytałem dziesięć losowo wybranych raportów z ewaluacji zewnętrznej zamieszczonych na [www.npseo.pl](http://www.npseo.pl). Są one obszernym materiałem o pracy szkół, z dominacją pozytywnego przekazu, ba, chwilami ociera się to niemal o laurkę, a poziom spełnienia wymagań jest wysoki oraz bardzo wysoki. Byłem więc przekonany, że owe raporty są wyeksponowane na witrynach internetowych tych placówek jako element budowania wizerunku właśnie. Otóż, Drodzy Czytelnicy, nie! Tylko w jednym przypadku na dziesięć raport zawisł na szkolnej stronie. Czyżbym coś przeoczył lub miałem wyjątkowego pecha? Raczej nie. Pytani o to przeze mnie dyrektorzy rozwiewają moje złudzenia, mówiąc najczęściej, że było to przeżycie na tyle traumatyczne, że chcą o tym jak najszybciej zapomnieć, a raport gdzieś tam leży na półce.

Apeluję jednak o eksponowanie raportów jako źródła informacji o szkole dla jej otoczenia. Szanse na wykorzystywanie raportu w promocji szkoły i budowaniu jej wizerunku wydają się bowiem obecnie co

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Wlazło Stefan, *Pożytki z ewaluacji zewnętrznej*, Dyrektor Szkoły nr 2/2014, s. 16.

<sup>13</sup> Ibidem.

najmniej nie w pełni wykorzystane. Nawet jeśli nie zawsze tak jest i uprawiam czarnowidztwo, może warto by coś z tym zrobić.

## Ewaluacyjne błędy i wypaczenia

Podstawowy problem tkwi moim zdaniem w tym, że piękna i szlachetna idea ewaluacji zewnętrznej w zderzeniu z narzuconymi ewaluacyjnymi procedurami niekiedy sięga bruku. Sam zapis z rozporządzenia w sprawie nadzoru pedagogicznego, zgodnie z którym ewaluację należy rozumieć jako praktyczne badanie oceniające, należy uznać za błędny.

Przed wszystkim, jeśli nie oddzielimy ewaluacji od oceny, to ciągle będziemy mieli do czynienia z oświatowym „malowaniem trawy” – energia w szkołach pójdzie na wspólne ustalanie odpowiedzi na pytania i zmiatanie faktycznych problemów pod dywan. Często więc w ewaluacji chodzi tylko o to, aby „dobrze wypaść”, co wypacza ideę budowania właściwego wizerunku szkoły. Tracą na tym wszyscy uczestnicy badania, niekiedy niestety również uczniowie. Tak, czasami, i liczę na to, że wyjątkowo sporadycznie dokonujemy wychowawczej zbrodni, uprawiając z dziećmi (na lekcjach!) proceder ustalania odpowiedzi na pytania ankiety lub traktując uczniów jak kurierów przynoszących kwestionariusze badawcze rodzicom do domu. Wiem, że to mocne słowa i nikogo personalnie nie oskarżam, przyglądam się jednak temu zjawisku, tak jak patrzy się na jakieś wynaturzenie. W przeciwieństwie do anomalii pogodowej mam ciągle optymistyczne przekonanie, że można to zmienić, że wszystko zależy do ludzi, ba, od nas samych. Dopóki mamy bowiem nieszczęsne „literki”, trudno się temu dziwić. Ewaluacja zewnętrzna sprowadza się często do niemal wyklócania się o poziom A lub B, bo C wydaje się mocno podejrzanym, D to niemal kata-

strofa, a o E lepiej nie mówić. Ewaluacja się zakończyła, problem został odfajkowany, udało nam się „wstrzelić w literki” i mamy wreszcie święty spokój. Dlaczego nie staje się ona źródłem siły, refleksji, że zmierzamy w dobrym kierunku, a przede wszystkim przekonania, że mamy wpływ na pracę szkoły, że od nas i naszego zaangażowania zależy wiele, jeśli nie najwięcej.

Ewaluacja zewnętrzna w obecnym kształcie – jako badanie oceniające – stała się ugrzecznoną formą dawnej kuratorskiej wizytacji. O badaczach nie wspomnę – uczestniczyłem w szkoleniu dla ewaluatorów – „pociąg IV” – i mam głębokie przeświadczenie, że grono to powinno być poszerzone o przeszkolonych praktyków – ekspertów, szczególnie dyrektorów szkół. Takie pary badaczy prowadzących ewaluację zewnętrzną składające się z pracownika nadzoru pedagogicznego oraz zewnętrznego eksperta sprzyjałyby lepszemu zrozumieniu, korzystnym relacjom i wzajemnej komunikacji z badaną szkołą, a przy okazji odciążyłyby to pracowników kuratoriów często gonionych w piętękę ze względu na bardzo napięty terminarz. No i niezbędna jest ciągła praca nad charakterystykami wymagań – modyfikacja pewnych zapisów oraz doskonalenie narzędzi wydają się konieczne.

Upominam się więc o nową spójną koncepcję ewaluacji, oby stała się ona *procesem gromadzenia i komunikowania informacji ułatwiających podejmowanie decyzji, ustalania wartości działań oraz ustanawiania publicznego zaufania do szkoły*. I niech towarzyszą jej słowa klucze – jawność, wartość, komunikacja i cel<sup>14</sup>.

**Bogusław Tundzios** jest nauczycielem konsultantem w Mazowieckim Samorządowym Centrum Doskonalenia Nauczycieli, kierownikiem Wydziału w Radomiu.

*Im lepiej cię znają, tym bardziej cię lubią, ale pod warunkiem, że na to zasługujesz.  
Zadbaj najpierw o reputację, a potem ją upubliczniaj.*

EDWARD PENDRAY  
Zasady Public Relations

<sup>14</sup> Helen Simons (za „pośrednictwem” prof. Henryka Mizerka).