

Samovrednovanje škola

Prva iskustva u osnovnim školama



NAKLADNIK

Agencija za odgoj i obrazovanje
Donje Svetice 38, 10000 Zagreb
www.azoo.hr

SUNAKLADNIK

Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
Amruševa 11, 10000 Zagreb
www.idi.hr

ZA NAKLADNIKA

Vinko Filipović, prof., ravnatelj
Miroslav Mićanović, prof., urednik

UREDNIK

dr. sc. Petar Bezinović

KOORDINATORI PROJEKTA

viši savjetnici za ravnatelje osnovnih škola (AZOO)
Mario Rogač, prof., voditelj Odjela
Vlade Matas, prof., voditelj Odsjeka

RECENZENTI

dr. sc. Vlatka Domović
dr. sc. Svjetlana Kolić-Vehovec

LEKTURA

dr. sc. Krešimir Mićanović

OBLIKOVANJE I SLOG

Karaman dizajn d.o.o.
www.karaman-design.com

TISAK

KIKA-GRAF d.o.o.

Pripremljeno u Agenciji za odgoj i obrazovanje

© Agencija za odgoj i obrazovanje / Institut za društvena istraživanja u Zagrebu

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu
pod brojem 726726

ISBN 978-953-7290-19-1 (AZOO)

ISBN 978-953-6218-43-1 (IDIZ)

Zagreb, 2010.

Samovrednovanje škola

Prva iskustva u osnovnim školama

Autor i koautori poglavlja

Petar Bezinović, Zrinka Ristić Dedić, Iva Odak, Damir Rister

Autori i koautori priloga škola

Ravnatelj i škola

Krunoslav Belaj, Darko Cindrić, Vinko Grgić, Karmen Jalšovec, Jasenka Jonjić, Marica Jurčić, Blaženka Jurić-Mrša, Nenad Kljaić, Josip Mandurić, Željko Modrić, Andreja Navijalić, Mato Nosić, Dragica Osman, Jadranka Sabljak, Sanjica Samac, Božena Slunjski, Biserka Špiljak, Davor Šimić, Dejana Vitez

Kritički prijatelji škola

Vesna Milić, Blaženka Jurić-Mrša, Stjepan Hranjec, Violeta Vidaček-Hainš, Michelle Braš Roth, Andreja Navijalić, Suzana Hitrec, Marina Ništ, Darko Tokić, Mladen Barešić, Ančica Eđed, Ružica Pažin Ilakovac, Vesna Bedeković, Željko Slunjski, Srećko Listeš, Nada Šutina Špiljak, Vesela Trnski

Sadržaj

I. DIO: SAMOVREDNOVANJE ŠKOLA – KONCEPTUALNI OKVIR.....	15
1. Smisao i funkcija samovrednovanja škola <i>Petar Bezinović</i>	17
1.1. Što je samovrednovanje škola	17
1.2. Samovrednovanje u europskom kontekstu	18
1.3. Samovrednovanje škola u Hrvatskoj	20
2. Samovrednovanje i kvaliteta obrazovanja <i>Petar Bezinović</i>	23
2.1. Kvaliteta obrazovanja i učeniku usmjeren pristup	25
2.2. Samovrednovanje i upravljanje kvalitetom u obrazovanju.....	26
2.3. Samovrednovanje i kultura kvalitete	31
2.4. Samovrednovanje i autonomija škola.....	33
2.5. Samovrednovanje, organizacijsko učenje i unapređivanje škola	34
2.6. Samovrednovanje i razvojno planiranje	37
2.7. Školski razvojni ciklus	40
2.8. Svjetska iskustva s uvođenjem samovrednovanja škola.....	42
3. Ključni akteri samovrednovanja škola <i>Petar Bezinović</i>	45
3.1. Uloga ravnatelja	45
3.2. Uloga tima za kvalitetu škole	46
3.3. Uloga kritičkog prijatelja škole	48
II. DIO: PRIKAZ PROJEKTA – SAMOVREDNOVANJE U OSNOVNIM ŠKOLAMA.....	51
4. Osnovna ideja i provedba projekta samovrednovanja škola <i>Petar Bezinović</i>	53
4.1. Sudionici – škole.....	54
4.2. Faze projekta i osnovne aktivnosti.....	56
5. Kako škole vide sebe – Analiza samoevaluacijskog upitnika u projektu samovrednovanja škola <i>Iva Odak, Zrinka Ristić Dedić, Petar Bezinović, Damir Rister</i>	63
5.1. Važnost materijalnih uvjeta rada škole	63
5.2. Rukovođenje školom i kvaliteta škole.....	66
5.3. Kvaliteta nastave kao pokazatelj kvalitete obrazovanja i školske učinkovitosti	70

5.4.	Kvaliteta nastavnog plana i programa.....	77
5.5.	Podrška učenicima u kriznim situacijama	85
5.6.	Izvannastavne aktivnosti učenika	88
5.7.	Poticanje samoinicijativnosti i poduzetnosti učenika	89
5.8.	Suradnja s vanjskim partnerima – roditeljima i lokalnom zajednicom.....	92
6.	Analiza prednosti, nedostataka, mogućnosti i zapreka u radu škola <i>Zrinka Ristić Dedić, Petar Bezinović, Iva Odak, Damir Rister.....</i>	97
6.1.	Analiza prednosti škola	98
6.2.	Analiza nedostataka škola	99
6.3.	Analiza razvojnih mogućnosti škola	103
6.4.	Analiza zapreka u radu škola.....	106
7.	Razvojni prioriteti i razvojni planovi škola <i>Petar Bezinović.....</i>	109
7.1.	Razvojni prioriteti	109
7.2.	Razvojni planovi i projekti škola	114
8.	Samovrednovanje škola iz perspektive kritičkih prijatelja <i>Petar Bezinović, Zrinka Ristić Dedić.....</i>	119
8.1.	Analiza procesa samovrednovanja škole iz perspektive kritičkih prijatelja	119
8.2.	Pozitivni učinci samovrednovanja	122
8.3.	Zapreke uvođenju i provedbi samovrednovanja.....	125
8.4.	Analiza školskih razvojnih planova.....	126
8.5.	Što je najviše pomoglo školama u projektu.....	129
8.6.	Preporuke kritičkih prijatelja za lakše uvođenje i provedbu samovrednovanja	131
8.7.	Osobna refleksija kritičkih prijatelja na vlastitu ulogu u procesu samovrednovanja	134
8.8.	Kompetencije potrebne za kvalitetno obavljanje uloge kritičkog prijatelja škole.....	136
9.	Zaključna razmatranja o samovrednovanju škola <i>Petar Bezinović.....</i>	137
III. DIO: PRVA ISKUSTVA ŠKOLA SA SAMOVREDNOVANJEM		147
10.	Izvjешća škola o provedenom projektu	149
10.1.	OŠ Andrije Palmovića, Rasinja <i>Krunoslav Belaj, Vesna Milić.....</i>	149
10.2.	OŠ Antuna Mihanovića, Osijek <i>Josip Mandurić, Marina Ništ.....</i>	153
10.3.	II. OŠ »Čakovec« <i>Vinko Grgić, Stjepan Hranjec.....</i>	158
10.4.	OŠ Davorina Trstenjaka, Zagreb <i>Darko Cindrić, Blaženka Jurić-Mrša.....</i>	161

10.5.	OŠ »Draganići« <i>Marica Jurčić, Andreja Navijalić</i>	165
10.6.	OŠ Frana Galovića, Zagreb <i>Blaženka Jurić-Mrša, Suzana Hitrec</i>	171
10.7.	OŠ »Garešnica« <i>Dejana Vitez, Vesela Trnski</i>	177
10.8.	OŠ »Grabrik«, Karlovac <i>Andreja Navijalić, Mladen Barešić</i>	185
10.9.	OŠ »Gripe«, Split <i>Davor Šimić, Srećko Listeš</i>	191
10.10.	OŠ »Hum na Sutli« <i>Biserka Špiljak, Nada Šutina Špiljak</i>	198
10.11.	OŠ »Katarina Zrinska«, Mečenčani <i>Nenad Kljaić, Vesna Milić</i>	205
10.12.	OŠ »Obrovac« <i>Željko Modrić, Darko Tokić</i>	209
10.13.	OŠ »Popovac« <i>Jadranka Sabljak, Ružica Pažin Ilakovac</i>	213
10.14.	OŠ »Sokolovac« <i>Dragica Osman, Vesna Milić</i>	219
10.15.	OŠ »Varaždin« <i>Karmen Jašovec, Violeta Vidaček-Hainš</i>	224
10.16.	OŠ Vilima Korajca, Kaptol <i>Mato Nosić, Ančica Eđed</i>	231
10.17.	OŠ Vladimira Nazora, Virovitica <i>Sanjica Samac, Vesna Bedeković</i>	238
10.18.	II. OŠ »Vrbovec«, Vrbovec <i>Jasenska Jonjić, Michelle Braš Roth</i>	244
10.19.	OŠ »Zlatar Bistrica« <i>Božena Slunjski, Željko Slunjski</i>	250
11.	Prilozi	255
11.1.	Samoevaluacijski upitnik.....	255
11.2.	Obrazac za SWOT-analizu	261
11.3.	Obrazac za razradu razvojnog plana škole	261
11.4.	Radionica – korištenje rezultata SWOT-analize za definiranje razvojnih prioriteta škole	262
11.5.	Upute kritičkom prijatelju za izradu prvog izvješća	264
11.6.	Izvješće škole o prvom posjetu kritičkog prijatelja.....	267
11.7.	Upute kritičkom prijatelju za izradu drugog izvješća	267
11.8.	Izvješće škole o drugom posjetu kritičkog prijatelja	271
12.	Reference.....	273

Zahvala

Provedba projekta »Samovrednovanje škola – prva iskustva u osnovnim školama« ne bi bila moguća bez financijske i organizacijske podrške Agencije za odgoj i obrazovanje. U vrijeme dok samovrednovanje škola još nije bilo zakonski regulirano, Agencija je prepoznala važnost testiranja modela samovrednovanja da bi se mogla pripremiti za pružanje valjane stručne podrške razvoju i primjeni samovrednovanja u našim školama.

Posebnu zahvalu zaslužuju Mario Rogač, prof., voditelj Odjela općih poslova Agencije i Vlade Matas, prof., voditelj Odsjeka za usavršavanje i osposobljavanje ravnatelja, koji su pružili ključnu podršku pri pokretanju projekta, njegovu definiranju i koordiniranju njegove provedbe.

Zahvalu svakako zaslužuju ravnatelji škola koji su sa svojim timovima za kvalitetu i školskim kolektivima sudjelovali u projektu. Oni su prihvatili izazov, a da se to od njih nije posebno zahtijevalo. Uložili su velik dodatni angažman iskazujući istraživačku znatiželju, visoku motivaciju i želju da iskoriste projekt za detaljniju samoanalizu i vlastiti razvoj.

Posebno valja zahvaliti kritičkim prijateljima škola, vanjskim supervizorima koji su ušli u projekt s puno dobre volje, entuzijazma i sa željom da podijele svoja vrijedna iskustva i pomognu razvoju škola.

Petar Bezinović, voditelj projekta

Predgovor

Što neku školu čini dobrom školom? Ovim se pitanjem ustrajno, već desetljećima, bave istraživači u području obrazovanja i kreatori obrazovnih politika. Kvaliteta škole, njezina učinkovitost i sposobnost ostvarivanja pozitivnih ishoda trajno su otvorene teme. Sve zemlje svijeta nastoje svoje javno obrazovanje učiniti što boljim, stvarati što povoljnije uvjete za učenje, podići standarde postignuća svojih učenika. Kvaliteta nacionalnog obrazovanja, a time i budućnost zajednice u velikoj je mjeri, možda i najviše, ovisna o kvaliteti rada škola. Roditelji, obitelji i društvo u cjelini opravdano imaju visoka očekivanja. Od škola se očekuje da na najkompetentniji mogući način potiču osobni razvoj svakog pojedinog učenika i time doprinose razvoju humanog, socijalnog i intelektualnog kapitala društva. Odgovornost je škola velika.

Dodatno se pokazuje da izazovi 21. stoljeća postavljaju pred škole nove i visoke zahtjeve. Društvena tranzicija, globalizacijski procesi, promjene sustava vrijednosti, tehnološki razvoj, informacijska revolucija koja mijenja paradigmu poučavanja i učenja – sve to od škola traži veliku prilagodljivost, spremnost na izazove i otvorenost za promjene.

Unatoč brojnosti međunarodnih istraživanja međutim još uvijek ne možemo sa sigurnošću reći kako se neučinkovita škola može učiniti učinkovitijom, kao ni što to zapravo čini školu dobrom za treći milenij (MacBeath i Mortimore, 2001).

Najvažnija pitanja koja se postavljaju pred škole jesu kako pripremati učenike za neizvjesnu budućnost, kako ih opremiti nužnim alatima za uspješno snalaženje u životu, kako jačati one ljudske kapacitete koji će im najbolje pomoći da ostvaruju svoje ciljeve, da žive produktivan, konstruktivan i kreativan život. Sposobnosti i vještine koje su u životu važne i koje bi kroz školu valjalo razvijati daleko naime premašuju znanja koja se ispituju »objektivnim« testovima.

Zbog toga je važno istaknuti, a što je vrlo aktualno za hrvatsku obrazovnu stvarnost, da bi bilo nerealno i nekorektno uspješnost škola određivati samo na osnovi rezultata učenika na nacionalnim ispitima ili državnoj maturi. Učenje za ispit najčešće nije učenje za život. Ono dapače može biti i posve kontraproduktivno.

S ciljem praćenja i podizanja odgovornosti i kvalitete škola u Hrvatskoj su zakonski regulirani i pokrenuti sustavi vanjskog vrednovanja obrazovnih postignuća i samovrednovanja škola¹. Zakon izrijekom određuje da su »ško-

¹ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN, 87/2008.

le dužne koristiti rezultate nacionalnih ispita i sve druge pokazatelje uspješnosti odgojno-obrazovnog rada za analizu i samovrednovanje, radi trajnog unapređivanja kvalitete rada škole».

Vanjsko vrednovanje i samovrednovanje škola međusobno su komplementarni pristupi i potencijalno se mogu dobro koristiti za unapređivanje rada škola. Uпитno je međutim kako su strateški postavljeni, kako se prikupljeni podaci koriste, kako su škole pripremljene i kakva im se podrška pruža da bi najbolje koristile nove mehanizme vrednovanja za vlastiti razvoj.

U ovoj je publikaciji prikazan projekt kojim je analiziran proces samovrednovanja u osnovnim školama. Cilj je projekta bio uočavanje razvojnih potreba škola i definiranje prikladne strategije za sustavnije i svrsishodnije korištenje samovrednovanja u našim školama.

Projekt su proveli Agencija za odgoj i obrazovanje i Institut za društvena istraživanja iz Zagreba – Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja. Inicijativa za pokretanje projekta potekla je na stručnom skupu voditelja Županijskih stručnih vijeća ravnatelja osnovnih škola (Terme Jezerčica, rujna, 2007)². Na skupu su ravnatelji, voditelji ŽSV ravnatelja osnovnih škola, upoznati s pristupom i metodologijom samovrednovanja škola koja je već korištena i testirana od strane Instituta za društvena istraživanja u Zagrebu (2003/2004)³. Nazočni su ravnatelji pokazali interes da u svojim školama provedu samovrednovanje i prenesu prikupljena iskustva ostalim ravnateljima u svojim županijama.

U ovoj je publikaciji opisan konkretan projekt i neki njegovi rezultati, ali je prikazan i teorijsko-konceptualni okvir i smisao samovrednovanja škola, kao i vrednovanje procesa samovrednovanja od strane kritičkih prijatelja škola. Slijedom prikupljenih iskustava ponuđene su preporuke za daljnje korištenje samovrednovanja za unapređivanje kvalitete obrazovanja u hrvatskim školama.

Posebno su vrijedni prilozi u kojima škole uključene u projekt opisuju svoja iskustva sa samovrednovanjem i prikazuju svoje razvojne inicijative koje su proistekle iz rada na projektu.

Autori se nadaju da bi dobro organizirano i svrsishodno korišteno samovrednovanje moglo školama otvoriti novu perspektivu. Ono je put k većoj autonomiji, samoodređenju, ali i preuzimanju veće odgovornosti škola za vlastiti rad. Ono bi moglo pomoći školama da bolje koriste svoje neiskorištene ljudske resurse i, što je najvažnije, da budu slobodnije u kreiranju povoljnijeg okruženja za učenje i pripremu za budućnost svojih učenika.

² Projekt je pokrenut prije donošenja Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi i prije provedbe nacionalnih ispita u osnovnim školama.

³ Samovrednovanje škola – Pristup unapređivanju kvalitete obrazovanja. Projekt Ministarstva znanosti i tehnologije RH, broj 0100502.

Uvod

Samovrednovanje škola nov je i aktualan pristup u hrvatskom obrazovanju. Njime se školama pruža mogućnost da na strukturirani način analiziraju, interpretiraju i vrednuju vlastiti rad. Prikupljeni bi uvidi trebali osigurati čvrstu podlogu svrhovitom planiranju razvoja i trajnom unapređivanju školske prakse. Ovaj se pristup uvodi u kontekstu snažnih inicijativa za podizanjem kvalitete obrazovanja. Očekuje se da bi uvođenje samovrednovanja moglo, u skladu s pozitivnim iskustvima drugih zemalja, znatno utjecati na povećanje odgovornosti škola za vlastiti rad i na stvarno unapređivanje odgojnog i obrazovnog procesa u našim školama.

Kao svaki novi pristup i ovaj postavlja nova očekivanja i dodatne zahtjeve pred školsku zajednicu. Jasno je da se pritom rađaju brojna pitanja o smislu i svrsi te novine. *Što je to? Zašto se to uvodi? Što će nam to? Kako se to provodi? Tko to treba raditi? Tko će nam to platiti? Možemo li to nekako izbjeći?*

Uz uvođenje samovrednovanja vezuje se niz nepoznanica i jako je važno, ukoliko se želi da ono stvarno bude sredstvo kvalitetnijeg obrazovanja, razumjeti razvojne potrebe obrazovnog konteksta u koji se uvodi i osvijestiti poteškoće s kojima se škole pritom suočavaju. Iskustva s uvođenjem samovrednovanja škola pokazuju da ono baš i nije popularno u školskim kolektivima (Meurel i Morlaix, 2003). Na primjer, u europskom projektu u kojemu je sudjelovala 101 srednja škola jedva je jedna trećina škola izjavila da se »većini zaposlenika« svida samovrednovanje i da ga prihvaćaju (Macbeath, Meuret, Schratz i Jakobsen, 1999). Ukratko, samovrednovanje se procjenjuje korisnim, ali ga više nameću i »slave« kreatori obrazovne politike, nego same škole kojima je namijenjeno.

U ovoj je publikaciji opisan projekt samovrednovanja škola koji je eksperimentalno proveden u 19 osnovnih škola iz različitih dijelova Hrvatske u razdoblju od rujna 2007. do ožujka 2009. godine. U projektu su sudjelovale škole iz velikih gradskih središta, iz manjih gradova i mjesta, sa sela i iz sasvim malih naselja. Okolnosti rada u tim školama vrlo su različite, a njihovi učenci dolaze iz vrlo različitih socio-ekonomskih okruženja.

Projekt je osmišljen i pokrenut da bi se iskustva tih škola iskoristila za dublje razumijevanje okolnosti u kojima se provodi samovrednovanje u našim školama, za razumijevanje naravi procesa pokrenutih samovrednovanjem, kao i za istraživanje mogućnosti koje samovrednovanje može ponuditi za unapređivanje školske prakse.

Dodatni su ciljevi projekta bili sljedeći:

- Provjeriti primjenjivost jednostavnog strukturiranog pristupa samovrednovanju i planiranju razvoja u osnovnim školama;
- Identificirati ključne čimbenike o kojima ovisi uspješnost samovrednovanja u osnovnoškolskom kontekstu;
- Prikazati različite primjere samovrednovanja u školskoj praksi.

Iskustva uključenih škola otvaraju dodatna pitanja koja mogu poslužiti daljnjoj razradi metodologije i traganju za načinima kako samovrednovanje razvijati u budućnosti i kako ga činiti djelotvornijim i učinkovitijim pristupom za unapređivanje rada škola.

U prvom se dijelu nudi teorijsko-konceptualno određenje samovrednovanja te se opisuje uloga samovrednovanja u europskom i hrvatskom obrazovnom kontekstu. Posebno se razmatraju važni koncepti koji su tijesno vezani uz samu ideju o samovrednovanju škola. To se prije svega odnosi na pojam kvalitete u obrazovanju, na pojam kulture kvalitete kao novog ozračja u životu škole, na pojam autonomije škola te na razvojno planiranje u školama koje se nadovezuje na rezultate samovrednovanja.

U drugom je dijelu opisan sam projekt, njegov pristup, metodologija i korišteni postupci. Opisana su prikupljena iskustva i rezultati. Razmotreni su učinci samovrednovanja te se, na osnovi iskustava ovoga projekta, daju preporuke za učinkovitiju implementaciju samovrednovanja u hrvatskim školama.

Treći dio sadrži prikaz provedbe projekta iz perspektive uključenih škola.

U prilogima su radni materijali korišteni tijekom provedbe projekta.

Kao istraživački tim iz ovog smo projekta dosta naučili. Još jednom je potvrđen velik elan, entuzijazam i želja za promjenom i razvojem koja postoji u našim školama. Većina ljudi jednostavno želi bolje raditi i uživati u svom poslu i plemenitoj misiji koju ostvaruju. Posebno inspirira činjenica o velikom kreativnom potencijalu koji tinja u našim zbornicama i koji se rasplamsava kad se ljudima pruži prilika da slobodno izraze sebe, svoja razmišljanja, osjećaje i ideje i time doprinesu zajedničkom napretku.

Naučili smo i to da opći recepti nisu primjenjivi, da je svaka škola živi organizam koji ima svoju organizacijsku inteligenciju, svoje specifičnosti te da svaka škola može, u skladu sa zadanim okvirom i dogovorenim pravilima, artikulirati i organizirati sebe na svoj način, u skladu sa svojim razvojnim potrebama i svojim socijalnim kontekstom.

Naučili smo i to da je školama nužno potrebna trajna vanjska podrška, supervizija, pomoć u traganju za najboljim rješenjima. Neke škole imaju veće, a neke manje kapacitete za samoanalizu i planiranje razvoja, no bez obzira na to svima je potrebna i dobrodošla sustavna stručna podrška.

Ovaj projekt i njegovi rezultati ne daju potpunu sliku stanja u našim osnovnim školama, ali otvaraju neka pitanja koja su važna za sve škole. Ova publikacija ne daje recepte kako unapređivati kvalitetu škola, ali otvara putove

k unapređivanju, nudi strukturu i postupke koji bi mogli pomoći školama u nalaženju načina za ostvarivanje vlastitih ciljeva.

Nadamo se da će ovaj prikaz, osim uvida u provedbu konkretnog projekta, barem malo pomoći boljem razumijevanju pristupa i razvoju nove kulture kvalitete u našim školama.

I. dio

**Samovrednovanje škola –
Konceptualni okvir**

1. Smisao i funkcija samovrednovanja škola

Petar Bezinović

1.1. Što je samovrednovanje škola

Samovrednovanje škola sustavan je i transparentan proces refleksije vlastite prakse koji ima za cilj unapređivanje obrazovnog procesa, ali i promicanje profesionalnog i organizacijskog učenja (MacBeath, 2005).

Samovrednovanje u školama provode sami sudionici odgojno-obrazovnog procesa, uključujući učenike, roditelje i sve nastavno i nenastavno osoblje, dakle upravo oni koji su ujedno i najviše zainteresirani za unapređivanje rada svojih škola. Samovrednovanje otvara mogućnost da cijela školska zajednica aktivno razmišlja i raspravlja o radu škole te gradi viziju i plan svoga razvoja. Iako se u dobrim i angažiranim školama stalno raspravlja o vlastitom radu i vodi briga o učincima toga rada, školsko samovrednovanje formalizira procese, strukturira ih i čini ih svima dostupnima.

Dok se vanjsko vrednovanje organizira izvan škole od strane nadležnih službi ili ustanova (u svijetu su to najčešće inspekcijski nadzori, vanjski ispiti i drugi oblici vanjskih uvida) te se javlja kao eksterni kontrolni i donekle ugrožavajući mehanizam, samovrednovanje je interno i pod kontrolom je školskog kolektiva.

Regulirano je u školi i predstavlja unapređivanje kvalitete »iznutra« i »odozdo«. Temeljeno je na uzajamnom povjerenju, na uvjerenju u vlastite mogućnosti i viziji vlastitog razvoja, na spremnosti djelatnika na samoanalizu bez vanjskih pritisaka.

Samovrednovanje je upravo iz razloga autonomije, slobode i zauzimanja za vlastiti razvoj iznimno važan aspekt vrednovanja. Tijekom samoanalize mogu se ostvariti važni uvidi, razjasniti nejasnoće, iznalaziti načini za unapređivanje svakodnevne prakse... Iako sam proces može biti zanimljiv, a ponekad i dramatičan, sve se događa unutar kolektiva, bez vanjskih pritisaka i bez vanjske kontrole i stresa.

Osnovni je smisao uvođenja samovrednovanja u školski sustav omogućavanje školama da putem realistične i metodološki jasno definirane samoanalize vlastitoga rada bolje prepoznaju svoje razvojne potrebe i poduzimaju mjere za unapređivanje vlastite prakse te djelotvornije i učinkoviti-je ostvarivanje željenih odgojnih i obrazovnih ciljeva.

Samovrednovanje škola proces je sustavnog i trajnog praćenja, analiziranja i preispitivanja vlastite prakse s ciljem unapređivanja škole.

Osnovne su funkcije samovrednovanja škola povećanje odgovornosti za rad škole te stvaranje podloge za valjano strateško planiranje i razvoj škole.

»Škola koja dobro razumije i poznaje sebe na dobrom je putu da riješi bilo koji problem pred kojim se nađe... Samovrednovanje daje ključ za unapređivanje škole.« (Ofsted, 1999)

U sklopu konceptualnog postavljanja našeg sustava krenuli smo od sljedećih polaznih načela, odnosno shvaćanja o naravi škola:

1. Svaka je škola »organizam« za sebe, ne postoje dvije identične škole;
2. Svaka škola ima kapacitete za promjene i razvoj;
3. Svaka škola može biti bolja.

U procesu samovrednovanja i strateškog planiranja u našem projektu škole su sebi postavljale sljedeća osnovna pitanja i nastojale dati odgovarajuće odgovore:

- Kakva smo mi škola? Koliko smo dobri?
- Koji su nam razvojni prioriteti?
- Što možemo činiti da bismo bili bolji? Kako planirati razvoj?
- Kako ostvarivati planove i željene ciljeve?

U sklopu projekta primijenjeni su osnovni postupci razvojnog planiranja koji su imali za cilj stvaranje realne podloge za ostvarivanje poželjnih promjena.

1.2. Samovrednovanje u europskom kontekstu

Uz vanjsko vrednovanje škola koje provode nadzorna tijela i specijalizirane ustanove izvan škola, samovrednovanje je postalo jednim od osnovnih mehanizama za praćenje i unapređivanje kvalitete obrazovanja u europskim školama. Šire se počelo provoditi nakon što je Europska komisija 1997. godine pokrenula pilot-projekt u 101 srednjoj školi iz 18 zemalja koje su u to vrijeme sudjelovale u Socrates programu (Quality Evaluation in School Education – European Pilot Project, 1998). Ciljevi su projekta bili

1. osvijestiti važnost vrednovanja srednjeg obrazovanja u Europi,
2. ojačati postojeće nacionalne postupke,
3. pridati europsku dimenziju vrednovanju kvalitete obrazovanja,
4. omogućiti vrijednu razmjenu iskustava.

U konačnom izvješću o projektu voditelji projekta ističu:

” Politička rasprava u mnogim zemljama vodi se oko uravnoteženja vanjskog vrednovanja usmjerenog podizanju odgovornosti škola i internog (samo)vrednovanja koje je usmjereno razvoju škola. U širokom rasponu različitih strategija koje se u raznim zemljama fokusiraju oko pitanja kvalitete školskog obrazovanja, europski je projekt poslužio kao inspiracija i forum za razmjenu informacija i iskustava. Projekt je osnažio status vrednovanja obrazovanja u pojedinim državama, dao poticaj nacionalnim projektima u tom području i ponudio konkretnu podršku radu u školama (MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M. i Jakobsen, L. B., 1999).

Na osnovi iskustava ovoga projekta i Bečke deklaracije kojom se sažimaju iskustva projekta (Quality Evaluation in School Education European pi-

lot project – Declaration from Vienna Conference, 1998), Europska je komisija izdala preporuke o europskoj suradnji u vrednovanju kvalitete školskog obrazovanja (European Parliament & the Council, 2001).

U preporukama za vrednovanje kvalitete školskog obrazovanja Europski parlament i Vijeće Europe preporučuju da se unapređivanje kvalitete školskog obrazovanja provodi na sljedeće načine:

1. Podrškom razvoju i, gdje je potrebno, ustrojem transparentnog sustava za vrednovanje kvalitete sa sljedećim ciljevima:
 - a) osigurati kvalitetno obrazovanje uz promicanje socijalnog uključenja i jednakih mogućnosti za djevojčice i dječake,
 - b) postaviti kvalitetu školskog obrazovanja kao polazište za cjeloživotno učenje,
 - c) poticati samovrednovanje škola kao metodu za stvaranje »škola koje uče i koje teže trajnom razvoju« unutar uravnoteženog okvira školskog samovrednovanja i različitih oblika vanjskog vrednovanja,
 - d) koristiti tehnike koje pomažu unapređivanju kvalitete kao sredstva za uspješniju prilagodbu zahtjevima svijeta u procesu rapidnih i trajnih promjena,
 - e) pojasniti namjenu i uvjete za samovrednovanje škola te osigurati da je pristup samovrednovanju usklađen s ostalom regulativom,
 - f) razvijati vanjsko vrednovanje s ciljem osiguravanja metodološke potpore školskom samovrednovanju i osigurati vanjsko viđenje škole koje će ohrabrivati proces kontinuiranog razvoja, a ne ograničiti ga samo na administrativne provjere;
2. Ohrabrivati i podržavati uključivanje školskih dionika – učitelje, učenike, rukovoditelje, roditelje i stručnjake, u proces vanjskog i unutarnjeg vrednovanja s ciljem promicanja podijeljene odgovornosti za napredovanje škola;
3. Podržavati usavršavanje u razvoju i korištenju instrumenata za samovrednovanje sa sljedećim ciljevima:
 - a) Postići da samovrednovanje djeluje kao instrument za jačanje školskih razvojnih kapaciteta,
 - b) Osigurati učinkovitu diseminaciju primjera dobre prakse i novih instrumenata za samovrednovanje;
4. Podržavati kapacitet škola da uče jedne od drugih sa sljedećim ciljevima:
 - a) Prepoznavati i razmjenjivati dobru praksu i učinkovite alate kao što su indikatori i mjerila u području vrednovanja kvalitete školskog obrazovanja,
 - b) Umrežavati škole da bi se uzajamno podržavale i davale vanjski poticaj evaluacijskom procesu.

Ove su preporuke snažno utjecale na razvoj sustava za vrednovanja obrazovanja u Europi. Tome je pridonio još jedan važan dokument koji se odnosi na kvalitetu školskog obrazovanja u Europi: *Europsko izvješće o kvaliteti školskog obrazovanja – 16 indikatora kvalitete* (European Commission, Directorate-General for Education and Culture, 2001). Kao jedan od indikatora dokument ističe da svi obrazovni sustavi moraju imati formalno ustrojeno vrednovanje i usmjeravanje obrazovanja.

Vrednovanje je nužno jer se mora pratiti i znati kako i koliko obrazovni sustav ostvaruje svoje ciljeve. Ono pruža dijagnostičke i formativne informacije kreatorima obrazovne politike, osnivačima škola, ravnateljima, učiteljima i široj javnosti. Vrednovanje otvara nužne rasprave i pruža empirijske osnove za razvojno planiranje i unapređivanje škola. Ostvareni rezultati i usporedna mjerila omogućuju školama da vide kakve su u odnosu na druge škole. Objektivni uvidi omogućuju fokusiranje na procese koji mogu osigurati uspješnije ostvarivanje željenih ishoda. Dakako, vrednovanje može biti vanjsko, unutarnje (samovrednovanje) ili kombinacija jednog i drugog. U idealnom slučaju ova bi dva pristupa trebala biti komplementarna.

Samovrednovanje je u međuvremenu postalo široko prihvaćeno i kao važna komponenta obrazovne politike redovito se koristi u razvijenijim obrazovnim sustavima u Europi (Meuret, D. & Morlaix, S., 2003) i u svijetu, s ciljem podizanja standarda i ostvarivanja učinkovitijih ishoda obrazovanja (Leung, 2005; MacBeath J., 2006; McNamara, G. & O'Hara, J., 2006; Jung Peng, W., Thomas, S., Yang, X., Li, J., 2006).

1.3. Samovrednovanje škola u Hrvatskoj

Novi je pristup vrednovanju obrazovanja u Hrvatskoj razrađen u sklopu projekta »Uvođenje državne mature u hrvatski školski sustav« u Institutu za društvena istraživanja u Zagrebu (2004–2007). U sklopu projekta predložen je i razrađen ustroj središnje nacionalne ustanove za provođenje vanjskog vrednovanja (Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja), razvijena je metodologija provođenja nacionalnih ispita, kao i metodologija samovrednovanja škola na temelju rezultata nacionalnih ispita (Bezinović, 2007). Novi je pristup već ranije prezentiran i u sklopu pregovora za pristup Republike Hrvatske Europskoj Uniji (Bezinović, 2005).

Što se samovrednovanja tiče, prvi je projekt o samovrednovanju škola proveden u Institutu za društvena istraživanja u Zagrebu 2003–2004. godine (Bezinović, web – Samovrednovanje škola – Pristup unapređivanju kvalitete obrazovanja, 2004; Bezinović, 2003; Bezinović i Ristić Dedić, 2005). U sklopu projekta razrađen je metodološki pristup koji bi odgovarao razvojnim potrebama hrvatskog obrazovanja. Metodologija je razrađena na osnovi analize različitih pristupa samovrednovanju u svijetu, no najviše je bila inspirirana škotskim pristupom *How Good is Our School* (HMIE, 2002) i sudjelovanjem glavnog autora u projektu EUA (European University Associati-

on) pod nazivom *Quality Culture Project* 2002. i 2003. godine (EUA, 2005). Ovaj se projekt bavio razvojem interne kulture kvalitete na europskim sveučilištima i ponudio je jednostavnu i lako primjenjivu metodologiju za otvaranje rasprave o kvaliteti kao temelja za širenje kulture kvalitete u obrazovanju.

Naš pristup samovrednovanju testiran je u tri osnovne i tri srednje škole u Rijeci. Detalji pristupa s instrumentima i indikatorima objavljeni su na mrežnim stranicama Instituta za društvena istraživanja 2003. godine (www.idi.hr/vrednovanje), što je omogućilo i primjenu u ostalim školama čiji su ravnatelji pokazali entuzijizam i zainteresiranost za detaljniju samoanalizu koja bi im mogla pomoći u radu.

Osnovni problem sa širim uvođenjem samovrednovanja škola u Hrvatskoj bilo je nepostojanje regulatornih mehanizama. Tek s uvođenjem vanjskog vrednovanja, odnosno prvih nacionalnih ispita i njihova zakonskog reguliranja, otvorio se prostor za istovremeno uvođenje samovrednovanja.

Vanjsko vrednovanje i samovrednovanje škola uneseni su u Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008) čime je vrednovanje obrazovanja postalo integralni dio sustava obrazovanja u Hrvatskoj.

VIII. VANJSKO VREDNOVANJE I SAMOVREDNOVANJE ŠKOLSKIH USTANOVA

Članak 88.

- (1) U školskim ustanovama se radi unapređenja kvalitete odgojno-obrazovne djelatnosti provodi vanjsko vrednovanje i samovrednovanje, a odnosi se na provođenje nacionalnih ispita te mjerenje stupnja kvalitete svih sastavnica nacionalnog kurikulumu.
- (2) Godišnji plan provedbe vanjskog vrednovanja školskih ustanova, na prijedlog Vijeća za nacionalni kurikulum donosi ministar.
- (3) Vanjsko vrednovanje provodi Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.
- (4) Škole su obvezne koristiti rezultate nacionalnih ispita i sve druge pokazatelje uspješnosti odgojno-obrazovnog rada za analizu i samovrednovanje, radi trajnog unapređivanja kvalitete rada škole.

Zajedno s pripremom i primjenom nacionalnih ispita 2006. godine u prvim razredima gimnazijskih programa, pripremljena je i primijenjena metodologija korištenja rezultata nacionalnih ispita za samovrednovanje škola (Ristić Dedić & Bezinović, 2006; Bezinović, 2006). Tu je metodologiju kasnije preuzeo i koristi je Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.

Ovakvim je pristupom uvođenja vanjskog i unutarnjeg, školskog samovrednovanja, Hrvatska uvela sustav vrednovanja u obrazovanju koji je sukladan preporukama Europskog parlamenta i Vijeća Europe, a koji bi mogao utjecati na unapređivanje kvalitete školskog obrazovanja u Hrvatskoj.

2. Samovrednovanje i kvaliteta obrazovanja

Petar Bezinović

Jedna je od osnovnih funkcija samovrednovanja škola unapređivanje odgojno-obrazovnog procesa, odnosno podizanje razine kvalitete škole u svim područjima njezina djelovanja.

Pojam kvalitete vrlo se često koristi i posebno je aktualan u europskom prostoru obrazovanja. Kvaliteta obrazovanja temelj je takozvanog »društva znanja«, odnosno društvene zajednice koja svoj razvoj temelji na obrazovanju i znanju.

Općenito govoreći, pojam je kvalitete višeznačan, često nejasan i u velikoj mjeri ovisan o subjektivnim procjenama, tako da svaka osoba može imati svoje viđenje, procjenu i definiciju kvalitete (Harvey & Green, 1993; Bauer, Duffy, & Westcott, 2006).

Tehnički govoreći i polazeći od općih organizacijskih modela, kvaliteta ima dva značenja: (1) obilježja produkta ili usluge koja se odnose na sposobnost zadovoljavanja zadanih ili pretpostavljenih potreba korisnika, i (2) produkt ili usluga bez nedostataka (Siebels, 2004).

Pojam se i u obrazovanju različito koristi u ovisnosti o perspektivi dionika u sustavu. On može biti različit za učenike, učitelje, ravnatelje, osnivače škola, kreatore obrazovne politike, političare, novinare, roditelje, dječje vrtiće, osnovne škole, visoko obrazovanje...

Kvaliteta obrazovanja višedimenzionalni je dinamički pojam koji se odnosi na

1. kontekst obrazovnog modela, odnosno na tip, vrstu obrazovanja i okruženje u kojemu se ono provodi (različito značenje kvalitete za osnovne škole, srednje škole, visoko obrazovanje, privatno, javno, itd.);
2. na institucijsku misiju i njezine ciljeve (ostvaruje li ustanova smisao svoga postojanja);
3. na specifične standarde danog sustava, ustanove, programa ili discipline (ostvaruju li se očekivani rezultati, standardi postignuća i sl.).

Postoje različiti pristupi kvaliteti iz kojih proizlaze i različita shvaćanja kvalitete obrazovanja. Najčešći su pristupi:

- Kvaliteta kao izvrsnost – tradicionalni elitistički pristup;
- Kvaliteta kao ostvarivanje svrhe – ostvarivanje općih standarda, očekivanih ishoda obrazovanja;
- Kvaliteta kao trajni razvoj, kao unapređivanje koje nikada ne prestaje.

Osiguravanje kvalitete obrazovanja srž je obrazovnog etosa – cilj kojemu mora težiti svaki sudionik u procesu obrazovanja..

Iako se pristupi međusobno razlikuju, zajednička su im ova obilježja:

- Nužnost ostvarivanja minimalnih standarda koji se odnose na različite aspekte kvalitete. *Škola mora zadovoljavati prostorne, materijalne, kadrovske, organizacijske i ine uvjete propisane prihvaćenim standardima da bi uopće smjela obavljati odgojnu i obrazovnu djelatnost.*
- Postojanje kapaciteta za postavljanje ciljeva i njihovo ostvarivanje u danom kontekstu. *Škola mora imati ljudske resurse koji su spremni i sposobni unapređivati rad škole.*
- Sposobnost zadovoljavanja zahtjeva i očekivanja neposrednih i posrednih korisnika (dionika). *Škola postoji radi svojih korisnika (učenika, njihovih obitelji i društva u cjelini) i mora činiti sve da bi zadovoljila njihove potrebe.*
- Težnja izvrsnosti. *Želja za stalnim napredovanjem i ostvarivanjem najboljih mogućih rezultata u skladu s objektivnim okolnostima elementarni je preduvjet kvalitete škole.*

U terminima kvalitete škola možemo dakle govoriti o obilježjima škole kao ustanove koja organizira i provodi procese odgoja i obrazovanja (pruža usluge) i o njezinim internim kapacitetima i sposobnostima da zadovolji svoju funkciju.

Najčešće korišteni modeli upravljanja kvalitetom u obrazovanju jesu IWA 2 – Quality Management Systems (ISO, 2007), Baldrige National Quality Program Criteria for Performance Excellence (NIST, 2009) u SAD-u te European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM, 2003).

Sva su tri modela svojevrsni vodiči koji organizacijskim sustavima, pa tako i školama, mogu poslužiti za upravljanje kvalitetom. Modeli bi trebali osiguravati kvalitetu i trajno unapređivanje obrazovnih usluga koje ustanova (škola) pruža svojim korisnicima (učenicima). Navedeni modeli međutim proizlaze iz ekonomskog pristupa čije je polazište i osnovni cilj povećanje proizvodnje i podizanje kvalitete industrijskih proizvoda ili usluga.

Obrazovanje međutim nije proizvodnja roba ni kreiranje kvalitetnog proizvoda, već duboko etična humana djelatnost koja ima za cilj poticanje i razvoj inherentnih potencijala čovjeka. Stoga se klasični ekonomski ili marketinški modeli i pristupi kvaliteti moraju pri razmatranju kvalitete obrazovanja koristiti s velikom rezervom i oprezom.

2.1. Kvaliteta obrazovanja i učeniku usmjeren pristup

Dominantan pristup u suvremenom svjetskom, pa tako i u hrvatskom obrazovanju jest takozvani »učeniku usmjeren pristup«. Ovakav pristup dolazi do izražaja i u samom Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN, 87/2008), gdje se pod ciljevima i načelima odgoja i obrazovanja u članku 4. izrijekom ističe usredotočenost odgoja i obrazovanja na »osiguravanje sustavnog načina poučavanja, poticanja i unapređivanja intelektualnog, tjelesnog, estetskog, društvenog, moralnog i duhovnog razvoja u skladu sa osobnostima i sklonostima učenika«.

Ova paradigma proizlazi iz humanističkog »osobi usmjerenog pristupa« koji u središtu pozornosti obrazovnog procesa u školama postavlja učenika – svako pojedino dijete (Rogers, 1983). Ključna pitanja koja se pritom postavljaju:

- Pruža li škola optimalnu podršku svim svojim učenicima u njihovu prirodnom procesu osobnog rasta i razvoja?
- Omogućuje li škola svojim učenicima skladan i maksimalan tjelesni, psihološki i socijalni razvoj?
- Koliko aktivno škola doprinosi razvoju integrirane ličnosti, kompletnom razvoju i integraciji emocionalnih, socijalnih, kognitivnih i tjelesnih potencijala svojih učenika?
- Koliko škola potiče i oslobađa prirodnu znatiželju, želju za učenjem, urođenu potrebu za osobnim razvojem svojih učenika?
- Koliko škola uvažava i koliko se prilagođava individualnim razlikama u interesima, talentima i stilovima učenja svojih učenika?
- Potiče li škola intelektualne sposobnosti i vrline poput kritičkog mišljenja, sposobnosti samostalnog razmišljanja, argumentiranja, kreativnog i inovativnog rješavanja problema?
- Uči li škola svoje učenike kako učiti?
- Uči li škola svoje učenike kako preuzimati odgovornost za vlastiti život, kako učinkovito rješavati probleme s kojima se suočavaju u svom životu, kako donositi teške i složene odluke?
- Pomaže li škola svojim učenicima u stjecanju ključnih kompetencija za uspješan život u vremenu brzih društvenih i tehnoloških promjena?
- Potiče li škola razvoj pozitivnog samopoimanja, autonomije, samoefikasnosti i osjećaja kompetentnosti kod svojih učenika?
- Osigurava li škola svim svojim učenicima iskustva uspjeha i uspješnosti, bez obzira na njihovu inteligenciju, u skladu s individualnim datostima i talentima svakog pojedinog učenika?

Ova razmišljanja o utjecaju škole na učenike praktički mogu biti i ključna pitanja koja sebi moraju postaviti škole u sklopu samovrednovanja. Kako postići da škola zbilja ostvaruje ovakve ishode, kako postići da svi oblici organiziranja odgojno-obrazovnog rada budu toliko kvalitetni da osiguravaju op-

Pomaže li naša škola svakom svom učeniku da bude i postane ono najbolje što kao ljudsko biće može biti?

timalan razvoj svakog učenika? Kako postići da naša škola bude još kvalitetnija škola?

Važno je u ovom trenutku razvoja hrvatskog obrazovnog sustava, kada se kriterijem uspješnosti škola sve više postavljaju rezultati učenika na nacionalnim ispitima ili državnoj maturi, snažno naglasiti da obrazovanje ne smije biti kompetitivno natjecanje i da postignuća poput dobrog rezultata na nekom testu nisu najvažnija stvar i da ne objašnjavaju smisao obrazovanja.

Obrazovanje ostvaruje svoj smisao ukoliko u njemu nalaze ispunjenje i zadovoljstvo svi koji su uključeni u taj proces i ukoliko ono vodi razvoju osobnih potencijala i dobrobiti svakog pojedinog učenika.

2.2. Samovrednovanje i upravljanje kvalitetom u obrazovanju

Da bi ostvarila svoju misiju – uspješno učenje i optimalan razvoj svojih učenika – škola mora obraćati pozornost na brojne aspekte svoga djelovanja koji osiguravaju kvalitetno učenje i razvoj učenika.

Jedno je od ključnih pitanja u istraživanjima učinkovitosti, odnosno kvalitete škola, razumijevanje čimbenika koji najviše doprinose dobrom funkcioniranju škola. U pregledu velikog broja istraživanja Scheerens i Bosker (1997) navode čak 719 čimbenika povezanih s učinkovitošću⁴ škola. Metaanalizom brojnih istraživanja Sammons i sur. (1996) reducirali su dugačke liste na 11 najvažnijih faktora:

1. Profesionalno, visokostručno rukovođenje;
2. Zajednička, usuglašena vizija i ciljevi;
3. Povoljno okruženje za učenje;
4. Usmjerenost na učenje i poučavanje;
5. Visoka očekivanja;
6. Pozitivna potkrepljenja, poticanje, motiviranje;
7. Praćenje napredovanja;
8. Prava i odgovornosti učenika;
9. Svrhovito poučavanje;
10. Škola kao organizacija koja uči;
11. Partnerstvo škole i doma, tj. obitelji.

Da bi bile učinkovite, škole bi dakle morale zadovoljavati visoke standarde unutar svakog od navedenih područja svoje organizacije i rada.

Zanimljivo je pitanje, na koje još ne postoje jasni odgovori, o tome koji čimbenici u djelovanju škole najviše doprinose djelotvornijem učenju i osobnom

⁴ Pojam učinkovitosti škola najopćenitije se odnosi na stupanj u kojemu škola ostvaruje svoje ciljeve i opravdava svrhu svoga postojanja i kao takav vrlo je blizak pojmu kvalitete škole.

razvoju učenika u hrvatskom obrazovnom kontekstu. Zašto na nacionalnim ispitima učenici jedne škole ostvaruju bolje rezultate od učenika druge škole ako su obilježja populacije učenika podjednaka? Koji uvjeti ili procesi unutar škole određuju uspjeh i napredovanje učenika? Kakav utjecaj ima škola na obrazovni, kognitivni, ali i na opći psihološki, emocionalni, moralni, socijalni i tjelesni razvoj svojih učenika? Koliko međuodnosi osobnih, socijalnih i organizacijskih uvjeta u okruženju u kojemu se učenje odvija utječu na rad škole?

Suvremeniji pristupi istraživanju učinkovitosti škola upućuju da školu valja razmatrati kao složeni sustav koji djeluje na više razina. Ishodi su obrazovanja rezultanta dinamičkih međuodnosa na razini učenika, razrednih odjela, na razini cijele škole, uključujući i sustav koji upravlja školama, kao i širi društveni kontekst u kojemu škola postoji i djeluje (Creemers, 1996; Creemers & Kyriakides, 2006).

Razmatrajući školu kao organizacijski sustav, Scheerens je postavio široko prihvaćen model za vrednovanje učinkovitosti škola (*School effectiveness model*, 1989; 2000; 2004a; 2004b), poznat pod nazivom CIPO-model (engl. Context – Input – Process – Outputs Model). Unutar modela definirani su (1) indikatori šireg konteksta u kojemu škola djeluje, (2) indikatori ulaznih čimbenika (npr. uvjeta rada, kvalificiranosti i motiviranosti osoblja), (3) indikatori procesa (npr. učenja i poučavanja) i (4) indikatori različitih ishoda (npr. rezultata učenika na nacionalnim ispitima, zadovoljstva školom) koji mogu biti mjerilo učinkovitosti škole.

Model je prikazan priloženom slikom (prema Scheerens, 1989).



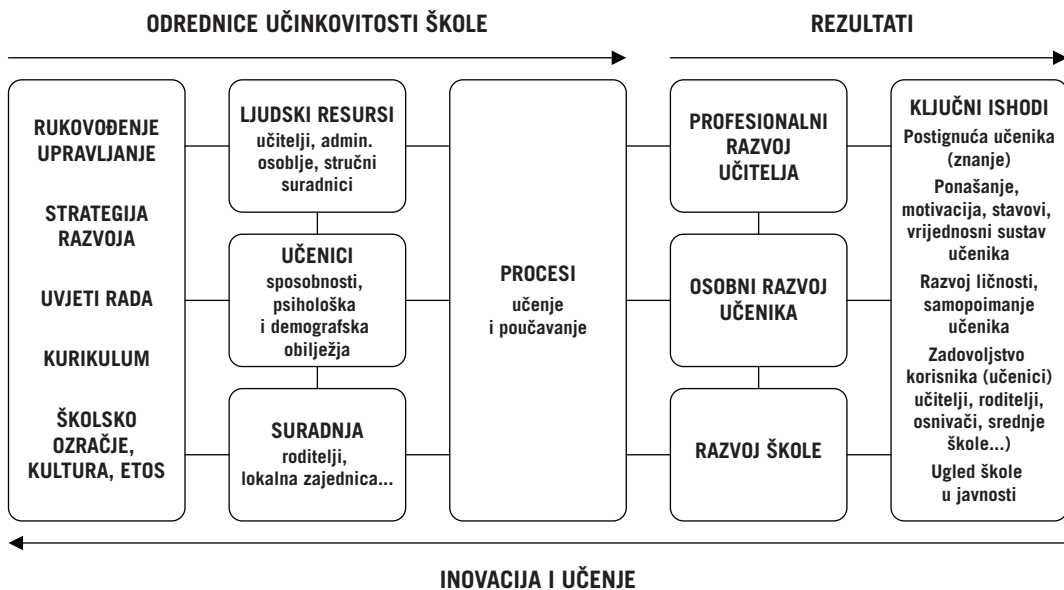
Po prikazanu modelu osnovni su kriteriji za procjenu učinkovitosti škola ishodi – rezultati učenja i osobnog razvoja učenika, kognitivni i nekognitivni čimbenici. Rezultati ovise o ključnim procesima u školi, prije svih o učenju i poučavanju, koji pak ovise o nizu ulaznih varijabli koje određuju školu i njezino funkcioniranje.

CIPO-model u velikoj je mjeri sukladan s Modelom izvrsnosti (*Excellence model*) koji promovira EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Ovaj se model ne odnosi specifično na škole, već na sve organizacijske sustave, ali se može dobro iskoristiti i kao radni model za razmatranje kvalitete škole.

U važnoj analizi učinkovitosti samovrednovanja škola u Europi (*Effective School Self-Evaluation (ESSE) project*, SICI, 2007) koristila ga je zajednica inspektorata obrazovanja u EU (*The Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Education, SICI*).

I po ovom pristupu, ako žele trajno napredovati i postići izvrsnost, škole moraju obraćati pozornost na brojne aspekte svoga djelovanja. Model definira devet indikatora kvalitete koji su organizirani u četiri ključna područja. Prva se dva područja odnose na različite aspekte ulaza (*inputa*), tj. odrednica kvalitete, treće se područje odnosi na obrazovne procese, a četvrto na ishode obrazovnih procesa. Za potrebe naše analize model smo u izvjesnoj mjeri modificirali i prilagodili našem obrazovnom kontekstu, posebice u dijelu koji se odnosi na indikatore konteksta i ulaznih čimbenika.

Prilagođeni model korišten u ovom projektu prikazan je priloženom slikom.



Prvo se područje indikatora kvalitete odnosi na nužne preduvjete kvalitetnog rada škole. Za ostvarivanje poželjnih ishoda (rezultata, ciljeva) škola mora zadovoljavati visoke standarde svojih ulaza (*inputa*), odnosno svojih resursa koji su važna odrednica kvalitete. To su upravljački, materijalni, financijski i ostali resursi koji su nužni za osnovno funkcioniranje škole i bez kojih se ne bi mogli postići željeni ishodi.

Da bi ostvarila izvrsnost, škola treba vizionarsko i inspirativno rukovođenje s jasnom svrhom (misijom) i ciljevima (vizijom). Posebno se važnim smatra demokratski upravljanje koje se realizira na osnovi zajednički dogovorenih ciljeva cijelog kolektiva. Smjer i ciljevi razvoja moraju biti zajednički dogovoreni i usuglašeni. Dugoročna strategija razvoja i strateško planiranje koje vodi zajedničkim ciljevima i bez kojega se ne može ostvariti željeni razvoj temelji se na zajedničkim analizama i dogovoru.

Uvjeti rada bi trebali biti optimalni, po mogućnosti usuglašeni s Državnim pedagoškim standardima (MZOS, 2008). Škola mora biti čist i uredan, estetski uređen, ugodan i dobro organiziran prostor koji nudi sva potrebna sredstva za kvalitetan i neometan rad. Standardi određuju i veličinu razrednih odjela i ostale organizacijske uvjete rada.

Kurikulum (programski sadržaji, vrednovanje, metode rada) bi morao biti takav da osigurava stjecanje važnih kompetencija (European Parliament & the Council, 2006), ali i holistički razvoj ličnosti. Morao bi poticati kreativnost i inovativnost (European Parliament & the Council, 2008) i time oslobađati razvoj talenata, odnosno osobnih potencijala svakog učenika.

Ozračje u školi mora biti pozitivno i poticajno (Domović, 2003). Mora pružati sigurnost s jasnim pravilima ponašanja, netolerancijom nasilja i rizičnih ponašanja. Odnosi među suradnicima moraju biti kolegijalni i podržavajući. Individualne se razlike trebaju prihvaćati, nitko se ne smije isključivati iz procesa donošenja važnijih odluka.

Drugo se područje striktno odnosi na **ljudske resurse**. Za održavanje i unapređivanje kvalitete izuzetno je važno kontinuirano pratiti i podržavati profesionalni razvoj učitelja, stručnih suradnika, administrativnog i tehničkog osoblja. Škola je zajednica koja uči i od svih se očekuje ulaganje u kontinuirani profesionalni i osobni razvoj. Izuzetno je važno kako se i koliko potiču i koriste ljudski resursi. Nužno je poticati i oslobađati kreativnost i inovativnost učitelja.

Postignuća učenika ovise prije svega o individualnim sposobnostima učenika, ali i o nizu ostalih psiholoških karakteristika (vještinama učenja, interesima, motivaciji itd.), kao i o obilježjima socio-ekonomskog okruženja iz kojih učenici dolaze. Jako talentirana djeca mogu dolaziti iz nepoticajnog obiteljskog okruženja. Kvalitetna škola polazi od stava da ne postoje univerzalni standardi, da svaki učenik može ostvariti uspjeh u skladu sa svojim datostima, a uloga je škole pružiti mu optimalnu podršku i omogućiti ostvarivanje uspjeha.

Vrlo je važna **komunikacija s obiteljima**, odnosno roditeljima ili starateljima učenika. Škola ne postoji u vakuumu, ona ulazi u domove svojih učenika. To što se u školi događa važno je ne samo učenicima već i njihovim obiteljima. Škola mora tijesno surađivati s roditeljima, dogovarati i koordinirati odgojni i obrazovni rad s djecom.

Škola je isto tako važna ustanova u **lokalnoj zajednici**. Ponekad je škola središte društvenih, kulturnih, sportskih i drugih zbivanja u zajednici. Zbog

Brojna istraživanja učinkovitosti škola naglašavaju da su učitelji najснаžniji агens koji utječe na napredak ученика.

toga škola mora nužno razvijati aktivnu suradnju s tijelima lokalne zajednice i jačati svoju prosvjetiteljsku ulogu.

Treće se područje odnosi na procese **učenja i poučavanja**. Kroz ove procese odvijaju se ključne aktivnosti zbog kojih škola uopće postoji. Kvalitetno učenje i poučavanje osnovna su obilježja dobre škole. Kvaliteta nastave najveći je prioritet škole. O njoj ovisi angažман ученика, kvaliteta učenja i ishodi cjelokupnog obrazovnog procesa.

Brojna istraživanja učinkovitosti škola naglašavaju da su učitelji najснаžniji агens koji utječe na napredak ученика (Clement, 2009). Ličnost učitelja, njegova znanja i ekspertnost u području koje poučava te metodička, pedagoška i psihološka osposobljenost imaju krucijalnu ulogu za razvoj ученика. Ученици najbolje uče i napreduju u okruženju u kojemu osjećaju brigu i nastojanje učitelja da oni ostvare najveći mogućí napredak.

Iskustva pokazuju da добри učitelji iskazuju sljedeće obrasce ponašanja: postavljaju visoka, ali ostvariva očekivanja u skladu s mogućnostima i talentima pojedinih ученика, prihvaćaju i nagrađuju različite stilove učenja, razumiju i prihvaćaju različite talente i »inteligencije« svojih ученика, koriste različite metode poučavanja, pružaju podršku, poštuju, uvažavaju i slušaju svoje ученике, uče ih kako učiti, poučavanje i učenje povezuju sa stvarnim životom, potiču angažirano i aktivno učenje korištenjem zanimljivih radnih materijala, pohvaljuju i nagrađuju kreativnost, napredak i uspjeh, uz akademsko potiču i socijalno-emocionalno učenje, svoje poučavanje povezuju s drugim disciplinama, iskreno vole svoj posao i svoj predmet te svoj entuzijazam uspješno prenose svojim учenicima.

Četvrto se područje kvalitete odnosi na **ishode rada** i djelovanja škole. Ukoliko škola dobro upravlja odrednicama vlastite kvalitete, kao i ključnim procesima učenja i poučavanja, može se očekivati добар razvoj ljudskih resursa, mogu se očekivati bolja postignuća ученика, веће zadovoljstvo svih dionika – ученика, roditelja, osoblja škole, kao i povećan ugled škole u javnosti, što je važan pokazatelj njezine prihvaćenosti i kvalitete.

Opisani model može poslužiti kao konceptualni okvir i radni model za samovrednovanje škola što je iskorišteno u našem projektu. Daljnji razvoj indikatora kvalitete obrazovanja u budućnosti podrazumijeva i razradu prikladnog instrumentarija i istraživačkih metoda koje omogućuju zahvaćanje složenih procesa unutar škole i razrednih odjela.

2.3. Samovrednovanje i kultura kvalitete

Kvalitetu u organizacijama određuju dvije ključne komponente: 1. Proceduralna komponenta i 2. Kulturna komponenta.

1. Proceduralna komponenta

Proceduralna komponenta kvalitete jest strukturno/menadžerska komponenta s definiranim procesima, postupcima i standardima za osiguravanje kvalitete. Usmjeren je na ustanovu, na precizno definiranje kako bi ona trebala biti organizirana, kako bi trebala funkcionirati i koje bi standarde trebala zadovoljavati. Služi kao podloga sustava za kvalitetu.

Školama je ova komponenta kvalitete važna jer postavlja okvir, strukturu i uporišta za usporedbu. Korištenje standarda pomaže školama da razumiju na što trebaju obraćati pozornost, koju razinu organizacije, radnih procesa ili usluga trebaju ostvariti da bi dosegle ili premašile postavljene kriterije. Standardi daju jasne smjernice za djelovanje.

Propisi i standardi mogu se relativno jednostavno definirati (što bi trebao biti jedan od prioriteta hrvatskog obrazovanja) ili ugraditi korištenjem predefiniраниh modela (npr. ISO Quality Management Systems, Baldrige National Quality Program Criteria for Performance Excellence, EFQM i slično).

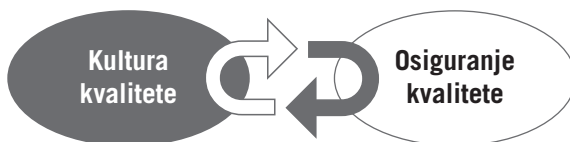
Važno je međutim naglasiti da definirani propisi ili standardi sami po sebi ne jamče kvalitetu u obrazovanju. Unapređivanje i osiguravanje kvalitete najbolje se odvija u ozračju koje se naziva »kulturom kvalitete«.

2. Kulturna komponenta

Kulturna komponenta kvalitete odnosi se na **socijalno-psihološki element** zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, očekivanja i težnji ka kvaliteti u školskom kolektivu.

Ovaj je aspekt kvalitete presudan jer kvalitetu škole ipak najviše određuju ljudi – djelatnici škole, ali isto tako i učenici, školski odbor, roditelji, lokalna zajednica...

Pojam kulture kvalitete odnosi se na dominantan stav i vrijednost u odgojno-obrazovnoj praksi koju karakterizira trajna težnja unapređivanju rada i izvrsnosti u vlastitom djelovanju. Odnosi se na zajednički vrijednosni sustav, stavove, navike, uobičajena ponašanja, tradiciju i vjerovanja radnog kolektiva, ljudi u organizaciji.



Na razini škole važno je usvojiti zajednički stav da je kvaliteta obrazovanja zajednička, nadređena vrednota i kolektivna odgovornost svih uključenih. Dogovorno prihvaćanje zajedničkog sustava ovakvih vrijednosti, stavova i ponašanja čini obrazovnu zajednicu usmjerenijom i učinkovitijom.

Obilježja školskog ozračja indikativna za kulturu kvalitete su sljedeća:

- Inspirativno vodstvo i upravljanje. Odgovornosti se distribuiraju i ne odnose se samo na ravnatelje ili nekoliko utjecajnih osoba u školi;
- Uravnoteženje odlučnog rukovođenja i slobodne inicijative svih uključenih;
- Postavljanje visokih ciljeva i razvoj strategija za njihovo ostvarivanje;
- Poticanje pojedinca kao autonomnog bića u dinamičnoj zajednici koja uči;
- Otvorenost i prihvaćanje vrednovanja vlastitoga rada iz različitih izvora. Dobro je došla formalna vanjska evaluacija, mišljenje vanjskih partnera – kritičkih prijatelja, kao i unutarnje kolegijalno vrednovanje i podrška kolega;
- Oslobođanje, olakšavanje i ohrabrivanje samoanalize, preispitivanje vlastite prakse i eksperimentiranje s novim pristupima;
- Želja za unapređivanjem vlastitoga rada, za novim inicijativama i njihovom primjenom;
- Partnerstvo i suradnja, razmjena iskustava i timski rad.

Obilježja kulture kvalitete	Obilježja ne-kulture kvalitete
Svi zajedno	Svatko za sebe
Nema podređenih	Šef zna najbolje
Otvorena i poštena komunikacija	Ograničena i tajnovita komunikacija
Svima dostupne informacije	Informacije dostupne samo nekima
Usredotočenost na procese	Kontrola individualnog rada
Iskustvo kroz učenje – nema neuspjeha	Sve je u uspjehu, nema tolerancije neuspjeha

Kultura kvalitete, težnja k izvrsnosti, može se postaviti kao temeljna intelektualna i moralna vrijednost društva. Samovrednovanjem škola može se pridonositi širenju kulture kvalitete u obrazovanju.

Kultura kvalitete tijesno je vezana uz proces samovrednovanja. Da bi samovrednovanje imalo transformacijski kapacitet, ono se mora odvijati u školskom ozračju s obilježjima svojstvenim kulturi kvalitete.

Dublja samoanaliza i fina refleksija vlastitih procesa ne mogu se ostvariti u okruženju nesigurnosti i nepovjerenja. Samoanaliza ostvaruje najbolje učinke ako se odvija u slobodnom okruženju koje stalno traga za boljim načinima i ako proizlazi iz zdrave potrebe školskog kolektiva za samorazumijevanjem i vlastitim razvojem.

Samovrednovanje je sredstvo, mehanizam koji s jedne strane koristi kulturu kvalitete, a s druge strane je gradi. Ono povećava sposobnost školskog kolektiva da objašnjava svoje djelovanje i da, prema potrebi, modificira postojeće stanje.

Samovrednovanje je proces učenja o sebi. Kao i na osobnoj razini pojedinca, gdje je autentično i pozitivno samorazumijevanje i samopoimanje osnova dobre prilagodbe i životne kreativnosti, tako je i na razini škole kao kompleksne organizacije potrebno razvijati kapacitet za samorazumijevanje.

Da bi učenje o sebi u školi bilo uspješno, ono se mora temeljiti na samorefleksiji školskog kolektiva, na preispitivanju dominantnih stavova, vrijednosti, vjerovanja, stilova komunikacije, metoda i postupaka, na korištenju prošlih iskustava za buduće aktivnosti.

Na kraju, samovrednovanje se može dobro iskoristiti za podizanje razine zadovoljstva dionika te za razvijanje osjećaja pripadnosti, lojalnosti i organizacijskog samopoštovanja.

2.4. Samovrednovanje i autonomija škola

Posljednjih je godina samovrednovanje postalo integralnim dijelom sustava za osiguravanje kvalitete škola u gotovo svim razvijenim zemljama. Ono je posebno istaknuto u decentraliziranim obrazovnim sustavima i neposredno je povezano s idejom o važnosti jačanja autonomije škola.

Da bi škole mogle razvijati kulturu kvalitete i da bi mogle preuzimati veću odgovornost za vlastito djelovanje i vlastiti razvoj, nužno im je osigurati dovoljnu razinu autonomije u kreiranju sebe u skladu s vlastitim idejama, lokalnim specifičnostima i potrebama.

Pojam autonomije škola već je od osamdesetih godina prošlog stoljeća jedna od važnijih tema u obrazovnoj i političkoj agendi europskih zemalja (Eurydice, 2007). Pružanje višeg stupnja autonomije školama odraz je težnje za demokratizacijom, ali isto tako i za unapređivanjem kvalitete odgoja i obrazovanja širom Europe. Smisao je poticanja autonomije škola jačanje demokratskog odlučivanja i snažnije preuzimanje odgovornosti škola za vlastito djelovanje i za posljedice vlastitog odlučivanja.

Škole prestaju biti isključivo izvršna tijela centraliziranog upravljanja, one same postaju pokretači konstruktivnih promjena i aktivni kreatori vlastitog djelovanja i donošenja odluka.

U mnogim zemljama školama se daje sve više slobode pri određivanju nastavnih planova i programa, kao i metoda kojima će ostvarivati postavljene ciljeve i standarde. Ključni su zadaci škola ostvarivanje dogovorenih standarda, zadovoljavanje razvojnih potreba učenika, zadovoljavanje očekivanja roditelja, osnivača, društva, javnosti.

U našem Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/2008) također je istaknuto opredjeljenje za davanjem autonomije školama u planiranju i organizaciji te slobodi pedagoškog i metodičkog rada (Načela obrazovanja na razini osnovnog i srednjeg obrazovanja, članak 4, stavak 5).

Jačanje autonomije škola znatno mijenja uobičajene obrasce upravljanja sustavom obrazovanja i školama. Ono traži drugačiju, aktivniju ulogu osnivača škola, rukovoditelja i svih dionika koji mogu utjecati na kvalitetu rada škola.

Autonomija škola u istom se Zakonu proklamira definiranjem Školskog kurikulumu kojemu je posvećen cijeli članak 28. U sklopu Školskog kurikulumu utvrđuje se »dugoročni i kratkoročni plan i program škole s izvannastavnim i izvanškolskim aktivnostima« te se određuje nastavni plan i program izbornih predmeta, izvannastavne i izvanškolske aktivnosti i druge odgojno-obrazovne aktivnosti, programi i projekti. Planiranje i provedba školskog kurikulumu u nadležnosti je škola i one imaju slobodu i dužnost kreiranja vlastitih programa u skladu s vlastitim potencijalima i interesima svojih učenika. Ovo jasno može znatno obogatiti ponudu i dati novu dimenziju identitetu škole.

Ovim se otvara i mogućnost da unutarnja politika škole, njezine dominantne vrijednosti, način djelovanja i odlučivanja postanu dostupniji javnosti. Škole moraju dokazivati da svojim učenicima pružaju dobro obrazovanje, optimalnu stručnu i ljudsku podršku i da mogu ostvarivati visoke standarde kvalitete u odgoju i obrazovanju.

Samovrednovanje škola u takvu se sustavu pokazuje posebno korisnim. Ono pomaže učinkovitijem odlučivanju i doprinosi povećanju uspješnosti rada škola. U procesu samovrednovanja aktivno su uključeni sudionici svakodnevnog života škole, učitelji, učenici, stručni suradnici, roditelji... Sudjeluju ljudi koji su najbolje upućeni u sve okolnosti i događanja u školi i koji imaju najbolje uvide i ideje o tome što bi u specifičnim okolnostima konkretne škole trebalo poduzimati da bi se problemi rješavali i da bi se ostvarivale potrebne promjene i željeni ciljevi.

U vrijeme kad u Hrvatskoj tek započinje razvoj sustava za vrednovanje obrazovanja, samovrednovanje može pomoći ravnateljima škola da preuzmu veću inicijativu za kreiranje razvoja škole oslanjanjem na vlastite ljudske resurse i svoju organizacijsku inteligenciju, u skladu s vlastitim specifičnostima i razvojnim mogućnostima. Škole tako iskazuju vlastitu inicijativu te preuzimaju veću kontrolu i odgovornost u nastojanju da svojim učenicima kontinuirano nude optimalnu podršku i još kvalitetnije obrazovanje.

2.5. Samovrednovanje, organizacijsko učenje i unapređivanje škola

Jačanje je autonomije škola trend koji nosi nove vrijednosti i odnose. Jasno je da prihvaćanje autonomije istovremeno znači i povećanu odgovornost škola za vlastitu kvalitetu i razvoj. Međutim, jačanje autonomije škola samo je jedan od trendova kompleksnih promjena u obrazovanju u Europi. Ono se događa u kontekstu većeg naglašavanja važnosti kvalitete školskog obrazovanja (Improving Competences for the 21th Century: An Agenda for European Cooperation on Schools, 2008), većeg naglašavanja značenja škole kao središnjeg mjesta za stjecanje važnih kompetencija za uspješan život i društvo koje dobro funkcionira (Rychen & Salganik, 2003). Događa se u kontekstu dubljih i širih društvenih promjena u Europi i svijetu. Vrijeme je također i

izrazito dinamičnog tehnološkog razvoja, posebice u području informacijske tehnologije i pristupa informacijama i znanju.

Sve ove promjene donose potrebu za mijenjanjem pristupa obrazovanju, za organiziranjem fleksibilnijeg, ekonomičnijeg i učinkovitijeg pristupa učenju i poučavanju.

Današnji mladi ljudi moraju usvajati nove i šire kompetencije da bi se uopće mogli uspješno snalaziti u stalno promjenjivim okolnostima. U svijetu koji karakteriziraju otvorene granice, veći međukulturni utjecaji, neograničene mogućnosti korištenja interneta, jednostavna komunikacija sa svim dijelovima svijeta, neposredna dostupnost informacija iz enciklopedija, znanstvenih baza podataka, elektroničkih knjiga, mobilna telefonija, digitalna i satelitska televizija... Izrazito pozitivan odnos prema novim tehnologijama i razumijevanje njihova značenja u svjetskim se razmjerima očituje i po tome da države, prema preporuci UN-a, određuju korištenje interneta kao ljudsko pravo koje mora biti besplatno i svima dostupno (npr. Francuska, Finska⁵).

U različitim su zemljama međutim još uvijek prisutna i razmišljanja o naravi i svrsi javnog obrazovanja. U obrazovnoj praksi očita su dva dominantna pristupa. Prvi je tradicionalan i još uvijek čvrsto prisutan u našoj svijesti i praksi, a odnosi se na ideju o važnosti obrazovanja za transmisiju utemeljenih kulturnih vrijednosti i normi. Obrazovanje budućih generacija temelji se na stjecanju znanja i razvoju vještina za koje se pretpostavlja da su važne za buduće potrebe društva. Ovaj pristup polazi od ideje o stabilnosti utvrđenih vrijednosti, o predvidljivom svijetu koji je moguće kontrolirati. Kreatori obrazovne politike, a to su najčešće političari, odlučuju o tome koje su kulturne vrijednosti neprijeporne, kakve se promjene u razvoju znanja i društvenim okolnostima mogu očekivati i koji su poželjni »proizvodi« obrazovnog sustava. Škole rade po čvrstim i precizno postavljenim nastavnim planovima i programima te u skladu s njima učitelji odrađuju svoje zadaće. Ova obrazovna agenda naglašava društvenu kontrolu i obrazovanje u skladu s percipiranim potrebama društvene zajednice.

Drugi je pristup usredotočen na razvoj pojedinca i težnji da svako pojedino dijete ostvari svoje pune potencijale u skladu s osobnim sklonostima i dispozicijama. Pristup ističe otvaranje novih područja učenja, jačanje neovisnog, samoregulirajućeg učenika koji je sposoban koristiti argumente i kritičko mišljenje, koji se ne boji iskazivati svoju originalnost i kreativnost. Svrha je ovakva obrazovanja pružiti novim generacijama alate za kreiranje bolje budućnosti, nego što to današnji moćnici mogu predvidjeti. Obrazovna agenda naglašava osnaživanje i učenika i škola.

Ovaj drugi pristup sve je više prihvaćen i postojeća obrazovna politika u Europi svojim ga preporukama i suvremenom praksom snažno proklamira.

⁵ »Mislimo da u suvremenom društvu ne možete živjeti bez interneta. Trebate ga poput bankarskih usluga, vode ili struje«, Laura Vilkkonen, Ministarstvo transporta i komunikacija Finske. *Fast Internet access becomes a legal right in Finland*. Preuzeto s <http://www.cnn.com/2009/TECH/10/15/finland.internet.rights/index.html>, 15. listopada 2009.

Koliko dobro današnja škola priprema djecu za životne realitete?

Životna realnost je naime složena i neizvjesna, razvoj znanosti i tehnologije sve je brži i teško predvidiv. Mnoga djeca koja su sada u osnovnim školama obavljat će poslove koji danas i ne postoje. Sposobnost prilagodbe i vladanja sve kompleksnijim svijetom tražit će više sofisticiranih znanja i pripremljenosti za korištenje novih tehnoloških i informacijskih mogućnosti, tražit će više samopouzdanosti, snalažljivosti, spremnosti na stalno učenje i usvajanje novih znanja i vještina.

Veliko je i važno pitanje koliko je današnja škola, takva kakva jest, prilagođena ovakvim zahtjevima i izazovima, odnosno koliko dobro uopće priprema djecu za životne realitete.

Razvoj novih tehnologija, neposredna dostupnost informacija, naglo širenje znanstvenih spoznaja i granica znanja, novi globalizacijski procesi – sve to traži nov pristup učenju i poučavanju. Tradicionalne uloge učenika i učitelja radikalno se mijenjaju.

Pristupi učenju moraju se mijenjati. Ono postaje puno fleksibilnije, koriste se nova tehnološka sredstva. Ne uče samo učenici, uče svi, uče ravnatelji, stručni suradnici, učitelji.

Hillman i Stoll (1994) definiraju unapređivanje škola kao »trajno i sustavno nastojanje za poboljšanjem učenja, u kojoj strateško planiranje, postavljanje ciljeva i **razvoj kulture učenja** omogućuje školi brzo apsorpiranje i reagiranje na rapidne promjene u postmodernom svijetu«.

Upravo te rapidne društvene i tehnološke promjene uvode nove ili reafirmiraju neke stare teme koje se odnose na kvalitetnije učenje: angažirano i aktivno učenje, samostalno i samoregulirano učenje, usvajanje vještina učenja važnih za cjeloživotno učenje, motivacija za učenje, samorazumijevanje i svijest o sebi, metakognitivne vještine, sposobnosti pretraživanja, selekcioniranja i organiziranja informacija...

Spoznaje iz neuroznanosti i psihologije učenja imaju sve više utjecaja. Naglašava se važnost uvažavanja individualnih razlika u sposobnostima, talentima, obilježjima ličnosti, preferencijama, senzibilitetima, načinima i pristupima učenju, razumijevanju i objašnjavanju sebe, drugih ljudi i stvarnosti.

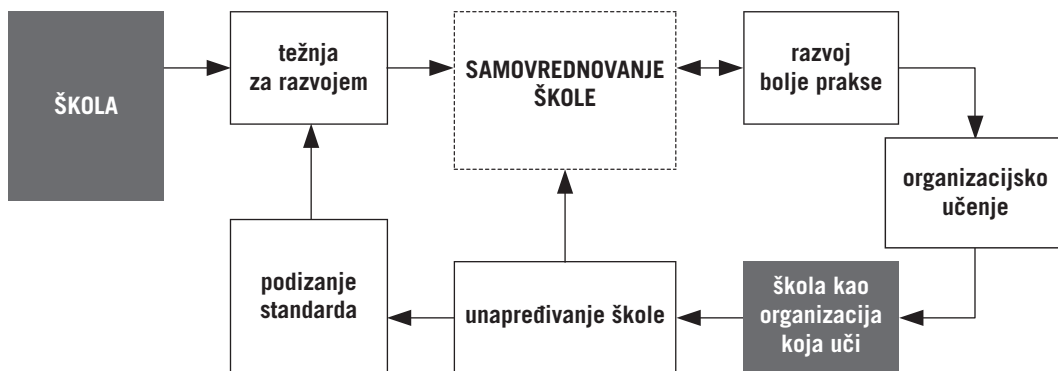
Škola postaje prostor učenja i za učitelje i stručne suradnike koji s učenicima razmjenjuju svoja znanja, iskustva i svoje sposobnosti učenja. Škola postaje »organizacija koja uči«, u kojoj se potencira timski rad, širenje poznatih spoznaja i proizvodnja novih znanja. Kvaliteta škola upravo se i procjenjuje po potencijalu prepoznavanja, usvajanja, širenja i primjenjivanja (novih) znanja.

Pojam znanja koristi se pritom u najširem značenju riječi. Ono svakako uključuje kapacitete baratanja informacijama, odnosno ekspertnost u području koje se poučava ili uči, ali isto tako i vještine rješavanja problema, komunikacijske vještine, metakognitivne vještine, samorazumijevanje i refleksivnost, sposobnost reguliranja motivacije, emocija, stavova i vjerovanja...

Sve se ove kompetencije nastoje optimalno razvijati u školi kao poticajnom okruženju intelektualno angažiranih ljudi. Učenje postaje središnje pitanje na svim razinama. Traga se za uravnoteženjem kreativne uznemirenosti u sigurnosti i stabilnosti organizacije. Polazi se od spoznaja iz organizacijske psihologije da previše stabilnosti rezultira tromošću i gubitkom energije, dok previše aktivnosti i nametnutih inicijativa može uznemiriti sustav, voditi nesnalaženju, prezasićenju, sagorijevanju, kolapsu ili apatiji.

Autonomija škola i samovrednovanje pokazuju se pristupima koji pružaju slobodu samoregulacije i inicijativnosti pojedinaca i grupa. One služe stvaranju školskog ozračja u kojemu se može slobodno preispitivati vlastita stvarnost, učiti o sebi, tragati za neiskorištenim mogućnostima i razvijati se u skladu s vlastitim potencijalima i potrebama, ali i potrebama svijeta u kojemu škola egzistira.

Samovrednovanje može biti važna komponenta razvoja škole kao dinamične organizacije koja uči. Priložena slika prikazuje integrirani model unapređivanja škole pomoću samovrednovanja koji koristi Ofsted, engleski inspektorat (adaptirano prema Plowright, 2007).



Samovrednovanje se javlja kao proces koji je potaknut težnjom za razvojem, ono pokreće organizacijsko učenje i u konačnici rezultira unapređivanjem škole i podizanjem standarda njezina rada i ostvarenih ishoda.

Ovdje je važno naglasiti još i to da samovrednovanje koje ne proizlazi iz iskrene težnje škole za vlastitim razvojem neće ostvariti važne efekte. Nametnuto samovrednovanje koje nije temeljeno na intrinzičnoj želji za razvojem neće uroditi stvarnim napredovanjem. Preduvjet je unapređivanja škola sposobnost i spremnost škole da se rigorozno i pošteno bavi identificiranjem vlastitih nedostataka, ili kako je to popularnije reći, identificiranjem vlastitih razvojnih potreba. Samovrednovanje je proces učenja o sebi i kao takvo izvrsno se uklapa u koncept škole kao organizacije koja uči.

2.6. Samovrednovanje i razvojno planiranje

Uvođenje samovrednovanja neposredno je povezano s idejom o važnosti razvoja škola i unapređivanja kvalitete njihova rada. Ideja polazi od svijesti da društvo može napredovati i biti konkurentno jedino ukoliko je utemeljeno na solidnom školskom sustavu, to jest na dobrim školama koje savjesno, odgovorno i kvalitetno obavljaju svoju društvenu misiju.

Samovrednovanje škole nije i ne smije biti cilj za sebe. Ono ima smisla jedino ukoliko je integralni dio sustava kvalitete, odnosno razvoja i unapređivanja rada škole.

Razvojni plan je skup odluka o tome što planiramo poduzeti, zašto to planiramo poduzeti i kako ćemo to poduzeti da bismo ostvarili dogovorene ciljeve.

Strateško je planiranje nastojanje da se uspješno predvide i učinkovito kontroliraju buduće aktivnosti i isходи tih aktivnosti.

Samovrednovanje se dakle prvenstveno provodi radi razvoja i unapređivanja kvalitete škole. Ono može omogućiti vrijedne uvide, no od toga nema velikih dobitaka ukoliko se prikupljeni uvidi ne iskoriste za razvoj. Samovrednovanje može pružati dobru podlogu za planiranje razvoja i moralo bi se koristiti u tu svrhu.

Razvoj škole potrebno je brižljivo planirati. Planiranje razvoja na razini škole ne može se propisivati »odozgo«, ono se mora temeljiti na dubljem razumijevanju i poznavanju lokalnih, školskih okolnosti i specifičnosti. Razvoj se mora planirati »odozdo« iz same škole, od ljudi koji najbolje poznaju svoje specifičnosti i svoje razvojne potrebe.

Samovrednovanje škola pruža mogućnost cijeloj školskoj zajednici, uključujući osoblje, učenike, roditelje, da razmišljaju i raspravljaju o ostvarivanju ishoda obrazovanja, o ciljevima i strategijama za poboljšavanje stanja.

Planiranje razvoja je proces kojim se određuje smjer, cilj, načini i sredstva za ostvarivanje željenih promjena. Produkt planiranja jest plan. Plan je skup odluka o tome koje će se svrhovite aktivnosti poduzeti i kako će se one realizirati.

Kvalitetno planiranje je izuzetno važno jer se prečesto događa da se u školaма poduzimaju brojne aktivnosti, a da se ne ostvaruju posebno vrijedni rezultati ni učinci. Planiranje je važno i zbog efikasnosti korištenja resursa. Više troškova često ne jamči i bolji rezultat.

Planiranje nije neka novina. Ono je dapače redovita rutina u školi. Svakodnevno je potrebno rješavati niz zakučastih situacija. No za razliku od svakodnevnog razmatranja stanja i promptnog rješavanja problema, samovrednovanje je važno za dugoročnije, takozvano strateško planiranje.

U osnovi je strateškog planiranja upravljanje dugoročnijim promjenama u dinamičnom, stalno promjenjivom okruženju.

U priloženoj su tablici prikazane ključne razlike između takozvanog operacijskog (svakodnevnog) planiranja i strateškog planiranja (prema Chang, 2006).

	Operacijsko planiranje	Strateško planiranje
Fokus	Rutinske, svakodnevne aktivnosti	Promjena, visoka postignuća, ostvarivanje dugoročnijih ciljeva
Svrha	Korištenje postojećih resursa	Planiranje najboljih načina
Težnja	Efikasnost (djelotvornost), stabilnost	Efektivnost (učinkovitost), veći utjecaj
Informacije	Postojeća situacija	Željeno stanje, buduće mogućnosti
Organizacija	Birokratska, stabilna	Poduzetnička, fleksibilna
Rješavanje problema	Na osnovi prošlih iskustava	Novim i alternativnim načinima
Rizici	Niski	Visoki

Strateško planiranje je kontinuum sukcesivnih procesa koji su sadržani u četiri osnovne faze:

analiza → planiranje → primjena → vrednovanje.

Proces strateškog planiranja nužno započinje dijagnostičkim dijelom, odnosno analizom postojećeg stanja. Utvrđuju se postojeći resursi, prednosti, nedostaci, razvojne mogućnosti, premostive i nepremostive zapreke.

Prikupljeni uvidi koriste se za formuliranje razvojne politike, određivanje ciljeva i mogućih pravaca.

Planiranje aktivnosti je prevođenje razvojne politike, opcija i strategije u konkretne, mjerljive aktivnosti. Ono specificira ciljeve, poželjne ishode, strategije, izvršitelje i vremenske rokove.

Što? • Zašto? • Kako? • Tko? • Kada?

- Što želimo ostvariti? Odgovor na ovo pitanje prvi je korak koji određuje strategiju i razvoj. Dogovor o ciljevima koje škola želi postići za svoje učelnike treba usuglasiti na razini cijelog kolektiva.
- Zašto baš to želimo ostvariti? Potrebno je jasno, dobro argumentirano obrazloženje prioriteta razvoja i razvojnih ciljeva.
- Kako ćemo to ostvariti? Važno je mudro izabrati nekoliko ključnih razvojnih strategija koje jamče uspjeh. Nužno je biti realističan i dobro procijeniti dostupnost resursa, ljudskih, tehničkih i/ili financijskih, koji su potrebni za provedbu strategije i ostvarenje ciljeva.
- Tko je nadležan i odgovoran za provedbu planiranog? Važno je striktno zadužiti kompetentne pojedince koji su sposobni realizirati razvojne programe i projekte.
- Kada će se plan realizirati? Koliko je vremena potrebno za provedbu svih aktivnosti? Važno je realistično vremensko planiranje koje osigurava dovoljno vremena da se sve aktivnosti mogu kvalitetno provesti. Plan može biti dugoročan (6 do 10 godina), srednjoročan (3 do 5 godina) ili kratkoročan (1 do 2 godine).

Uspješna provedba plana ovisi o tri ključna imperativa (Tromp i Ruben, 2004):

1. Rukovođenje – odnosi se na pokretanje inicijativa, usmjeravanje i upravljanje promjenama od početka do kraja;
2. Komunikacija – odnosi se na sve aktivnosti vezane uz razmjenu informacija i poruka koje se odnose na razradu plana, njegovu promidžbu i implementaciju;
3. Praćenje i vrednovanje odnosi se na motrenje, analizu i procjenu svih procesa i poduzetih aktivnosti.

Izvršenje plana ovisi o ljudskim čimbenicima, o organizacijskim kapacitetima, motivaciji, o entuzijazmu i angažmanu ključnih pojedinaca. Izvrstan plan može lako propasti zbog loše primjene. Valja međutim naglasiti i da će

i savjesna primjena lošeg plana sigurno rezultirati neuspjehom. Važno je ne rasipati vrijeme i resurse ljudi.

Da bi se mogao uspješno implementirati, plan mora biti jednostavan, specifičan, realističan i dobro razrađen.

Pri razradi razvojnog plana škole bi morale pozitivno dogovoriti na sljedeća pitanja:

1. Je li plan jednostavan? Je li lako razumljiv?
2. Je li plan specifičan? Je li svrha jasno i konkretno obrazložena? Jesu li ciljevi operacionalno (mjerljivo) definirani?
3. Je li plan realističan? Jesu li ciljevi ostvarivi?
4. Jesu li ishodi mjerljivi?
5. Uključuje li plan specifične aktivnosti, precizne datume, odgovorne osobe i detalje budžeta?
6. Je li plan dovoljno detaljno razrađen? Uključuje li sve nužne elemente?

Također je važno unaprijed planirati i vrednovanje provedbe razvojnog plana. Ključna pitanja koja pritom valja postaviti su sljedeća:

- Relevantnost: Bavi li se plan na najbolji mogući način razvojnim prioritetima, važnim razvojnim potrebama škole?
- Djelotvornost (efikasnost): Koristimo li dobro i mudro dostupne resurse?
- Učinkovitost (efektivnost): Ostvarujemo li željene rezultate (ishode)? Ostvaruje li projekt one rezultate koje smo očekivali kad smo ga planirali i pokretali?
- Utjecaj: Jesu li ostvareni i širi ciljevi? Jesu li ostvarene promjene koje bitno utječu na širu školsku zajednicu?
- Održivost: Hoće li se ostvareni učinci održati na dulje vrijeme? Hoće li promjene u novim procesima ili strukturama biti trajne?

Da bi se odgovorilo na ova pitanja, potrebno je imati jasne, pouzdane i mjerljive indikatore uspjeha. Bez pouzdanih indikatora (po mogućnosti statističkih) upitna je kvaliteta praćenja i vrednovanja kao važne faze provedbe strateškog plana.

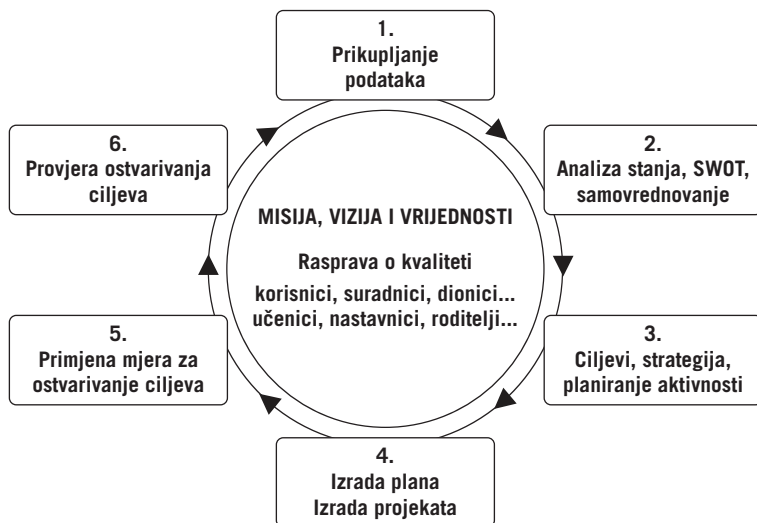
Samovrednovanje škola može biti dobra podloga za strateško, dugoročnije planiranje i za razradu razvojnih planova i projekata.

2.7. Školski razvojni ciklus

Kao primjer i model kratkoročnog strateškog planiranja može se postaviti »Školski razvojni ciklus« koji smo predložili u sklopu ovdje opisanog projekta. Zamišljen je u skladu s načelima strateškog planiranja i to kao jedan razvojni ciklus koji uključuje planiranje sljedećih sukcesivnih faza:

- samoanaliza i samovrednovanje
- planiranje promjene
- primjena postupaka za ostvarivanje željene promjene
- praćenje aktivnosti i vrednovanje ostvarenog.

Samoanaliza i samovrednovanje podloga su planiranju promjene i izradi razvojnog plana. Razvojni je plan pak samo polazište za izradu razvojnih projekta koji bi trebali jamčiti ostvarivanje dogovorenih ciljeva. Ciljevi će međutim biti ostvareni samo uz striktno praćenje svih aktivnosti i sustavno vrednovanje djelotvornosti i učinkovitosti primijenjenih postupaka i aktivnosti. Školski razvojni ciklus prikazan je na priloženoj slici.



Misija – odražava svrhu škole, opisuje razloge njezina postojanja. Opisuje postojeće stanje, što se može očekivati od škole, što ona čini, koje usluge pruža.

Vizija – slika željenog stanja. Što škola želi postati, kako vidi sebe u budućnosti, kakve su joj aspiracije.

Vrijednosti – skup načela koja daju smjernice svakodnevnom radu, odnosima, interakcijama, koja određuju organizacijsku kulturu.

Samovrednovanje započinje prikupljanjem podataka o vlastitom djelovanju, refleksijom vlastite stvarnosti. Tome je u ovom projektu poslužilo ispunjavanje samoevaluacijskog upitnika i SWOT-analiza. Ovi postupci služe pokretanju fokusirane rasprave o vlastitoj kvaliteti. Tijekom cijeloga procesa rasprava o kvaliteti okosnica je provedbe svih aktivnosti. Ona je glavno obilježje školskog razvojnog procesa i odražava težnju kolektiva za vlastitim razvojem i unapređivanjem.

Iako svaka škola može svoj razvoj planirati na svoj način, postoje zajednička polazišta i procesi koji su uvijek važni za dobro strateško planiranje. Rasprava o kvaliteti mora pružiti odgovore na važna pitanja:

- Koja je naša **misija**? Koja je prava svrha našeg postojanja? Po čemu smo različiti od drugih?

Škola mora imati jasno, koncizno i izazovno artikuliranu svrhu svoga postojanja. Misija se odnosi na postojeće stanje, ne na ono što se želi biti u budućnosti. Misija mora odražavati aktivnosti i funkcije koje su nužne da bi škola ostvarivala svoje ciljeve. Kako se one provode? Važno je uklopiti misiju ško-

le u opću misiju sustava obrazovanja kojega je škola dio. Koliko škola pridonosi ugledu cijelog obrazovnog sustava?

- Kakva je naša **vizija**? Škola mora planirati, imati jasnu **viziju** budućeg razvoja:

Kakvi želimo biti u budućnosti? Kakve oblike i mehanizme rada s učenicima želimo razvijati da bismo poticali kvalitetnije učenje i osobni razvoj naših učenika? Koje će potrebe u budućnosti imati naši učenici? Kakav je položaj naše škole u zajednici? Koje su naše razvojne aspiracije? U čemu, u kojem se području najviše želimo razvijati?

Vizija mora biti realistična, ostvariva i mjerljiva, tako da se njezino ostvarenje može provjeravati.

Škola mora razviti jasnu metodologiju i praktične postupke za ostvarivanje svoje vizije. Mora razrađivati i dobro planirati razvojne projekte kojima će se ostvariti dogovoreni ciljevi.

Kako ostvariti viziju? Kako se efikasnije organizirati, kako razviti svoj interni sustav za osiguranje kvalitete koji će pokrenuti procese kojima ćemo najbrže ostvariti naše ciljeve?

- Koje su naše temeljne vrijednosti?

Škola bi morala u svom djelovanju polaziti od temeljnih vrijednosti koje ju čine prepoznatljivom i koje određuju njezino djelovanje. Radi se o dominantnim načelima ili vrijednosnim stavovima koji određuju svakodnevni rad, interakcije, odnose i opću kulturu škole (npr. izvrsnost, kreativnost, inovativnost, služenje zajednici, profesionalnost, kritičko mišljenje, samoinicijativnost, entuzijazam, poduzetništvo...)

- Koliko smo dobri?

Škola bi morala trajno sebi postavljati pitanje o vlastitom djelovanju i vlastitoj kvaliteti. Kakva su iskustva naših učenika sa školom? Dobivaju li učenici dovoljno dobru podršku u svom procesu učenja i osobnog razvoja?

- Ostvarujemo li željene ciljeve? Što nam je nadalje činiti?

Škola bi morala trajno pratiti svoje djelovanje i vrednovati vlastitu učinkovitost. Valjani uvid u postojeće stanje i prepoznavanje neiskorištenih resursa i mogućnosti temelj je razvoja škole. Valjani uvidi međutim sami po sebi nisu dostatni za razvoj škole. Razvoj treba biti brižljivo i detaljno planiran i realiziran.

2.8. Svjetska iskustva s uvođenjem samovrednovanja škola

Iskustva s uvođenjem samovrednovanja u drugim zemljama naznačuju da se na razini škola potencijalno može ostvariti niz poželjnih ciljeva:

- Olakšavanje učinkovitijeg (efektivnijeg – *kvalitetnijeg*) i djelotvornijeg (efikasnijeg – *dobro korištenje resursa*) rukovođenja školom;

- Stvaranje novog ozračja putem uključivanje u školske razvojne procese svih sudionika – ravnatelja, učitelja, učenika, roditelja, osnivača, lokalne zajednice...
- Poticanje samoodređenja – veće odgovornosti, samostalnosti, inovativnosti u školama;
- Širenje kulture kvalitete isticanjem važnosti unapređivanja i osiguravanja kvalitete obrazovanja;
- Ustroj trajnijeg unutarnjeg, školskog sustava kvalitete – procjenjivanja, praćenja i unapređivanja vlastitoga rada;
- Definiranje i praćenje mjerljivih indikatora i kriterija kvalitete školskog obrazovanja;
- Nalaženje inovativnih načina za otklanjanje poteškoća i problema s kojima se škola suočava;
- Poduzimanje djelotvornijih mjera za bolje poučavanje i kvalitetnije učenje;
- Povećavanje vanjskog utjecaja škola (učitelja, učenika i roditelja) na obrazovnu politiku putem jasnijeg artikuliranja razvojnih potreba škole u sustavu obrazovanja.

Svjetska iskustva također pokazuju da samo deklarativno uvođenje samovrednovanja i definiranje samoevaluacijskih protokola nužno i ne znači stvarne kvalitativne pomake u radu škola.

Tako na primjer Stoll, MacBeath i Mortimore (2001) ističu da se nakon desetljeća samovrednovanja u škotskim školama one mogu, s obzirom na razinu korištenja samovrednovanja, podijeliti u četiri kategorije (str. 199):

- *Divlje učinkovite*
- *Poslušno marljivo*
- *Mehanicistički izmučene*
- *Kaotično nesamostalne*

Malo je škola koje spadaju u prvu kategoriju. To su samopouzdana škole spremne na preuzimanje rizika, s hrabrim i kolektivnim upravljanjem. Ove škole koriste samovrednovanje za duboku samoanalizu i stvarno unapređenje vlastitih djelatnosti.

Većina škola spada u drugu kategoriju. To su škole koje »štreberski« izvršavaju zadane obveze, striktno se drže uputa i u najboljoj namjeri primjenjuju procedure prema propisanom protokolu, no ne koriste samovrednovanje izvan zadanih okvira i ne povezuju spoznaje koje iz njega proizlaze u koherentnu cjelinu s razvojnim planiranjem.

U trećoj su kategoriji škole koje pod pritiskom zahtjeva »odozgo« izvršavaju zadaće, no i ne prilaze srži problema koji postoje u školi.

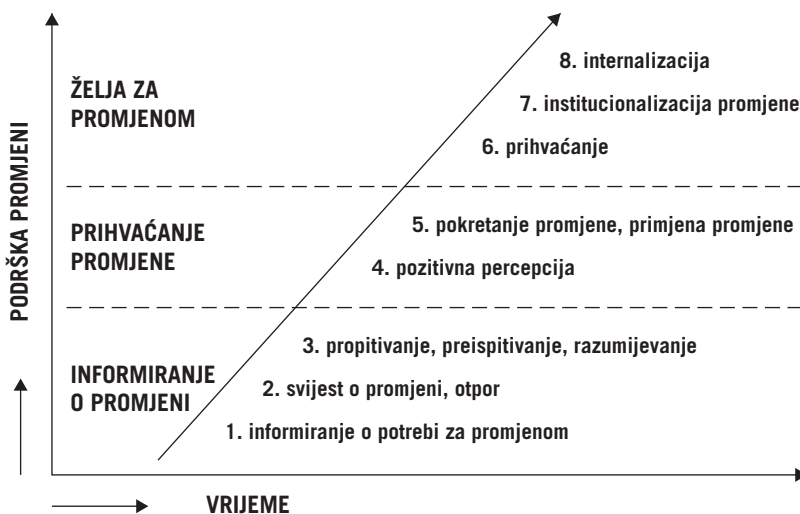
U četvrtu kategoriju spadaju škole koje nesustavno i neuspješno pokušavaju odraditi zadano.

Kako se u Hrvatskoj samovrednovanje škola tek od nedavno počelo sustavnije uvoditi, za očekivati je da neće sve škole podjednako uspješno reagirati i biti podjednako spremne na samoanalizu i korištenje novih spoznaja o sebi za unapređivanje vlastite školske prakse.

Nametanje samovrednovanja školama od strane kreatora obrazovne politike bez intrinzične motivacije škola i bez podrške koja je školama potrebna, neće ostvariti željene učinke, već prije može kompromitirati pristup i uzrokovati otpore.

Važno je razumjeti da ostvarivanje efekata novih sustava i pristupa koji traže mijenjanje načina razmišljanja može teći vrlo sporo. Za očekivati je da škole samovrednovanje neće dočekati s oduševljenjem i prevelikim entuzijazmom jer ono traži dodatni angažman i napor, nov način razmišljanja, novu podjelu nadležnosti, preuzimanje novih odgovornosti.

Na priloženoj su slici prikazane faze prihvaćanja promjene, odnosno novih pristupa u organizacijama poput škola ili fakulteta (adaptirano prema Tromp i Ruben, 2004).



Da bi se ponašanje počelo mijenjati, nužno je mijenjati stavove, koji pak ovisе o vrijednosti informacija i snazi argumenata. U obrazovnom kontekstu koji čine obrazovani i otvoreniji ljudi, promjene stavova i ponašanja mogu teći relativno brzo, ukoliko je proces uvođenja novina dobro pripremljen, dobro prezentiran te ukoliko prve inicijative rezultiraju uspjehom. Pun se uspjeh ostvaruje kad u kolektivu postoji spremnost na promjene i kada prevlada želja za promjenom.

3. Ključni akteri samovrednovanja škola

Petar Bezinović

Za uspješnu provedbu samovrednovanja škola ključne su uloge ravnatelja škola, školskih timova za kvalitetu i supervizora, takozvanih »kritičkih prijatelja« škola.

3.1. Uloga ravnatelja

Rukovođenje i upravljanje (*leadership and management*) gotovo se u svim istraživanjima učinkovitosti škola konzistentno ističe kao najvažniji agens za razvoj škola. Bez vizionarskog angažmana ravnatelja ne može se očekivati spremnost škola na promjene i pokretanje razvojnih procesa (Mulford, Silins i Leithwood, 2004; Marks, Louis i Printy, 2000).

Samovrednovanje pruža priliku ravnateljima da grade novu kulturu kvalitete u svojim školama. Kao glavni izazov u procesu samovrednovanja škole pred ravnatelje se postavlja pitanje o tome kako povećavati svijest učitelja, učenika, roditelja o potrebi razvoja kvalitete u školama? Kako mijenjati stare navike, kako pokrenuti konstruktivne promjene? Kako oslobađati inicijativnost, kreativnost, inovativnost i entuzijizam kod učitelja i učenika?

Iako ne postoje recepti kako bi se ravnatelji trebali ponašati da bi aktivno unapređivali svoje škole, postoje neki opći, praktični načini kojima ravnatelji mogu poticati i olakšavati razvoj škole.

- Fokusiranjem – ostvarivanjem konsenzusa o misiji, viziji i vrijednostima na kojima škola počiva;
- Upućivanjem kolega i suradnika na mogućnosti i izazove pred kojima se škola nalazi;
- Angažiranjem i motiviranjem suradnika na svim razinama organizacije i provedbe razvojnih procesa;
- Promicanjem timskog rada, suradničkog i kreativnog rješavanja problema, jačanjem osjećaja zajedništva, grupnog samopoštovanja i ponosa;
- Prezentiranjem razvojnih ciljeva na jasan, očit i svima prihvatljiv način;
- Isticanjem promjene kao pozitivnog i nužnog aspekta posebnosti i izvrsnosti škole;
- Osobnim modeliranjem pozitivnih stavova i ponašanja koja se žele potaknuti kod suradnika;

Bez predanog angažmana i entuzijazma ravnatelja, bez njihova razumijevanja smisla samovrednovanja i nastojanja da se ono u školi prihvati i implementira, ne može se očekivati da će samovrednovanje u školama biti uopće prihvaćeno.

Kvaliteta se u obrazovanju ne ostvaruje birokratizacijom i tehnokratskim pristupom, već uravnoteženjem odlučnog rukovođenja i slobodne inicijative svih uključenih.

- Poticanjem i razvojem organizacijske kulture koja vrednuje kontinuirano učenje, napredovanje, usavršavanje, pozitivnu samokritičnost, refleksiju, promišljeno planiranje i objektivno vrednovanje ostvarenog.

Uspješan ravnatelj mora stvarati uvjete u kojima se postavljeni razvojni ciljevi i ostvaruju. To se postiže realnim uvidima, prepoznavanjem i angažiranjem kreativnih ljudskih potencijala, dobro promišljenim strategijama, razvojnim planovima, usredotočenim djelovanjem i zalaganjem.

Konkretne zadaće ravnatelja u pripremi i provedbi samovrednovanja u ovdje opisanom projektu, ali i općenito našim školama jesu sljedeće:

- Informiranje učiteljskog vijeća, učenika i roditelja o samovrednovanju i njegovu značenju za razvoj škole;
- Motiviranje svih sudionika za aktivno sudjelovanje u postupcima samoanalize, samoprocjenjivanja i generiranje ideja i metoda za ostvarivanje poželjnih promjena;
- Angažiranje i motiviranje tima za kvalitetu;
- Angažiranje kritičkog prijatelja škole;
- Organiziranje pripremnih aktivnosti za samovrednovanje;
- Delegiranje obveza i nadležnosti;
- Poticanje i održavanje dinamike procesa;
- Praćenje i vrednovanje pokrenutih projekata i aktivnosti.

Ravnatelji dakle imaju glavnu pokretačku, upravljačku, facilitatorsku i kontrolnu ulogu u procesu samovrednovanja. Bez njihova dubljeg razumijevanja pristupa i nastojanja da se on u školi prihvati i primijeni, ne može se očekivati da će samovrednovanje u školama uopće biti prihvaćeno. Bez intrinzične motivacije, zainteresiranosti i angažmana ravnatelja, samovrednovanje škole sigurno neće ostvariti željene učinke.

Samovrednovanje škola može uspjeti jedino ako su u njega uključeni važni sudionici obrazovnog procesa. To je kolektivni pristup, pristup koji uključuje cijelu školu. Važna su mišljenja učitelja, učenika, stručnih suradnika, roditelja.

Samovrednovanje nije stvar pojedinca i ne mogu ga odraditi sami ravnatelj i/ili stručni suradnik.

3.2. Uloga tima za kvalitetu škole

Samovrednovanje je grupni proces, oslanja se na mišljenja i iskustva svih sudionika školskih aktivnosti. Iskustva i prijedlozi učitelja, suradnika, učenika, roditelja, i drugih zainteresiranih, pomažu boljem razumijevanju školskih procesa. Stoga se ključnom fazom u provedbi projekta smatra stvaranje radne skupine – školskog tima za kvalitetu.

Tim za kvalitetu preuzima i provodi samovrednovanje. Članovi tima razmatraju postojeće stanje i uspoređuju ga s poželjnim stanjem ili sa standardima, sudjeluju u prikupljanju relevantnih podataka, primjenjuju instrumentarij, organiziraju SWOT-analize, vode fokus grupe, potiču otvorene rasprave, postavljaju ciljeve, dogovaraju mjere i postupke, prate provedbu dogovorenih aktivnosti – otkrivaju što je potrebno mijenjati i tragaju za učinkovitim načinima kako potaknuti poželjne promjene.

Da bi školski tim za kvalitetu dobro funkcionirao, potrebno je zadovoljiti sljedeće uvjete:

- Svim članovima učiteljskog vijeća treba biti jasno zašto se tim formira, koja je njegova svrha, koji su mu zadaci;
- Tim mora imati podršku rukovodstva i kolektiva, kao i sve potrebne resurse za svoj rad;
- Tim mora dobiti ili sam generirati svoju misiju i svoje ciljeve – tj. očekivane ishode svoga djelovanja;
- Svoje ciljeve tim mora definirati mjerljivim kriterijima da bi se ostvarenje ciljeva moglo objektivno provjeravati;
- Tim mora dobiti ili sam za sebe odrediti jasna, pisana pravila ponašanja u sklopu rada na samovrednovanju;
- U svoj plan rada tim bi trebao ugraditi povremena mjerenja, odnosno praćenje efikasnosti vlastitoga rada, kao i postupke za poboljšavanje učinaka;
- Članovima tima, odnosno cijelom timu potrebno je odati priznanje i nagraditi njihov napor uložen da bi se postigli pozitivni ishodi njihovih aktivnosti.

Faze u radu školskog tima za kvalitetu

U radu tima može se očekivati nekoliko razvojnih faza koje valja razumjeti i prihvatiti (West-Burnham, 1997):

- Formiranje – članovi tima pitaju se što se od njih očekuje, kako će se uklopiti, što zapravo trebaju raditi.
- Traganje – članovi tima još uvijek misle i ponašaju se kao pojedinci i rezoniraju na osnovi svojih iskustava koja su različita od drugih. Suradnja još nije ostvarena, mišljenja se mogu sukobljavati, preispituje se autoritet i kompetentnost pojedinaca, ciljevi i smjer rada pokušavaju se redefinirati.
- Normiranje – započinje timski rad. Kompetitivnost i rasprave se smanjuju, tim postaje kooperativniji i otvoreno se preispituju različita mišljenja. Sve je veća fokusiranost na proces, promovira se sudjelovanje svih i zajedničko donošenje zaključaka i odluka.
- Izvršavanje – članovi su tima uigrani, funkcioniraju kao zreo i integrirani organizam, razumiju svoje prednosti i slabosti. Tim preuzima kolektivnu odgovornost za rješavanje problema i donošenje odluka. Tim je zadovoljan svojim radom i odnosima među članovima. Tim ostvaruje svoje ciljeve.

Da bi se osiguralo brže formiranje i veća efikasnost tima, voditelj tima ili osoba nadležna za koordiniranje aktivnosti tima mora postupati na sljedeći način:

- Prihvatiti i uvažavati individualne razlike među članovima tima;
- Pažljivo slušati s razumijevanjem (prihvaćati što osoba kaže i iskazivati razumijevanje bez davanja savjeta);
- Konstruktivno pomagati u razjašnjavanju nejasnoća i nesporazuma;
- Prepoznavati i uvažavati osjećaje uključenih pojedinaca;

- Predlagati procese i pravila ponašanja za usuglašavanje razlika;
- Kreirati korektne oblike komunikacije između osoba koje se ne slažu ili su možda u sukobu.

3.3. Uloga kritičkog prijatelja škole

Uvođenje samovrednovanja novo je iskustvo za školu i stoga može izazvati defenzivnost i otpore među zaposlenicima. Može se javiti osjećaj ugroženosti, posebice kada se otvore neki novi ili skriveni problemi ili kad je potrebno pokrenuti promjene i mijenjati uobičajene načine ponašanja i rutinu.

Da bi se minimizirali negativni osjećaji i pogrešne interpretacije, škole moraju imati vanjsku podršku u svom procesu samoanalize, razvojnog planiranja i primjeni mjera. Dobro je da u procesu samovrednovanja školama pomažu kompetentni supervizori, takozvani »kritički prijatelji škola«.

Kritički prijatelji neovisni su vanjski suradnici koji školama pružaju podršku i sigurnost i koji ujedno iz vanjske perspektive objektivnije prate procese analize, vrednovanja i razvoja škole. MacBeath (1999) ističe da »kritički prijatelj mora imati iskustva s unapređivanjem škola i posjedovati ekspertizu u radu s različitim skupinama i u različitim okolnostima«. Dakle, kritički prijatelj škole ne može biti bilo tko, već to mora biti visoko kvalificirana osoba.

U osnovi je pristupa kolegijalna podrška, otvorena i poticajna rasprava, razmjena korisnih iskustava. »Kritička« komponenta u ovom odnosu ne znači procjenjivanje, ocjenjivanje, niti bilo kakvo vrednovanje, negativizam ili ciničnost. Ona označava sposobnost da se situacija u školi vidi na drugačiji način, iz neutralnog položaja, bez emocionalnog uključivanja i pristranosti. Kritičnost znači isticanje i afirmiranje pozitivnog djelovanja s jedne i preispitivanje nedjelotvornog i neučinkovitog djelovanja s druge strane.

Komponenta »prijatelja« odnosi se na kvalitetu odnosa koji karakterizira otvorenost i povjerenje. Kritički prijatelj iskazuje iskrenu zainteresiranost, pažljivo sluša s razumijevanjem, postavlja pitanja, potiče razmišljanje i preispitivanje alternativnih mogućnosti i rješenja. Ne traži nedostatke i pogreške, već potiče kontinuirani rast, ostvarenje uspjeha i osjećaj ispunjenosti i zadovoljstva osoblja škole.

Uloga kritičkog prijatelja nije davanje savjeta, već postavljanje pravih, poticajnih pitanja, prikupljanje i prezentacija relevantnih podataka i rezultata, navođenje sudionika na preispitivanje različitih perspektiva i razvojnih mogućnosti te na formuliranje učinkovitih odgovora.

Doherty i sur. (2001) navode sljedeće koristi koje školama može donijeti suradnja s kritičkim prijateljem:

1. Bolje samorazumijevanje;
2. Razumijevanje procesa promjene;

Kritički prijatelj iz vanjske perspektive prati procese analize, vrednovanja i planiranja razvoja škole te svoja zapažanja prenosi na poticajan način. Uloga je kritičkog prijatelja supervizorska i partnerska, on pomaže školi u njezinu razvoju. U osnovi je pristupa kolegijalna podrška i razmjena korisnih iskustava.

3. Veću otvorenost za kritiku;
4. Uključivanje u iskren, pošten i otvoren dijalog;
5. Povećanje učinkovitosti u provedbi promjena;
6. Veću učinkovitost u samovrednovanju i praćenju vlastitog djelovanja;
7. Veću promišljenost u definiranju ciljeva i prioriteta;
8. Povećanje samopouzdanosti u upravljanju i unapređivanju rada;
9. Učenje o tome kako koristiti kritičkog prijatelja, kako se umrežavati i koristiti ostale vanjske izvore podrške;
10. Učenje o tome kako trajno usvojiti »naviku učinkovitosti«.

Svojim angažmanom i pozitivnim pristupom kritički prijatelj škole povećava kapacitet školskog osoblja za objektivnije i valjanije samovrednovanje, za veću otvorenost prema kreativnijim i inovativnijim pristupima, za konstruktivnija rješenja.

II. dio

Prikaz projekta – Samovrednovanje u osnovnim školama

4. Osnovna ideja i provedba projekta samovrednovanja škola

Petar Bezinović

Uvođenje samovrednovanja kao komplementarnog pristupa vanjskom vrednovanju obrazovanja postavljeno je kao obveza škola u hrvatskom osnovnom i srednjem obrazovanju.

Očekuje se da bi se ovakvim pristupom mogla znatno podići razina svijesti o važnosti kvalitete školskog obrazovanja, poticati kultura kvalitete u školama te omogućiti valjanije uočavanje vlastitih prednosti, nedostataka i razvojnih mogućnosti škola.

Procjenjuje se da bi samovrednovanje moglo znatno pomoći dijagnosticiranju postojećeg stanja, određivanju razvojnih prioriteta i svrhovitom planiranju radi djelotvornijeg ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Samovrednovanje bi moglo biti vrlo učinkovito zbog jednostavne činjenice da se rezultati vrednovanja bolje koriste kada sudionici sami odlučuju ili utječu na to što treba provjeravati i procjenjivati, odnosno kada oni sami provode vrednovanje svoga rada i interpretiraju vlastite rezultate.

U ovom se pristupu polazi od postavke da svaka škola ima svoja organizacijska obilježja koja ju čine različitom od drugih. Posebnost svake škole proizlazi iz specifičnosti okruženja i različitosti uključenih ljudi. Djelovanje i život svake škole nadalje ovisi i o fizičkim i materijalnim uvjetima u kojima ona djeluje, o načinu rukovođenja, o kvaliteti programa, o sadržaju i dinamici procesa učenja i poučavanja, o profesionalnosti učitelja, o njihovim osobnim obilježjima i individualnim sposobnostima, o međusobnim odnosima zaposlenika, o koherentnosti timova ili heterogenosti dominantnih stavova, ideja i mišljenja, o socio-demografskim obilježjima učenika i obitelji iz kojih dolaze, o osobnim karakteristikama samih učenika, o dinamici i odnosima unutar razrednih odjela i dr.

Prema našem pristupu pet je osnovnih načela koja bi trebala određivati narav samovrednovanja u školama:

1. **Učeniku usmjeren pristup** – U žarištu interesa procesa samoanalize i samovrednovanja moraju biti učenici i stvaranje poticajnog okruženja za njihovo uspješno napredovanje, za njihova postignuća i osobni razvoj. Interes je učenika u prvom planu. Sve što se u školi poduzima mora biti u svrhu zadovoljavanja razvojnih potreba učenika.
2. **Jačanje autonomije i odgovornosti škola** u kreiranju vlastite razvojne politike, temeljene na samovrednovanju i razvojnim potrebama učeni-

Dobro planirano, otvoreno, realno i nedefenzivno samovrednovanje, kojim se propituju važni aspekti vlastitog djelovanja, moglo bi znatno pridonijeti boljoj organizaciji i većoj uspješnosti škole.

- 1) Svaka je škola »organizam« za sebe, ne postoje dvije identične škole;
- 2) Svaka škola ima kapacitete za promjene i razvoj;
- 3) Svaka škola može biti još bolja.

ka i školske zajednice. Škola ima pravo na samoodređenje. Škola najbolje može sama procijeniti svoje unutarnje resurse i razvojne kapacitete. Škola najbolje može sama odrediti svoje prioritete i načine kako ih ostvariti.

3. **Pristup »cijele škole«.** U proces samovrednovanja i planiranja razvoja potrebno je uključiti sve dionike – učenike, učitelje, stručne suradnike, roditelje i ostale zainteresirane. Potrebno je čuti i razumjeti kako se škola vidi iz različitih perspektiva i potrebno je u analizi razmotriti sve perspektive.
4. **Korištenje valjanih empirijskih podataka** za praćenje učinaka rada s učenicima i postupaka koji se u školi koriste za unapređivanje poučavanja i učenja. Naglašava se važnost valjanog prikupljanja podataka kada se raspravlja o kvaliteti. Rasprava se mora temeljiti na argumentima, na provjerljivim pokazateljima, na činjenicama.
5. **Poticanje profesionalnih izazova i pružanje vanjske podrške školama.** Školama se mora osigurati trajna stručna podrška u vidu vanjske supervizije. Obično se u tu svrhu angažira vanjska pomoć kritičkog prijatelja škole. Kritički prijatelj pomaže školi na nedirektivan i kolegijalan način. Osnovna je metoda komunikacije kritičkog prijatelja sokratovski dijalog temeljen na postavljanju pitanja i otvaranju prostora sugovornicima za samoanalizu i iznalaženje vlastitih rješenja.

O čemu ovisi kvaliteta samovrednovanja?

Što poduzimati da samovrednovanje zbilja postane pokretački i razvojni mehanizam?

Osnovni je cilj projekta bio provjeriti što je sve potrebno poduzimati da bi samovrednovanje što bolje zaživjelo u školskoj praksi. Što bi trebalo poduzimati na razini sustava da bi se osigurala kvalitetnija podrška školama u provedbi samovrednovanja i školskih razvojnih inicijativa? Koje su potrebe škola koje bi trebalo zadovoljiti da bi se samovrednovanje moglo lakše provoditi? Što bi se trebalo poduzimati i mijenjati u samim školama? Koji bi interni mehanizmi mogli najbolje otklanjati blokirajuće navike? Kako iskoristiti samovrednovanje za oslobađanje kreativnosti i traganje za boljim, djelotvornijim načinima i pristupima?

Ukoliko projekt pruži barem neke odgovore na ova pitanja i da smjernice boljem korištenju samovrednovanja za unapređivanje kvalitete našeg obrazovanja, on je ostvario svoju funkciju.

4.1. Sudionici – škole

Projekt je realiziralo 19 škola. Ravnatelji škola dragovoljno su odlučili uključiti svoje škole u projekt nakon seminara na kojemu su upoznati s osnovnim idejama i metodologijom samovrednovanja⁶. U tablici je popis uključenih škola, imena ravnatelja i kritičkih prijatelja škola.

⁶ Stručni skup voditelja Županijskih stručnih vijeća ravnatelja osnovnih škola, Terme Jezerčica, rujna, 2007.

Škola	Ravnatelj	Kritički prijatelj
OŠ Andrije Palmovića, Rasinja	Krunoslav Belaj	Vesna Milić, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb
OŠ Antuna Mihanovića, Osijek	Josip Mandurić	Marina Ništ, Agencija za odgoj i obrazovanje, Osijek
II. OŠ »Čakovec«	Vinko Grgić	Stjepan Hranjec, Učiteljski fakultet, Čakovec
OŠ Davorina Trstenjaka	Darko Cindrić	Blaženka Jurić-Mrša, OŠ Frana Galovića, Zagreb
OŠ »Draganići«	Marica Jurčić	Andreja Navijalić, OŠ »Grabrik«, Karlovac
OŠ Frana Galovića, Zagreb	Blaženka Jurić-Mrša	Suzana Hitrec, Upravna i birotehnička škola, Zagreb
OŠ »Garešnica«	Dejana Vitez	Vesela Trnski, UO za zdravstvo i socijalnu skrb BBŽ, Bjelovar
OŠ »Grabrik«, Karlovac	Andreja Navijalić	Mladen Barešić, Zagrebačka banka, Zagreb
OŠ »Gripe«, Split	Davor Šimić	Srećko Listeš, Agencija za odgoj i obrazovanje, Split
OŠ »Hum na Sutli«	Biserka Špiljak	Nada Šutina Špiljak, OŠ Janka Leskovara, Pregrada
OŠ »Katarina Zrinska«, Mečenčani	Nenad Kljaić	Vesna Milić, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb
OŠ »Obrovac«	Željko Modrić	Darko Tokić, Srednja škola, Obrovac
OŠ »Popovac«	Jadranka Sabljak	Ružica Pažin Ilakovac, Agencija za odgoj i obrazovanje, Osijek
OŠ »Sokolovac«	Dragica Osman	Vesna Milić, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb
I. OŠ »Varaždin«	Karmen Jalšovec	Violeta Vidaček-Hainš, FOI, Varaždin
OŠ Vilima Korajca, Kaptol	Mato Nosić	Ančica Eđed, OŠ »Mladost«, Jakšić
OŠ Vladimira Nazora, Virovitica	Sanjica Samac	Vesna Bedeković, UO za društvene djelatnosti VPŽ, Virovitica
II. OŠ »Vrbovec«, Vrbovec	Jasenska Jonjić	Michelle Braš Roth, NCVVO, Zagreb
OŠ »Zlatar Bistrica«	Božena Slunjski	Željko Slunjski, Savez samostalnih sindikata Hrvatske, Zagreb

U projekt su uglavnom uključene osnovne škole čiji su ravnatelji u vrijeme planiranja projekta bili voditelji županijskih stručnih vijeća ravnatelja osnovnih škola. Naknadno su se uključile i neke škole čiji su ravnatelji iskazali poseban interes za upoznavanjem metodologije samovrednovanja škola.

4.2. Faze projekta i osnovne aktivnosti

Provedba projekta uključivala je strukturirane aktivnosti kojima se željela pokrenuti grupna samoanaliza, rasprava o kvaliteti i kojima je trebao započeti trajniji proces unapređivanja kvalitete škole.

Projekt se sastojao od niza kronološki postavljenih faza. Okvirni plan radnih aktivnosti u projektu prikazan je priloženom tablicom. Plan ne uključuje sve detalje i teme koje su se tijekom provedbe projekta obrađivale u pojedinim školama, a koje su se otvarale slijedom specifičnih rasprava i planiranja razvoja u pojedinim školama.

Aktivnosti	Svrha	Nadležnost
Upoznavanje dionika s projektom	Informiranje o projektu i dogovaranje o sudjelovanju	R
Informiranje učiteljskog vijeća i učenika	Motiviranje ključnih aktera	R
Informiranje vijeća roditelja	Uključivanje i senzibiliziranje roditelja	R
Informiranje školskog odbora	Upoznavanje s inicijativom za unapređivanjem rada škole	R
Formiranje tima za kvalitetu	Angažiranje najbližih suradnika, pokretanje aktivnosti	R
Angažiranje kritičkog prijatelja škole	Uključivanje supervizora, poticajnog partnera	R + TK + AZOO
Samoanaliza pomoću samoevaluacijskog obrasca	Strukturirana analiza važnijih aspekata vlastitog djelovanja	TK
SWOT-analiza	Analiza prednosti, nedostataka, razvojnih mogućnosti i zapreka razvoju škole	TK
Određivanje prioritetnih područja razvoja	Uočavanje ključnih područja za promjene	TK
Definiranje razvojnih ciljeva	Specificiranje konkretnih ciljeva	TK
Izrada školskog razvojnog plana	Elaboriranje resursa, metoda i nadležnosti	R + TK
Stručni skup voditelja Županijskih stručnih vijeća ravnatelja	Rasprava o tijeku projekta i budućim aktivnostima	R
Najmanje dva posjeta kritičkih prijatelja	Rasprave i traganje za boljim načinima	R + TK + KP
Izrada razvojnih projekata	Definiranje konkretnih postupaka za ostvarivanje planiranih ciljeva	TK + KP
Provedba razvojnih projekata	Operacionalizacija razvojnog, akcijskog plana	R + TK + KP
Vrednovanje samovrednovanja	Samoanaliza vlastitog samoevaluacijskog procesa	TK + KP
Legenda: R – ravnatelj; TK – tim za kvalitetu; KP – kritički prijatelj; AZOO – Agencija za odgoj i obrazovanje		

4.2.1. Formiranje tima za kvalitetu

Na početku rada na projektu ravnatelj su trebali ustrojiti i imenovati školski tim za kvalitetu. Dogovoreno je da članovi tima za kvalitetu svakako budu ravnatelj škole, ispitni koordinator, stručni suradnici, predstavnici Učiteljskog vijeća. U tim za kvalitetu mogli su se uključiti i drugi članovi (učenici, roditelji, članovi Školskog odbora i sl.).

Već na prvom seminaru na kojemu je dogovaran projekt ravnatelj su raspravili o poželjnim osobinama članova tima za kvalitetu. Usuglašeno je da bi u tim za kvalitetu valjalo uključiti suradnike koji posjeduju sljedeća osobna obilježja:

- Entuzijizam;
- Organizacijske sposobnosti;
- Odgovornost, pouzdanost, sistematičnost, kritičnost, objektivnost, pravednost;
- Sklonost timskom radu, sposobnost kvalitetnog komuniciranja, prihvaćenost od strane drugih;
- Znanje o školi, stručne kompetencije;
- Inicijativnost, poduzetnost, inovativnost i kreativnost.

4.2.2. Angažiranje kritičkog prijatelja

Uloga je kritičkog prijatelja u projektu posebno važna jer sva iskustva pokazuju da bez vanjske podrške, posebice u inicijalnoj fazi, samovrednovanje ne donosi veće koristi.

Već na prvom seminaru na kojemu je dogovaran projekt ravnatelj su raspravili o poželjnim osobinama kritičkih prijatelja. Raspravljajući o tome koga angažirati, ravnatelj su postavili sljedeća pitanja: Tko bi mogao biti kritički prijatelj naše škole? Kakva bi ta osoba trebala biti?

Usuglasili su se oko važnosti sljedećih osobnih obilježja kritičkih prijatelja:

- Stručnost, poznavanje sustava, radno iskustvo u školi;
- Dobronamjernost, spremnost na razmjenu iskustava, neiskazivanje moći i nadmoći, ne dijeljenje savjeta, ne omalovažavanje problema;
- Povjerljivost, diskretnost;
- Originalnost, kreativnost, entuzijizam;
- Sposobnost slušanja i postavljanja izazovnih, poticajnih pitanja.

U ovom su projektu škole same birale svoje kritičke prijatelje ili, ukoliko to nisu učinile, bio im je ponuđen od strane Agencije za odgoj i obrazovanje.

4.2.3. Samoevaluacijski obrazac

Prvi korak u pokretanju razvojnog ciklusa u projektu bilo je popunjavanje samoevaluacijskog obrasca. O pitanjima i zadacima u obrascu raspravljali su školski timovi za kvalitetu. Ravnatelj je delegirao odgovornu osobu za koordiniranje rada.

Samoevaluacijski obrazac usredotočen je na razmišljanje i raspravu o unapređivanju kvalitete i učinkovitosti učenja i poučavanja. Krajnji produkt rasprava trebao je biti odgovor na središnje pitanje koje škole sebi moraju postaviti, a to je:

Kako učenicima pružati još kvalitetniju podršku u njihovu procesu učenja i osobnog razvoja?

Postavljena su i pravila za ispunjavanje obrasca:

- U obrazac su se upisivala mišljenja koja je podržavala većina ili svi sudionici rasprave. Nije se prihvaćalo mišljenje samo jedne osobe, bez obzira na njezin položaj i utjecaj.
- Odgovori su morali biti što objektivniji, u skladu sa stvarnim stanjem u školi. Procjene su se morale argumentirati provjerljivim činjenicama.
- Cijeli je postupak zamišljen kao postupak vrednovanja **aktualnog** rada škole, a ne kao deskriptivni komentar školske povijesti. Važno je bilo razmišljati i iz perspektive učenika i njihovih roditelja.

Samoevaluacijski je obrazac sadržavao: samoevaluacijski upitnik o različitim aspektima rada škole, tablicu za SWOT-analizu, tablicu školskog razvojnog plana i obrazac za procjenu vlastitog procesa samovrednovanja.

Samoevaluacijski upitnik

Prvi dio obrasca sadržavao je upitnik pomoću kojega su škole analizirale važnije aspekte svoga rada koji mogu poslužiti kao valjani kriteriji za prosudbu kvalitete škola.

Analizirana su sljedeća područja rada osnovnih škola:

- Uvjeti rada škole (*Koliko su dobri uvjeti prostora, smještaja i opremljenosti škole?*)
- Rukovođenje školom (*Kakva je učinkovitost i djelotvornost rukovođenja?*)
- Kvaliteta nastave (*Koliko je općenito dobra i učinkovita nastava, poučavanje i poticanje učenika?*)
- Kvaliteta nastavnog plana i nastavnog programa – razredna i predmetna nastava (*Koliko su nastavni plan i nastavni program usklađeni s razvojnim potrebama, sposobnostima i interesima učenika?*)
- Podrška učenicima (*Kako je organizirana podrška učenicima u kriznim situacijama – briga, savjetovanje, pomoć pri učenju, emocionalna podrška...?*)
- Postignuća učenika (*Koliko učenici u prosjeku ostvaruju poželjne standarde znanja, razvoja vještina, kompetencija?*)
- Izvannastavne aktivnosti učenika (*Kako su organizirane izvannastavne, izvannastavne školske aktivnosti učenika?*)
- Poticanje samoinicijativnosti, poduzetnosti učenika (*Koliko se učenici dobro pripremaju za svoju neovisnost u budućnosti – za poduzetnost i poduzetništvo kao ključne kompetencije u europskom obrazovanju?*)
- Suradnja s vanjskim partnerima (*Koliko dobro škola surađuje s roditeljima?; Koliko dobro škola surađuje s lokalnom zajednicom?*)

- Mišljenje o školi (*Kakvo mišljenje o školi imaju učenici?; Kakvo mišljenje o školi imaju roditelji i javnost?*)
- Razvoj škole – opće napredovanje u posljednje tri godine (*Kako procjenjuje opće napredovanje škole u posljednje tri godine?*)
- Opća procjena funkcioniranja škole (*Koliko je vaša škola dobra?*)

Od škola se tražila argumentacija procjena vlastite kvalitete u ispitivanim područjima, isticanje i argumentiranje pozitivnih aspekata djelovanja te predlaganje poboljšanja i mogućih pozitivnih promjena u svakom ispitivanom području.

4.2.4. SWOT⁷ analiza

- Nakon rasprave o gore navedenim područjima rada u školama su provedene SWOT-analize.
- SWOT-analiza je jednostavan, ali potencijalno sveobuhvatan i iscrpan pristup za prepoznavanje dobrih strana, odnosno kvaliteta i prednosti škole, njezinih slabosti i nedostataka, razvojnih mogućnosti, kao i zapreka ili opasnosti za razvoj škole. SWOT-analiza pokazuje se vrlo efikasnim sredstvom za organizacijsko samovrednovanje i strateško planiranje.

Provodi se tako da pojedinci ili grupe iskazuju mišljenja i ideje koje se upisuju u četiri polja SWOT-tablice.

Prednosti	Nedostaci, slabosti
Koje su sve prednosti, dobre strane naše škole? Zbog čega je dobro biti učenik u našoj školi? Što u školi treba i nadalje njegovati i razvijati?	Koje su sve mane, nedostaci, loše strane u radu škole? Što bi valjalo ukloniti, svakako promijeniti?
Mogućnosti	Zapreke, opasnosti
Koje su sve neiskorištene mogućnosti, neiskorišteni potencijali za razvoj škole? Što bi svakako valjalo poticati?	S kojim se realnim poteškoćama suočavamo? Koje sve realne okolnosti ugrožavaju i sprečavaju optimalni razvoj škole?

Različite su škole različito organizirale prikupljanje podataka za SWOT-analizu. Najčešće je analiza provedena s različitim skupinama sudionika (učitelji, učenici, roditelji).

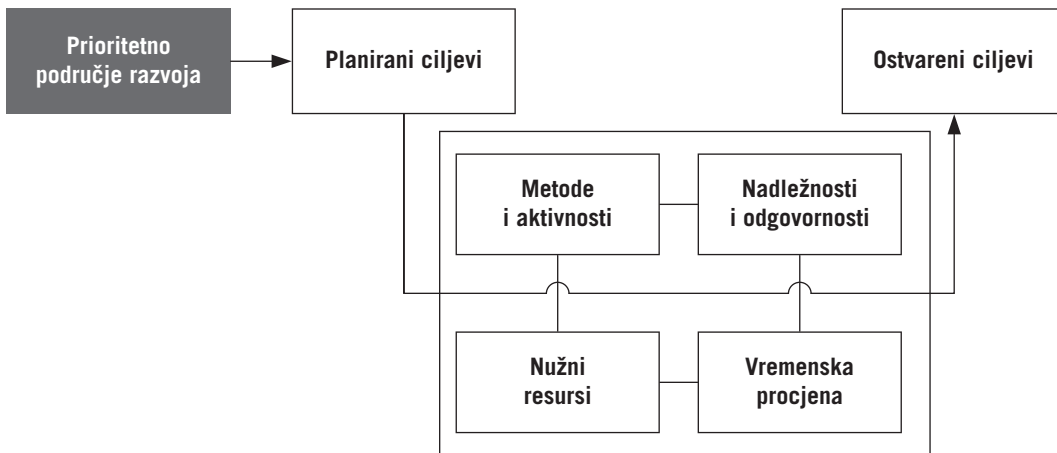
Smisao je analize otvaranje rasprave o postojećem stanju i budućem razvoju škole. SWOT-analiza trebala je pomoći u kristaliziranju prioritetnih područja razvoja škole. Nakon razmatranja svih zapažanja sažimaju se najvažnija i određuju razvojni prioriteti i specifični ciljevi škole.

⁷ SWOT – skraćenica engleskih riječi: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (snage, slabosti, mogućnosti, prijetnje)

4.2.5. Školski razvojni plan

Školski razvojni plan služi kao vodič za ostvarivanje željenih ciljeva, kao sredstvo za planiranje i praćenje razvoja.

Definira se nakon detaljne samoanalize, SWOT-analize i određivanja razvojnih prioriteta. Osnovne komponente školskog razvojnog plana prikazane su priloženom slikom.



Razvojni plan pruža jasan i lako razumljiv sažetak ciljeva i aktivnosti koje valja poduzimati. U kontekstu ovog projekta sadrži kratkoročni (jednogođišnji) plan za unapređivanje nekih ključnih aspekata rada škole. Definira se odgovorima na pitanja iz sljedeće tablice (Bezinović, 2003; Bezinović, 2006):

Prioritetno područje	Koja su područja rada koja najprije moramo unaprijediti?
Ciljevi	Koje konkretne ciljeve želimo ostvariti u dogovorenom prioritetnom području? S pecifično – M jerljivo – R elevantno – V remenski definirano – O stvarivo
Metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva	Što sve valja poduzimati da bi se ciljevi ostvarili? Koji je najbolji, najbrži, najučinkovitiji način?
Nužni resursi (financijski, organizacijski, ljudski)	Kako to ostvariti s najmanje mogućih troškova? Koje organizacijske pomake valja učiniti? Koje neiskorištene kreativne ljudske resurse možemo za to iskoristiti?
Datum do kojega će se cilj ostvariti	Realna procjena vremena koje je potrebno da bi se došlo do cilja. Kako ciljeve ostvariti što brže?
Nadležna osoba	Tko preuzima odgovornost za cijeli postupak?
Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva	Kako znamo da smo ostvarili ciljeve? Kako to možemo »opipljivo« dokazati?

Zadatak školskog tima za kvalitetu bio je pažljivo i precizno popuniti tablicu. Naglašena je važnost jasnog definiranja prioritetnog područja razvoja škole, precizno definiranje ciljeva koji se žele ostvariti, koncizno planira-

nje aktivnosti koje će se pokrenuti da bi se ostvarili ciljevi, realno planiranje ljudskih, organizacijskih i financijskih resursa za izvršenje plana, specifičiranje nadležnosti (navođenje odgovornih osoba) te jasno, precizno i mjerljivo definiranje provjere ostvarivanja ciljeva.

4.2.6. Provedba razvojnih planova – Školski razvojni projekti

Samo planiranje i definiranje ponuđene tablice ne mora značiti da će se postavljene ciljevi i ostvariti. Izrada razvojnog plana dodatno je razrađena na način da se ostvarenje svakog pojedinog cilja definiralo u terminima mini-projekta. Pretpostavljalo se da ovakva razrada u većoj mjeri jamči i ostvarenje planiranog.

Izrada ovakvih miniprojekata nije postavljena kao obveza sudionika, već je dana kao mogućnost timovima za kvalitetu koji su svoje projekte raspravili i planirali uz pomoć kritičkih prijatelja škole⁸.

U tu je svrhu valjalo specificirati detalje razvojnog projekta uz pomoć dolje navedenih točaka.

1. Naziv projekta
2. Detaljan opis cilja koji se želi ostvariti (specifično, mjerljivo, relevantno, vremenski definirano, ostvarivo).
3. Obrazloženje cilja. Zašto se želi ostvariti baš taj cilj?
4. Kronološki opis svih ključnih faza provedbe projekta.
5. Opis postupaka u sklopu svake pojedine faze projekta.
6. Analiza rizika. Koji se rizici vezuju uz provedbu projekta? Što sve može spriječiti ili usporiti provedbu projekta?
7. Plan otklanjanja ili minimiziranja rizika.
8. Precizna specifikacija resursa potrebnih za ostvarenje cilja.
9. Financijski plan. Iz kojih će se izvora osigurati pokrivanje troškova i osiguravanje svih resursa za ostvarivanje cilja?
10. Delegiranje odgovornosti. Tko je odgovoran za ostvarenje cilja? Tko vodi projekt?
11. Uključivanje suradnika. Tko će sve sudjelovati u radu na projektu? S kojim zadacima?
12. Specifikacija termina za okončanje pojedinih faza projekta. Isticanje ključnih točaka u razvoju projekta.
13. Određivanje konačnog datuma za dovršetak projekta.
14. Provjera ostvarenosti cilja. Što dokazuje da je cilj ostvaren? Čime će se dokazati da je postavljeni cilj ostvaren?

⁸ Razvojno planiranje i izrada projekata školama su predstavljale najveću poteškoću u sklopu samovrednovanja. Iskustvo ovog projekta sugerira da se školama mora osigurati inicijalna stručna vanjska podrška u području strateškog planiranja i izrade projekata.

Važno je također unaprijed planirati praćenje i vrednovanje provedbe razvojnog plana, odnosno pratećeg projekta. Pritom valja procijeniti bavi li se projekt važnim razvojnim projektima škole na djelotvoran način uz optimalno korištenje dostupnih resursa, ostvaruju li se željeni rezultati prema planu, kakav je utjecaj ostvarenih promjena na školsku zajednicu i hoće li promjene biti trajne i održive.

Uspješnost provedbe plana može se dokazivati različitim načinima:

- Pozitivnijim školskim iskustvima učenika;
- Kvalitetnijim učenjem, širim i dubljim znanjima, vještinama i ostalim kompetencijama učenika (stavovima, vrijednostima, osobnim obilježjima i sl.);
- Pozitivnijim odnosom i poboljšanom motivacijom zaposlenika;
- Osjećajem zajedništva, entuzijazmom i timskim radom radi ostvarivanja zajedničke vizije;
- Iskazima roditelja i učenika;
- Sviješću svih korisnika i javnosti o razvojnim procesima koji se događaju u školi...

5. Kako škole vide sebe – Analiza samoevaluacijskog upitnika u projektu samovrednovanja škola

Iva Odak, Zrinka Ristić Dedić, Petar Bezinović, Damir Rister

Samoevaluacijski je upitnik školama poslužio za analizu važnijih odrednica kvalitete škole. Školski timovi za kvalitetu raspravljali su o temama iz upitnika i odgovaranjem na pitanja sumirali su svoja mišljenja i ideje o postojećem stanju, kao i o potrebama i mogućnostima za pokretanja promjena.

Uključene kategorije pitanja preuzete su iz postojećih upitnika koji se koriste u različitim zemljama kao indikatori kvalitete odgojnog i obrazovnog rada škole.

Školski timovi za kvalitetu mogli su otvoriti raspravu o zastupljenosti i razvijenosti pojedinih aspekata i tragati za načinima kako u specifičnim okolnostima škole unaprijediti i ojačati zastupljenost indikatora kvalitete.

U nastavku su sažeti prikazi odgovora škola na pojedinim kategorijama pitanja iz upitnika.

5.1. Važnost materijalnih uvjeta rada škole

Smatra se da kvaliteta rada određene škole i njezina učinkovitost uvelike ovise o upravljanju školom, kvaliteti nastave i procesima koji se u školi odvijaju. No da bi škola uspješno funkcionirala, bitan su preduvjet i materijalni i financijski uvjeti u kojima škola djeluje. To se prvenstveno odnosi na uvjete prostora, smještaja i opremljenosti škole.

Nezadovoljavajući materijalni uvjeti u kojima škola djeluje mogu otežavati optimalan rad škole, dok povoljni uvjeti čine školsko iskustvo ugodnijim za sve sudionike obrazovnog procesa. Istraživanja naime pokazuju da prostorni uvjeti i opremljenost škole utječu na organizacijske aspekte škole te na proces poučavanja i učenja (Scheerens i Bosker, 1997). Dovoljno prostora u školi i oko nje može značiti pregledan i siguran okoliš koji olakšava uspostavljanje discipline te socijalne i fizičke sigurnosti učenika. Uredna i čista škola te učenje u klimatiziranim učionicama utječu na školsko ozračje i sam proces učenja i poučavanja. Naime, istraživanja pokazuju da je miran okoliš s ugodnom rutinom poticajan za učenje i poučavanje jer ne ometa koncentraciju za rad, ni učenika, ni učitelja.

Prostorni uvjeti i opremljenost škole znatno utječu na organizaciju škole i proces učenja i poučavanja.

Također, dobro opremljena škola sa suvremenom nastavnom opremom može utjecati na učinkovitost učenja, ali i na poticanje učeničkog interesa za predmet, koji se prezentira na zanimljiviji i pristupačniji način. Povezano s tim, radno okruženje u kojemu su učenici zainteresirani za rad i u kojemu je proces poučavanja ugodan i neometan, utječe pozitivno i na motivaciju za rad samih učitelja.

Dobra opremljenost škole važna je i zbog toga jer osigurava svojim učenicima podjednake obrazovne uvjete. Takva škola omogućuje dostupnost knjiga, priručnika i drugih obrazovnih materijala svim učenicima, neovisno o njihovom materijalnom statusu. Iz tog se razloga teži ujednačavanju i podizanju materijalnih uvjeta u kojima škole djeluju, kako na razini škole, tako i na razini cijelog sustava.

U obrascu za samovrednovanje škola koji su ispunjavali školski timovi za kvalitetu nalazilo se, između ostaloga, i nekoliko pitanja o uvjetima u kojima škole djeluju da bi se stekao što potpuniji i realniji dojam o radu škole. Školski timovi za kvalitetu trebali su odgovoriti na sljedeća pitanja:

Koliko su dobri uvjeti prostora, smještaja i opremljenosti škole?

- Na temelju kojih ste pokazatelja tako procijenili?
- U čemu se u školi nude najbolji uvjeti za rad s učenicima i za učenje?
- Što treba najviše poboljšati i kakvi su vaši planovi da poboljšanje ostvarite?

Od ukupno 19 škola podjednak broj škola ocjenjuje uvjete u kojima škola djeluje dobrim (7 škola) i vrlo dobrim (8 škola). Jedna škola smatra da djeluje u lošim uvjetima, dok tri škole procjenjuju svoje uvjete izvrsnima. Ovakvi iskazi škola, iako ne obuhvaćaju velik broj škola, ipak ukazuju na to da škole u različitim područjima naše zemlje još uvijek djeluju u poprilično nejednakim materijalnim uvjetima. Sukladno tome postoji potreba za općenito boljom materijalnom opremljenosti svih škola te također za uravnoteženjem uvjeta u kojima one djeluju.

Škole u različitim područjima naše zemlje još uvijek djeluju u nejednakim materijalnim uvjetima.

Prema iskazima škola najbolji se uvjeti za rad pružaju učenicima u nekim specijaliziranim učionicama i kabinetima predmetne nastave (različiti od škole do škole). Dobru opremljenost informatičke učionice kao prednost istaknulo je devet škola, jednako kao i dobru sportsku dvoranu. Nadalje, škole su navele kao neke od zadovoljavajućih uvjeta u školi i dobro opremljenu knjižnicu, izgled škole, prostrane učionice, dobre uvjete u matičnoj školi, rad u jednoj smjeni, smještaj škole, dobru opremljenost sredstvima i pomagala, dobru školsku kantinu.

Na pitanje što od materijalnih i smještajnih uvjeta u školi treba najviše poboljšanja, najviše je škola (12 škola) navelo premalo učioničkog prostora. Deset škola kao nedostatak navodi nedovoljno obnavljanje školskog inventara i slabu opremljenost nekih kabineta. Također, devet škola navodi da poboljšanje traži sportska dvorana/igralište, bilo da se radi o tome da ih uopće nema ili da se trebaju obnoviti. Nešto manji broj škola istaknuo je potrebu za informatizacijom škole, koja varira, ovisno o školi, od nabavke računala za školu do zamjene starije opreme modernijim računalima. Tipični su odgovori saržani u sljedećim citatima:

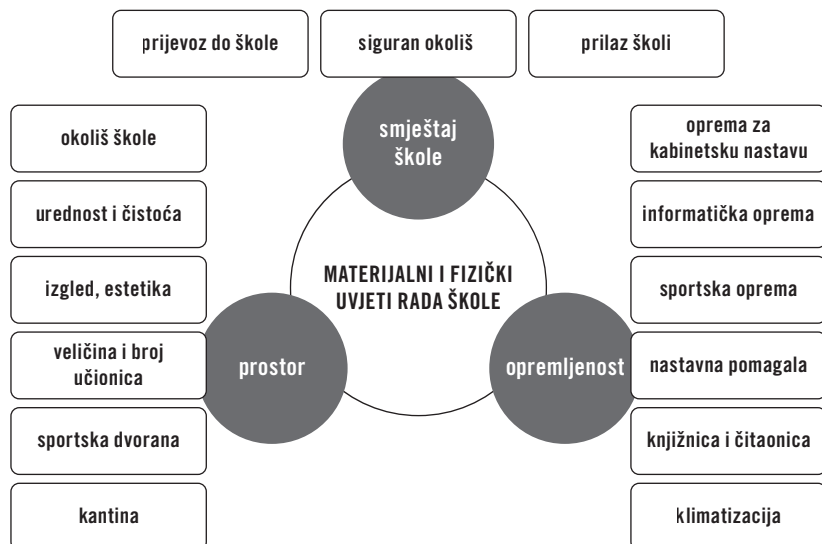
” Nedovoljna opremljenost škole, nezadovoljavajući prostorni uvjeti, starost pojedinih školskih zgrada, nedostatak kabinetske nastave.

Velik broj škola dakle izražava nezadovoljstvo esencijalnim materijalnim okolnostima te se može zaključiti da većina ispitanih škola nema zadovoljavajuću razinu pedagoškog standarda. Također, u nekoliko slučajeva (4 škole) navodi se velika razlika u materijalnim uvjetima u kojima djeluju matična škola i područne škole, pri čemu su područne škole u nepovoljnijem materijalnom položaju. Stoga neke škole navode kao nužnost bolje opremanje postojeće područne škole ili čak izgradnju nove područne škole.

” Pojedine prostore (dio matične škole i tri područne škole) mogli bismo ocijeniti ocjenom odličan, dok uvjete rada u jednoj područnoj školi ocjenjujemo ocjenom nedovoljan. To govori o velikim razlikama kad je riječ o prostornim uvjetima u naših osam objekata u kojima se odvija nastava.

Manji broj škola smatra da treba bolje opremiti knjižnicu, omogućiti rad školi u jednoj smjeni, osigurati uvjete za rad s učenicima prema individualnim sposobnostima i potrebama, nabaviti opremu za rad s učenicima s posebnim potrebama, urediti prostor za produženi boravak učenika u školi i osloboditi više prostora za društvene aktivnosti učenika. Jedna je škola čak navela i problem s manjkom pitke vode u školi, što svakako ukazuje na nedostatnost minimalnih uvjeta za rad, što je izrazito važno, pogotovo u radu s djecom. Manji je broj škola kao problem naveo smještaj škole na opasnim prometnicama.

Priložena slika sažeto prikazuje najvažnije čimbenike uvjeta prostora i opremljenosti škole navedene u školskim obrascima za samovrednovanje škola. Neke su škole pojedine komponente smatrali svojom prednošću, dok su ih druge škole navodile kao slabe točke koje traže poboljšanja ili sasvim nedostaju u školi.



Zaključak

Solidni materijalni uvjeti u kojima škola djeluje te dobra opremljenost škole preduvjet su normalnog funkcioniranja škole. Posredno i neposredno ti uvjeti utječu na razne aspekte školskog iskustva, kako učenika, tako i svih zaposlenika škole. Različita istraživanja pokazuju da su uvjeti u kojima škola djeluje i školski kontekst važni iz više razloga (Scheerens i Bosker, 1997):

- škola treba biti siguran prostor koji štiti socijalnu i fizičku sigurnost učenika i učitelja;
- dobro opremljena škola sa suvremenom nastavnom opremom može utjecati na učinkovitost učenja, ali i na poticanje ueničkog interesa za predmet, koji se prezentira na zanimljiviji i pristupačniji način;
- uredan i poticajan okoliš može pozitivno utjecati na motivaciju za rad i učenika i učitelja;
- bolja materijalna opremljenost škole može povećati obrazovne mogućnosti manje privilegiranim učenicima.

Rezultati analize samoevaluacijskih obrazaca škola koje su sudjelovale u istraživanju potvrđuju da između škola u Hrvatskoj postoje bitne razlike u materijalnim uvjetima u kojima djeluju. Ti uvjeti poprilično variraju ovisno o geografskom području te društvenom kontekstu u kojem se određena škola nalazi. Također, čini se da ti uvjeti u prosjeku zahtijevaju poboljšanja. Zbog toga treba nastojati osigurati ujednačene uvjete, pa tako i materijalne, za sve škole, da bi se osiguralo učenicima u različitim dijelovima zemlje podjednake mogućnosti za razvoj i napredovanje u obrazovanju i socijalizaciji. Upravo iz tog razloga uvjeti rada u odgojno-obrazovnim ustanovama u Hrvatskoj odnedavno su regulirani novim dokumentom *Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja*. Da bi se postavljeni standardi mogli ostvariti, nužno je potrebno osiguravati dodatna sredstva za opremanje velikog broja škola. Ravnatelji se tako nalaze pred novim izazovima nalaženja sredstava iz različitih izvora.

5.2. Rukovođenje školom i kvaliteta škole

Rukovođenje se smatra ključnim čimbenikom kvalitete škole. Uloga je ravnatelja presudna. Ravnatelj je osoba nadležna za motiviranje i mobiliziranje intelektualnih i socijalnih potencijala škole. Škola ne može biti izvrsna bez izvrsnog ravnatelja. Istovremeno i potencijalno dobar kolektiv najvjerojatnije će biti neuspješan zbog lošeg rukovođenja. Što čini rukovođenje školom dobrim?

Iako je literatura o rukovođenju u obrazovanju opsežna i manje-više otkriva koja su poželjna obilježja uspješnog ravnatelja, ne postoje jednostavni niti univerzalni recepti za učinkovito rukovođenje školama.

U našoj su obrazovnoj stvarnosti zahtjevi koji se postavljaju pred ravnatelje brojni i znaju biti vrlo složeni. Upravljanje školama poprima različite oblike zbog različitih okolnosti i različitih potreba škola.

Da bi uspješno obavljali svoju funkciju, ravnatelji bi morali posjedovati liderska obilježja ličnosti i menadžerske sposobnosti, morali bi imati integritetna znanja i vještine iz psihologije i pedagogije, ali i ekonomije, prava i odnosa s javnošću, kao i spretnost u komuniciranju s osnivačem škola i nadležnim ministarstvom.

U sklopu samoanalize rada škole timovi za kvalitetu trebali su odgovoriti na tri pitanja koja su se odnosila na rukovođenje školom.

- Koliko je učinkovito rukovođenje školom?
- Koji su aspekti rukovođenja najbolji i zašto?
- Koje bi aspekte rukovođenja trebalo mijenjati i što se poduzima?

Pri procjeni učinkovitosti rukovođenja trebalo je najprije raspraviti i analizirati koliko škola ostvaruje postavljene ciljeve, kako koristi svoje financijske, materijalne i ljudske resurse te koliko se u školi potiču nove ideje i inicijative, kreativno rješavanje problema, međusobna suradnja, poticanje autonomije i kreativnosti pojedinaca i timova.

Prosječna procjena od 4,5 na ljestvici od pet stupnjeva pokazuje da je rukovođenje procijenjeno najboljim aspektom rada škola.

Pitanje »Na temelju kojih ste pokazatelja tako procijenili?« dalo je veliku raznolikost odgovora.

Kvalitativna analiza ovih odgovora daje zanimljivu sliku o tome kako se vidi učinkovito rukovođenje osnovnim školama u hrvatskom obrazovnom kontekstu iz perspektive samih škola. Obrazloženja su sljedeća:

- ” Ravnatelj ostvaruje dobru suradnju s djelatnicima, osigurava dobre radne uvjete i ostvaruje suradničke odnose s učenicima na svim razinama i roditeljima.
- ” Ravnatelj efikasno koristi raspoložive financijske, materijalne i ljudske resurse. Ciljevi škole unaprijed se planiraju i efektivno se ostvaruju (rad u jednoj smjeni, garderobni ormarići, produženi boravak, topli obrok, nove učionice, učionica na otvorenom, humanitarne akcije).
- ” Ravnatelj potiče uključivanje u nove projekte i radi na ostvarivanju tekućih.
- ” Ravnatelj se redovito stručno usavršava i to omogućuje drugim djelatnicima.
- ” Potiče se inovativnost, kreativnost, autonomija, međusobna suradnja i podjela odgovornosti.
- ” U školi je stvoreno dobro ozračje, visok stupanj tolerancije, svi se problemi rješavaju miroljubivo.

Odgovori na pitanje »Koji su aspekti rukovođenja najbolji i zašto?« otkrivaju da se najbolji aspekti rukovođenja u našim školama mogu grupirati u četiri kategorije:

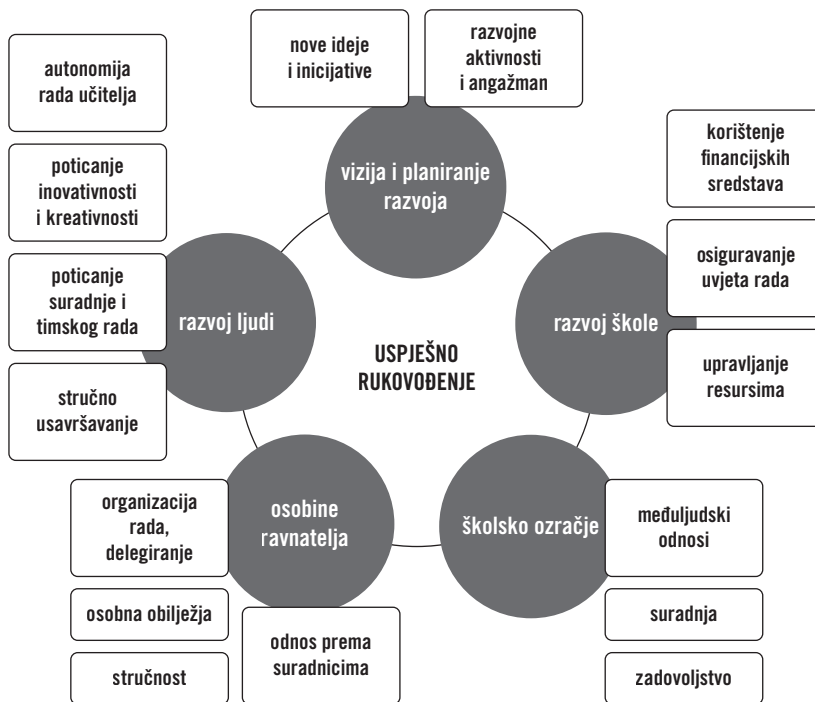
1. **Positivno školsko ozračje – međuljudski odnosi.** Naglašavaju se kolegijalni i prijateljski odnosi, uzajamno razumijevanje, međusobna suradnja, podrška i pomoć, sloboda izražavanja mišljenja, zalaganje za prava drugih.
2. **Razvoj ljudi.** Uvažavanje i vrednovanje dobrih rezultata, prihvaćanje novih ideja, poticanje autonomije, kreativnosti i inovativnosti pojedinaca, poticanje permanentnog stručnog usavršavanja.
3. **Razvoj škole.** Efektivnost i efikasnost rukovođenja školom, dobro korištenje ljudskih resursa, ažurno i efikasno rješavanje problema, provođenje novih projekata, dobra organizacija rada u školi, unapređivanje nastavnog procesa, dobri rezultati, dobro upravljanje novčanim sredstvima, dobra komunikacija s važnim dionicima, osiguranje stručnih učitelja za sve predmete, težnja za ekipiranjem stručnog tima u školi.
4. **Osobine ravnatelja.** Suradničko rukovođenje, spremnost na razgovor, problematične se situacije s lakoćom rješavaju, fleksibilnost i otvorenost za nove inicijative.

Odgovori na pitanje »Koje bi aspekte rukovođenja trebalo mijenjati i što se poduzima?« ukazuju na dodatne mogućnosti učinkovitijeg rukovođenja.

- ” Unaprijed odrediti ciljeve kod korištenja financijskih i materijalnih resursa, povećati ulaganja u opremljenost škole, povećati angažiranost lokalno-regionalne samouprave u rješavanju školskih problema. Bolja selekcija pri zapošljavanju.
- ” Bolje povezati razrednu i predmetnu nastavu; poraditi na boljoj međusobnoj suradnji i rješavanju problema u okviru stručnih aktivna; daljnja modernizacija učionica novim nastavnim sredstvima; unapređenje organizacije dežurstva učenika i učitelja; veći nadzor nad radom učitelja i veća pomoć pripravnicima;
- ” Ujednačiti komunikaciju između učitelja, ostvariti ravnopravan odnos rukovodstva škole prema svim zaposlenicima (upozoriti jednako svakog djelatnika u slučaju poteškoća i propusta u radu), osigurati smjenski rad za djelatnike stručne službe da bi se poboljšala dostupnost za učenike, učitelje i roditelje.
- ” Razviti strategiju razvoja škole, jasnije odrediti ciljeve razvoja i pratiti njihovu realizaciju.

Ravnateljima se nadalje dosta zamjera neravnomjerno dijeljenje zaduženja. Smatra se da preopterećenost zaduženjima i visoko postavljeni ciljevi dovode do iscrpljenosti i manjeg zadovoljstva nego što bi to bilo da su zahtjevi manji.

Sumirana analiza o učinkovitosti rukovođenja u našim osnovnim školama sažeta je u priloženoj slici. Prikazane su dominantne kategorije koje navode školski timovi za kvalitetu.



Navedeni stavovi o uspješnom rukovođenju koji su proizašli iz naše analize, sukladni su podacima iz stručne literature koji navode načine kojima ravnatelji mogu facilitirati, poticati i olakšavati planiranje razvoja i razvoj svoje škole (West-Burnham, 1997).

- Smatra se da uspješan ravnatelj uspijeva izgraditi zajedničku viziju škole i može inspirirati i motivirati ostale k ostvarivanju dogovorenih ciljeva.
- Uspješan ravnatelj gradi suradničku zajednicu koja uči, koristi otvorenu, poštenu komunikaciju, traži i potiče aktivnosti koje doprinose zajedničkom cilju, uspješnijem učenju svojih učenika.
- Uspješan ravnatelj stvara i podržava profesionalno ozračje koje osigurava trajno stručno usavršavanje i napredovanje svih članova školske zajednice.
- Uspješan ravnatelj postavlja visoka, ali ostvariva očekivanja za učitelje, učenike i cijelu školu te potiče aktivnosti koje vode ostvarivanju visokih očekivanja.
- Uspješan ravnatelj pravedno delegira zadatke i zaduženja i vlastitim primjerom potiče pouzdanost i odgovornost.
- Uspješan ravnatelj spremno preuzima rizike i tolerira rizike koje preuzimaju drugi, a koji su u funkciji smislenih i željenih promjena.
- Uspješan ravnatelj podržava nove inicijative i osigurava resurse za njihovu podršku.
- Uspješan je ravnatelj stručan, ima znanja i dobre komunikacijske vještine. On učinkovito primjenjuje svoje znanje i vještine da bi osnažio svoju školu i odupro se negativnim pritiscima.

- Uspješni ravnatelji intenzivno surađuju da bi prepoznali šire društvene potrebe, potrebe svojih lokalnih zajednica, svoje škole i svojih učenika i planiraju kako na najbolji način zadovoljavati te potrebe.

Razumijevajući presudnu važnost uloge ravnatelja za kvalitetu rada škole, u hrvatskom se obrazovnom kontekstu pokazuje izrazito važnim uspostavljanje kvalitetnog inicijalnog osposobljavanja i sustavnog kontinuiranog usavršavanje ravnatelja za obavljanje složenih poslova upravljanja školom.

5.3. Kvaliteta nastave kao pokazatelj kvalitete obrazovanja i školske učinkovitosti

Većina ljudi, posebice roditelja, učitelja, školskih ravnatelja, pa i učenika, vjeruje da je kvalitetna nastava važna. U stručnim raspravama o kvaliteti obrazovanja, kao i u različitim modelima učinkovitosti škole, kvaliteta nastave uvijek se razmatra kao važan pokazatelj kvalitete obrazovanja i školske učinkovitosti (Scheerens i Bosker, 1997). Tome se pojmu pridaje veliko značenje upravo zbog pretpostavljenog utjecaja koji kvaliteta nastave ima na ishode koje učenici ostvaruju. Vjeruje se da učenici koji su izloženi kvalitetnoj nastavi postižu bolje obrazovne rezultate i bolje napreduju od učenika koji su izloženi manje kvalitetnoj nastavi, bez obzira na prijašnja postignuća i sposobnosti tih učenika.

Kvaliteta nastave ključan je čimbenik kvalitete obrazovanja; kvalitetna nastava znatno pridonosi pozitivnim obrazovnim ishodima.

Velik broj obrazovnih istraživanja provedenih različitom metodologijom i u različitim obrazovnim kontekstima (Teddlie i Reynolds, 2000), doista i pokazuju da neki učitelji više doprinose napretku svojih učenika od drugih učitelja, kao i to da su za razlike u obrazovnim postignućima učenika više odgovorni procesi u razredu, nego školske varijable (npr. materijalna opremljenost škola, školska klima). Tome je tako jer se učenje upravo odvija u razredima, u svakodnevnoj neposrednoj interakciji učenika i učitelja.

Istraživanja međutim nisu sasvim jednoznačna u određivanju toga koja su to posebna obilježja učitelja ili nastave koja zasigurno imaju pozitivne učinke, potiču učenje i sveukupan razvoj učenika.

Sva istraživanja međutim polaze od toga da je kvaliteta nastave složen koncept, koji se ne može zahvatiti bez jasnog povezivanja s konceptom kvalitete učitelja, odnosno razmatranja razine kvalificiranosti učitelja, njihovih profesionalnih iskustava i pristupa poučavanju. Kvaliteta nastave također se ne može razmatrati izdvojeno od drugih elemenata koji određuju obrazovne ishode – osobnih obilježja i iskustava učenika, šireg obrazovnog konteksta i školskog okruženja u kojem se učenje i poučavanje odvija. Svi su ovi elementi međusobno povezani i zajedno mogu, ukoliko su povoljni, pridonositi kvaliteti i učinkovitosti škola.

U sklopu samoanalize rada škole timovi za kvalitetu trebali su odgovoriti na tri pitanja koja su se odnosila na kvalitetu nastave:

- Koliko je u vašoj školi *općenito* dobra i učinkovita nastava, poučavanje i poticanje učenika (i na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete)?
- Koja su najbolja obilježja poučavanja u vašoj školi i zašto?
- Što treba poboljšati i što se poduzima

Kako i na temelju čega škole procjenjuju kvalitetu nastave?

Pri procjeni kvalitete nastave u školi trebalo je analizirati i raspraviti koliko je nastava zanimljiva, motivirajuća, učinkovita u poticanju učenika, koliko zadovoljava individualne potrebe učenika, koliko koristi načela aktivnog učenja i potiče vještine samostalnog, angažiranog, samoregulirajućeg učenja.

Prosječna procjena od 3,9 na ljestvici od pet stupnjeva pokazuje da većina škola procjenjuje kvalitetu nastave u svojim školama vrlo dobrom. Tek jedna škola daje si u ovome području izvrsnu ocjenu, a četiri škole (od 19) smatraju da je nastava u njihovim školama osrednja. Navedene ocjene sugeriraju da škole, iako kvalitetu vlastite nastave procjenjuju pozitivno, uviđaju prostor za promjene i daljnje unapređivanje rada.

Navedene ocjene kvalitete nastave škole temelje velikim dijelom na analizi učeničkih postignuća i praćenju njihova napredovanja u svladavanju nastavnih sadržaja. Uspješno svladavanje postavljenih zahtjeva, dobre ocjene i opći uspjeh učenika, smanjenje broja zaključenih negativnih ocjena i popravni ispita škole smatraju pokazateljima kvalitetnog rada učitelja i uspješnosti poučavanja.

Osim praćenja učeničkih postignuća, po mišljenju škola, o kvaliteti nastave svjedoči i uspjeh učenika pri upisu u srednje škole, odnosno njihov uspjeh u daljnjem školovanju. Važan su izvor informacija o kvaliteti nastave za škole također i rezultati učenika na gradskim, županijskim i državnim natjecanjima i smotrama. Može se zaključiti da škole koje ostvaruju dobre rezultate na natjecanjima i smotrama, kao i škole u kojima se znatan dio djece upisuje u srednje škole s gimnazijskim programima, sebe smatraju kvalitetnima i uspješnima.

Iako su postignuća i uspjeh učenika zasigurno važni pokazatelji toga koliko je kvalitetno i učinkovito poučavanje i učenje u školi, oni nisu i jedini valjani pokazatelji kvalitete nastave. Radi se o posrednim pokazateljima, koji osim o kvaliteti nastave ovise i o nizu drugih čimbenika, primjerice o sposobnostima i prijašnjim postignućima učenika, njihovoj motivaciji, vještinama učenja, obrazovnim aspiracijama, razrednoj klimi, učiteljevim kriterijima vrednovanja itd. Osim što su posredni, ti su pokazatelji i suviše ograničeni, budući da svode cjelokupni složen proces učenja i poučavanja samo na uski dio poželjnih ishoda obrazovanja, i to onih obrazovnih koji se tiču stjecanja znanja iz pojedinih područja školskog učenja.

Tek su neke škole naglasile da, osim na temelju uspjeha i postignuća učenika, o kvaliteti nastave zaključuju i na temelju pozitivnog odnosa koji učenici izgrađuju o školi i učenju, njihove motivacije za učenje, interesa za sadržaje koji se uče, zadovoljstva školom i učiteljima i slično. Takve informacije učitelja

Škole procjenjuju kvalitetu nastave vrlo dobrom, ali uviđaju prostor za unapređivanje vlastitog rada.

O kvaliteti nastave škole zaključuju na temelju obrazovnih rezultata učenika – njihova školskog uspjeha, uspjeha pri upisu u srednje škole i uspjeha na natjecanjima i smotrama.

telji prikupljaju u neposrednom radu s učenicima, ali i iz razgovora s roditeljima i kolegama – učiteljima i stručnim suradnicima. Osim ovih »impresionističkih« uvida koje škole dobivaju u svakodnevnim razgovorima, neke škole mišljenja o nastavi prikupljaju putem povremenih anketa za učenike, roditelje i učitelje. Takve se informacije mogu smatrati kvalitetnijima jer uzimaju u obzir stavove i razmišljanja različitih zainteresiranih strana, uključuju višestruke perspektive i daju objektivniju sliku stanja u školi.

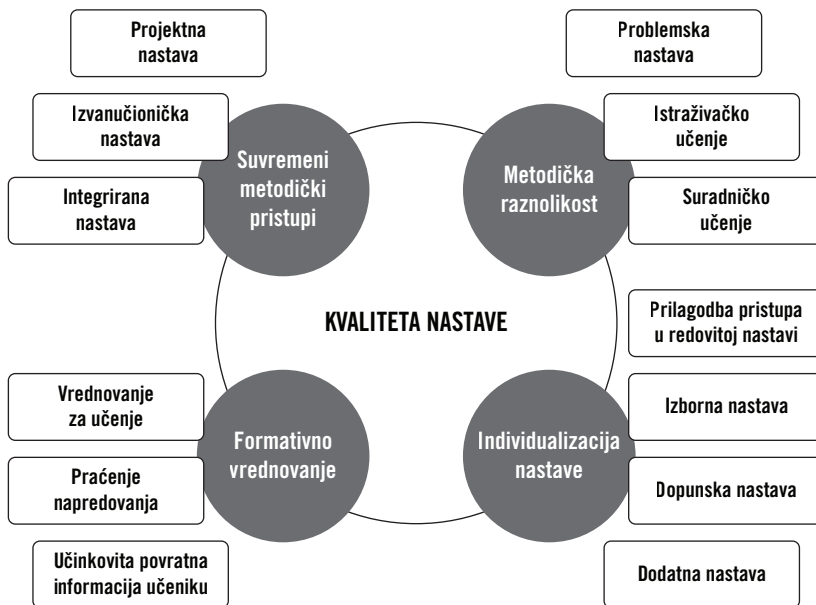
Osim razmatranja obrazovnih rezultata kao pokazatelja kvalitete nastave potrebno je razviti i mjeriti neposredne pokazatelje kvalitete samog procesa učenja i poučavanja.

Potrebno je također razraditi i neke neposredne pokazatelje kvalitete nastave, temeljene na (samo)opažanju i analizi samog nastavnog procesa. Primjerice, moguće je razviti protokole za opažanje toga koliko se na nastavi uspješno upravlja razredom, koliko se kvalitetno strukturira sat, osigurava poticajno ozračje za učenje, potiče razvoj vještina učenja i slično. Takvim pristupom mogu se cjelovitije obuhvatiti svi elementi koji tvore kvalitetno i učinkovito poučavanje.

Ovakvi se postupci mogu standardizirati i koristiti za sustavno praćenje kvalitete odgojno-obrazovnog rada u našim školama.

Koja su najbolja obilježja poučavanja?

Kvalitativna analiza odgovora škola na pitanje o najboljim elementima poučavanja u njihovim školama sažeto je prikazana na priloženoj slici i daje zanimljiv pregled toga što škole u hrvatskom obrazovnom kontekstu podrazumijevaju pod kvalitetnom nastavom, posebice pod kvalitetnim korištenjem najučinkovitijih metoda.



Škole najpozitivnijom odlikom poučavanja u vlastitoj školi vide postupno napuštanje tradicionalnih obrazaca predavačke (frontalne) nastave te uvođe-

nje novih metoda i strategija poučavanja i uspostavu metodičke raznolikosti u svakodnevnom radu. Po mišljenju škola velik dio učitelja pokazuje spremnost za korištenje suvremenih pristupa poučavanju te je u nastavi u sve većoj mjeri zastupljeno suradničko učenje i timski rad, istraživačko učenje, projektni rad, problemska nastava, izvanučionička ili terenska nastava, integrirana nastava. Učitelji nastoje unutar svakog pojedinog nastavnog sata izmjenjivati različite aktivnosti, čineći nastavu dinamičnijom i zanimljivijom za učenike.

” U nastavi se koriste različiti oblici rada (frontalni rad, individualni rad, rad u paru/grupi) različite metode rada (razgovor, diskusija, debata, demonstracije, praktični rad, istraživanje, scenski rad...), organiziraju se otvoreni dani, projektni dani, terenska nastava, učenici posjećuju različita kulturna događanja... Upravo ta raznovrsnost čini nastavu zanimljivom i motivira učenike za rad i usvajanje novih sadržaja.

Takva nastava stavlja učenika u središte nastavnog procesa, a učitelj zauzima facilitatorsku ulogu. Želi se aktivirati učenike, kako u pripremi za nastavu, tako i tijekom samog nastavnog procesa, potaknuti razvoj vještina samostalnog i samoregulirajućeg učenja i osloboditi njihove kreativne potencijale.

Po mišljenju učitelja učenici upravo i ostvaruju najbolje rezultate u situacijama učenja koje od njih zahtijevaju aktivni angažman, kreativnost, praktično djelovanje i primjenu znanja u područjima koja učenici mogu povezati sa svojim interesima te koja doživljavaju relevantnim za vlastiti život. Takve situacije učenja djeluju motivirajuće za učenike i omogućuju im ostvarivanje uspjeha, što jača njihov osjećaj kompetentnosti i samoeфикаsnosti.

” Učenici imaju najbolja postignuća u područjima gdje na zanimljiv, drugačiji i raznovrsniji način savladavaju nastavno gradivo – ne samo frontalnom nastavom i faktografijom, već i istraživačkim projektima, terenskom nastavom, grupnim radom, radom u paru...

” Učenici su najuspješniji kad se radi u grupama, jer se tad dobro usmeno izražavaju i omogućava im se da do izražaja dođe njihova kreativnost, kao i u svim situacijama u kojima mogu zorno doživjeti i iskusiti ono što se uči, recimo putem samostalnog istraživačkog rada.

Osim uvođenja novih nastavnih metoda i metodičke raznovrsnosti škole ključnim pozitivnim obilježjem poučavanja smatraju pokušaje individualizacije nastave, odnosno prilagodbe procesa učenja i poučavanja osobitostima pojedinih učenika ili skupina učenika. Često pod individualizacijom nastave škole misle na organiziranje dodatne, dopunske i izborne nastave, a tek ponekad i na individualizaciju u redovitoj nastavi, kad učitelji prepoznaju i nastoje uvažiti individualne razlike među učenicima te ulagati napore u zadovoljavanje individualnih potreba učenika korištenjem različitih pristupa poučavanja, davanjem različitih zadataka i slično. Individualizacija nastave posebice ima svoje značenje u školama s malim brojem učenika u razrednim odjeljenjima.

” Nastava u velikoj mjeri zadovoljava individualne potrebe učenika jer se vodi briga o različitim sposobnostima i sklonostima učenika na sljedeće načine: organiziran je rad s potencijalno darovitim učenicima,

Postupno uvođenje suvremenih metodičkih pristupa i uspostava metodičke raznolikosti unutar pojedinih nastavnih sati škole drže najpozitivnijim obilježjem poučavanja.

organizirana je dopunska nastava, organizirana je dodatna nastava, postoji izborna nastava, dio učenika pohađa nastavu po individualiziranom pristupu ili po prilagođenom programu.

” U nastavi se provode diferencirani oblici rada i individualizacija na temelju inicijalnih provjera i suradnje učitelja i stručnih suradnika.

Dio škola ispravno prepoznaje formativno vrednovanje – vrednovanje za učenje – integralnim dijelom kvalitete nastave.

Nadalje, dio škola smatra kvalitetno i jasno vrednovanje, posebice formativno vrednovanje rada učenika koje se kontinuirano provodi tijekom školske godine, važnim elementom kvalitete nastave u njihovim školama. Vrednovanje se u tim školama oblikuje kao povratna informacija učenicima o njihovim postignućima, uloženom trudu i napredovanju u odnosu na inicijalno stanje.

” Koriste se brojčane ocjene i opisno praćenje. Opisno se vrednovanje više koristi u razrednoj nastavi kao način praćenja i poticanja učenika. Ocjenjuju se različite komponente učeničkog rada – postoje usmene i pismene provjera znanja, vrednuje se napredovanje učenika, zalaganje u nastavi, snalaženje u konkretnim situacijama...

Na kraju, škole prepoznaju da kvalitetna nastava zahtijeva kvalitetnu pripremu i intenzivnu suradnju među učiteljima te često, uz stručnost učitelja, upravo njihov timski rad navode kao prednost vlastite škole. Za te je škole za kvalitetu nastave ključno zajedničko planiranje i osmišljena priprema nastave te razmjena vlastitih iskustva.

” Program i aktivnosti zajednički se planiraju jednom mjesečno, povezuju se teme kroz različite predmete (integracija), a učitelji svakodnevno samostalno dogovaraju tjedne ili dnevne korelacije.

Kako unaprijediti kvalitetu nastave?

Škole uviđaju četiri osnovna smjera za unapređivanje kvalitete nastave (poredano po čestoti):

1. Korištenje najučinkovitijih metoda;
2. Praćenje i unapređivanje kvalitete rada učitelja;
3. Unapređivanje materijalnih i organizacijskih uvjeta rada;
4. Uspostavljanje tješnje suradnje s roditeljima.

Korištenje najučinkovitijih metoda

Škole najveći prostor za unapređivanje kvalitete nastave vide u daljnjem unapređivanju metoda kojima se učitelji služe u svakodnevnom radu. Nužno je češće i osmišljenije provođenje problemske, istraživačke i integrirane nastave, povećanje korištenja projektne, izvanučioničke ili terenske nastave (ustroj »učionice na otvorenom«), kao i osuvremenjivanje rada uporabom multimedijске prezentacije i obrade nastavnih sadržaja. Škole podrazumijevaju da su takvi pristupi važni zbog svog motivacijskog učinka na učenike, kao i zbog učinka tih pristupa na razvijanje različitih kompetencija, praktičnih vještina te vještina samostalnog i samoregulirajućeg učenja.

Nadalje, škole uviđaju da je posebice potrebno unaprijediti rad u dopunskoj i dodatnoj nastavi, rad s darovitima, kao i s učenicima koji nastavu pohađaju po individualiziranim ili prilagođenim programima te omogućiti više izborne nastave. Time se učenicima omogućuje učenje, vježbanje i ponavljanje u školi te im se pruža potrebna pomoć i podrška u napredovanju.

Osim unapređivanja nastave ovim oblicima individualiziranih pristupa različitim skupinama učenika, potrebno je još više insistirati na prilagođavanju redovite nastave individualnim potrebama učenika, a za to je, po mišljenju škola, preduvjet smanjenje broja učenika u razrednim odjeljenjima.

Na kraju, važno je uspostaviti kvalitetno formativno vrednovanje učeničkih postignuća, koje može poticati kod učenika kontinuirano učenje te ih motivirati za učenje radi znanja, a ne radi ocjena.

Praćenje i unapređivanje kvalitete rada učitelja

Škole smatraju da je za kvalitetnu nastavu ključno osigurati kontinuirano i kvalitetno stručno usavršavanje učitelja, ravnatelja i stručnih suradnika. Veća skrb za profesionalni razvoj školskog osoblja potrebna je posebice u školama u manjim sredinama u kojima je stručna zastupljenost nastave, kao i fluktuacija učitelja, već sada žarišni problem osiguravanja kvalitete nastave.

Većina škola suočava se, nadalje, s problemom nejednake kvalitete rada učitelja te ga nastoji riješiti uključivanjem svih učitelja u programe stručnog usavršavanja (posebice u one koji osposobljavaju učitelje za korištenje suvremene nastavne tehnologije), ili ponegdje uspostavljanjem sustava praćenja i vrednovanja rada učitelja od strane kolega (drugih učitelja, stručne službe) ili učenika i roditelja.

Dio škola naglašava i važnost uspostavljanja bolje suradnje učitelja unutar škole. Potrebno je više komunikacije između razredne i predmetne nastave te više dogovaranja i suradnje u osmišljavanju i provođenju nastave između učitelja različitih predmeta, kao i više kontakata sa srednjim školama u koje se učenici upisuju. Po mišljenju škola jedino se tako mogu valjano analizirati postignuća i uspjesi učenika te pratiti njihovo napredovanje.

Unapređivanje materijalnih i organizacijskih uvjeta rada

Nedovoljna opremljenost škola nastavnim sredstvima i pomagalicama te skučenost prostora većini je škola problem. Postupno proširenje i opremanje učioničkih i kabinetskih prostora stoga je prioritetno područje suradnje s osnivačima škola. Rad u jednoj smjeni također se smatra rješenjem dijela problema, koje će neke od škola sudionica uskoro osigurati.

Uspostavljanje tješnje suradnje s roditeljima

Dva su elementa suradnje s roditeljima koje treba unaprijediti u cilju osiguranja kvalitetnije nastave:

- a) povećati uključenost roditelja u procese učenja i poučavanja
- b) poboljšati komunikaciju škole i roditelja

Individualizaciju nastave kroz ponudu dodatne, dopunske i izborne nastave škole drže pozitivnim trendom. Premalo se naglašava individualizacija pristupa različitim učenicima tijekom redovne nastave.

Zaključak

Raznolikost i mnoštvo odgovora škola o čimbenicima kvalitete nastave u njihovim školama potvrđuju da škole smatraju da je kvaliteta nastave složen, višedimenzionalan pojam, koji se ne može vrednovati pomoću jednog, općeg pokazatelja. Škole razumiju postojanje međuovisnosti kvalitete procesa učenja i poučavanja i različitih kontekstualnih i ulaznih čimbenika školske učinkovitosti (prije svega materijalnih uvjeta rada, kvalificiranosti učitelja i osobnih obilježja učenika). Prikazana mišljenja škola o pokazateljima kvalitete nastave umnogome se poklapaju s prikazima u novijoj literaturi o čimbenicima nastavnog procesa koji imaju najveći utjecaj na učenje i koji znatno doprinose školskoj učinkovitosti (npr. Cotton, 1995; Levine i Lezotte, 1990; Sammons, Hillman i Mortimore, 1995).

Najčešće se navode sljedeći čimbenici:

- **Usmjerenost na učenje i poučavanje.** Učinkovite škole jasno su usmjerene na postizanje zadanih obrazovnih standarda i na napredovanje učenika u ostvarivanju istih.
- **Vrijeme posvećeno učenju.** Učinkovite škole svako dostupno vrijeme koriste kao priliku za učenje i razvoj. Bitno je ne rasipati vrijeme za učenje, jer se pokazuje da je količina vremena koje je posvećena učenju i radu važan prediktor postignuća učenika.
- **Strukturirano poučavanje.** Učitelji u učinkovitim školama detaljno planiraju i osmišljavaju svaki nastavni sat. Jasno postavljaju i komuniciraju cilj cijelog predmeta i svakog nastavnog sata. Dobro strukturiraju sat (orijentirani su na zadatak). Koriste različite metode i pristupe po određenom redu, koji osigurava ovladavanje nastavnim sadržajima i vještinama koje se uče. Konstantno kod učenika provjeravaju razumijevanje da bi prilagodili poučavanje. Ostavljaju dovoljno vremena za vježbu i ponavljanje.
- **Različite strategije poučavanja.** U učinkovitim školama učenici su angažirani na nastavi i aktivno sudjeluju u istraživanju, propitivanju, analizi informacija, sintetiziranju i objašnjavanju ideja, postavljanju i testiranju pretpostavki i očekivanja, stvaranju novih ideja itd. Nastava potiče korištenje viših razina kognitivnih procesa i znanja, posebice u suradničkom okruženju – tijekom razrednih rasprava, u radu u skupinama ili u paru.
- **Prilagodba poučavanja različitim skupinama učenika.** U učinkovitim školama učitelji poučavaju sve učenike, ali prilagođavaju pristupe i zadatke različitim skupinama učenika, posebice onima koji imaju poteškoća u ostvarivanju zadanih ciljeva. Učitelji različite korištene metode i pristupe poučavanja prilagođavaju ne samo ovisno o prvotnim kapacitetima učenika nego i na temelju dostignute razine znanja tijekom procesa učenja.
- **Pozitivno, sigurno i poticajno okruženje za učenje.** Mirna i radna atmosfera preduvjet je uspješnog učenja i poučavanja. Pozitivno okruženje za učenje uspostavlja se postavljanjem jasnih pravila dogovorenih od strane učitelja i učenika. Pozitivno okruženje za učenje pretpostavlja da učitelj uspostavlja mnoge interakcije s učenicima, ohrabruje, cijeni doprinos svakog učenika te njeguju strpljenje, smirenost, odlučnost, pravednost, en-

tuzijazam, tolerantnost, razumijevanje, učinkovito komuniciranje, iskreni interes za učenike.

- **Promoviranje razvoja vještina učenja.** Kvalitetni učitelji potiču refleksivnost i samoregulaciju učenja te izravno poučavaju kognitivne i metakognitivne strategije učenja. Učenici uče kako učiti, kad, kako i zašto primijeniti određenu strategiju učenja te kako vrednovati vlastito učenje. Učenici razgovaraju s učiteljima o vlastitim procesima učenja. Učitelji motiviraju učenike korištenjem otvorenih pitanja i poticajnih komentara koji usmjeravaju učenikovo mišljenje.
- **Visoka očekivanja.** Učinkovite škole i učitelji postavljaju visoka očekivanja za sve svoje učenike, jasno ih komuniciraju te oblikuju poučavanje i postavljaju zadatke tako da odgovaraju tim očekivanjima, pa pomažu učenicima i ohrabruju ih u ostvarivanju tih očekivanja.
- **Pozitivna potkrepljenja.** Pozitivna informacija o napredovanju učenika u učenju ima pozitivan učinak na daljnje učenje. Pozitivno se mogu potkrepljivati i druga pozitivna ponašanja u razredu i školi.
- **Kontinuirano, svakodnevno praćenje postignuća i napredovanja učenika.** Kvalitetni učitelji kontinuirano bilježe informacije o učeničkim postignućima i ponašanjima i pravovremeno razgovaraju o tim zabilješkama i opažanjima s učenicima. Učenici dobivaju jasnu i informativnu poruku o tome u kojim su područjima ostvarili očekivane obrazovne ishode, a u kojim područjima još nisu zadovoljili standarde. Učitelji izbjegavaju kritiziranje kad učenici postižu loše obrazovne rezultate.

Pregled čimbenika koji određuju kvalitetu nastave ovdje prikazan zasigurno nije sveobuhvatan popis svih elemenata kvalitetne i/ili učinkovite nastave, niti je detaljno razrađen u pokazatelje na temelju kojih se može opažati i mjeriti koliko je nastava u pojedinoj školi kvalitetna. On predstavlja tek poticajan pogled na ono što bi nastava trebala biti svakog radnog dana i svakog nastavnog sata, kao i svojevrsni referentni okvir za vrednovanje onoga što naše škole smatraju pokazateljima kvalitete vlastite nastave.

5.4. Kvaliteta nastavnog plana i programa

Jedan od čimbenika koji se smatraju najvažnijima za kvalitetno obrazovanje jest kvaliteta kurikuluma (Scheerens i Bosker, 1997), odnosno, u našem slučaju, još uvijek nastavnih planova i programa.

Aktualni nastavni plan i program za osnovnu školu (MZOŠ, 2006) koji se koristi u našim školama od 2006. godine određuje temeljne odrednice odgojno-obrazovnog i nastavnog rada, ciljeve i zadaće odgoja i obrazovanja u osnovnoj školi, definira nastavni plan za provedbu nastavnog programa, određuje odgojno-obrazovni, školski i nastavni rad, oblike, metode i sredstva izvannastavnog i izvanučioničkog rada, rad s darovitim učenicima i s učenicima s posebnim potrebama, određuje nositelje odgojno-obrazovne

djelatnosti u osnovnoj školi (ravnatelj, učitelji, razrednici), djelatnosti stručnih suradnika te integrativne odgojno-obrazovne sadržaje za osnovnu školu.

Njegovi su ciljevi postaviti okvir za osiguranje sustavnog načina učenja o svijetu, prirodi, društvu, ljudskim dostignućima, o drugima i sebi; poticati i kontinuirano unapređivati intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni, duhovni razvoj učenika, u skladu s njegovim sposobnostima i sklonostima; stvoriti mogućnosti da svako dijete uči i bude uspješno; osposobiti učenike za učenje, naučiti ih kako učiti i pomoći im u učenju; pripremiti učenike za mogućnosti i iskušenja koja ih čekaju u životu; poučiti učenike vrijednostima dostojnih čovjeka.

Nastavni plan i program za osnovnu školu u hrvatskom je obrazovnom sustavu ujedno i dokument koji propisuje što (a manje i kako) treba raditi u školama u sklopu 22 definirana predmetna programa. Ovim se Nastavnim planom i programom u odnosu na prethodni nastojalo »rasteretiti gradivo u svim nastavnim predmetima, osuvremeniti odgojno-obrazovne sadržaje, povećati predmetno i međupredmetno povezivanje sadržaja na horizontalnoj i vertikalnoj razini, uravnotežiti raspodjelu po razredima, preciznije uobličiti odgojno-obrazovne ciljeve i zadaće prema razvojnim razinama učenika«. Uz udžbenike nastavni je plan i program za učitelje u hrvatskim osnovnim školama najkorišteniji resurs. Prema istraživanju Baranović i suradnika (2006) velika se većina učitelja u pripremanju nastave redovito koristi nastavnim programom.

Pri planiranju i izradi novoga nastavnog plana i programa (kurikuluma) kreatori obrazovne politike trebali bi slušati glas škola te uvažavati njihove primjedbe i prijedloge. Stoga je jako važno da učitelji i škole promišljaju o nastavnim planovima i programima te da ih kritički vrednuju i daju prijedloge za poboljšanje. Pitanja u svezi s nastavnim planom i programom u samoevaluacijskom upitniku imala su za cilj ispitati kako vide postojeći nastavni plan i program po kojemu organiziraju i provode odgojno-obrazovni rad.

Školski timovi za kvalitetu u samoevaluacijskom su upitniku odgovarali na sljedeća pitanja koja se tiču kvalitete nastavnog plana i programa:

Koliko su nastavni plan i nastavni program usklađeni s razvojnim potrebama, sposobnostima i interesima vaših učenika? (Koliko program zadovoljava individualne potrebe učenika? Koliko je program zanimljiv i koliko motivira učenike na učenje? Koliko su sadržaji koji se uče važni za snalaženje u životu?)

- Kako to znate? Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?
- Koja su najbolja obilježja postojećeg nastavnog plana i programa i zašto?
- Koje aspekte nastavnog plana i programa u razrednoj nastavi treba poboljšati i što po vama valja poduzimati?

Rezultati i zapažanja posebno su prikazani za razrednu i za predmetnu nastavu.

Procjena nastavnog plana i programa u razrednoj nastavi

Usklađenost nastavnog programa s razvojnim potrebama, sposobnostima i interesima učenika

Školski timovi za kvalitetu usklađenost su nastavnog plana i programa za razrednu nastavu s potrebama, sposobnostima i interesima učenika procijenili srednjom ocjenom 3,5 na ljestvici od pet stupnjeva. Jedna je škola dala ocjenu dovoljan, jedna izvrstan, dok su ostale škole dale ocjenu 3 ili 4. Takve procjene, koje govore o nepotpunoj usklađenosti nastavnih programa s razvojnim mogućnostima i potrebama djece mlađe školske dobi, sugeriraju da škole uviđaju važan prostor za unapređenje programa razredne nastave.

Najbolja obilježja postojećeg nastavnog plana i programa

Najboljim obilježjima postojećeg nastavnog plana i programa u razrednoj nastavi škole smatraju sljedeće elemente:

Omogućena je korelacija, odnosno **unutarpredmetna i međupredmetna povezanost** nastavnih sadržaja.

- ” Prисutno je potpuno prožimanje nastavnih sadržaja – koristimo holistički pristup!
- ” Postoji korelacija (vertikalna i horizontalna) među nastavnim predmetima i sadržajima što omogućava integrirane dane i tjedne, odnosno sadržaje koje učenici mogu usvajati iskustvenim učenjem. Izuzetak su pojedini sadržaji nastave prirode i društva (npr. povijesni sadržaji) koji su učenicima preteški.

Učitelju se ostavlja znatna **sloboda** i pruža **autonomija u provedbi plana i programa**, odnosno u izboru metoda rada, čime se oslobađa kreativnost učitelja u nastavnom procesu.

- ” Program daje slobodu učiteljima u organizaciji obrazovnog rada i omogućuje kreativnost učitelja.
- ” Učitelj je kreator u svom razredu, a učenici aktivnije uključeni u rad.

Nastavni program **pridaje važnost stjecanju vještina i razvoju sposobnosti učenika**. Omogućen je timski rad, zahtijeva se primjena znanja, iskustveno učenje, istraživačko učenje, projektna nastava, izvanučionička nastava.

- ” Nastavni plan i program omogućava terensku nastavu, grupni i samostalni rad, izmjene u rasporedu sati prema konkretnoj potrebi nastave.
- ” Potiče samostalno i aktivno učenje; potiče iskustveno učenje; uključena zornost u poučavanje.
- ” Traži više samostalnosti od učenika, istraživačkog rada, uključivanje i roditelja kao pomagača djeci, omogućavaju više izleta i izvanučioničke nastave.

Program dopušta znatnu **individualizaciju** nastave, odnosno fleksibilno prilagođavanje procesa učenja i poučavanja individualnim potrebama i sposobnostima učenika.

- ” Postoji mogućnost prilagođavanja programa individualnim potrebama učenika. Omogućuje se kreativnost i daje slobodu učiteljima u izboru metoda i načina rada.
- ” Program je uglavnom usklađen s razvojnim potrebama djece i pravilnom metodičkom obradom sadržaji se mogu koristiti u svakodnevnom životu, program zadovoljava individualne potrebe učenika.

Aspekti postojećeg nastavnog plana i programa koji traže poboljšanja

Analiza mišljenja škola o aspektima postojećeg nastavnog plana i programa u razrednoj nastavi koji traže poboljšanja jasno ukazuje na nekoliko spornih točaka.

Najviše zapažanja škola o nedostacima postojećeg plana i programa odnosi se na potrebu za daljnjim **smanjivanjem širine nastavnih sadržaja**, posebice u nekim predmetima (Prirodi i društvu za 3. i 4. razrede). Program tih predmeta nije prilagođen sposobnostima djece. Nastavne su teme često preopširne, opterećene činjenicama i znanjima koja nisu primjenjiva i relevantna za svakodnevni život. Potrebno je spriječiti preopterećenosti učenika. Redukcija bi nastavnih sadržaja vodila i većim mogućnostima **korištenja modernijih metodičkih pristupa** i oslobađanju prostora kreativnom radu, praktičnom radu, projektnoj nastavi i sl.

- ” Nastavni programi i sadržaji koje učenici trebaju usvojiti još su uvijek preopširni, trebalo bi ih reducirati te još više povezati sa životnim situacijama, a terminologiju u udžbenicima približiti uzrastu djece.
- ” Gradivo je nekih predmeta preopširno – nižu se suviše činjenice koje bi trebalo skratiti. Treba osigurati više nastavnih sati za pojedinu nastavnu temu da bi se pružila mogućnost učenicima da aktivnije sudjeluju u nastavi (seminarski radovi, prezentacije, projekti, plakati....)
- ” U programu ima dosta činjenica koje nisu potrebne, a uče se na štetu životnih činjenica koje su stvarno potrebne.
- ” Neki apstraktni pojmovi i dalje stvaraju nepotrebno opterećenje učenicima.

Vezano uz potrebu rasterećenja nastavnog programa, po mišljenju škola, potrebno je u nastavnom planu **osigurati vrijeme za utvrđivanje naučenih sadržaja i vježbu**.

- ” Potrebno je manje nastavnih sadržaja da bi se znanja mogla bolje utvrditi. Potrebno je više vježbe za utvrđivanje stečenog znanja i da bi se učenici i učitelji mogli kreativnije ponašati u nastavnom procesu.
- ” Premalo je prostora ostavljeno za uvježbavanje bazičnih vještina. Premalo je sadržaja za uvježbavanje tako da učenici zadrže dosta podataka samo u kratkoročnom pamćenju.

U cilju boljeg usklađivanja programa s razvojnim potrebama i mogućnostima učenika potrebno je **uvesti veću individualizaciju programa i uspost**

viti programe za djecu s posebnim potrebama (darovitu djecu i djecu s poteškoćama u učenju).

” Program je primjeren prosječnim učenicima, a ne zadovoljava potrebe darovitih. Potrebna je individualizacija nastavnog programa i veća izbornost predmeta i sadržaja.

Programi nekih predmeta nisu međusobno usklađeni, a uočljiva je i neusklađenost programa razredne i predmetne nastave.

” Iz mjesečnih je planiranja vidljivo da pojedini nastavni planovi nisu usklađeni. Npr. u 3. razredu iz Prirode i društva traži se snalaženje u vremenu (stoljeća i tisućljeća), a u matematici se uči samo do 1000.

Satnica je odgojnih predmeta premalena i neodgovarajuća potrebama djece mlađe školske dobi.

Procjena nastavnog plana i programa u predmetnoj nastavi

Usklađenost nastavnog programa s razvojnim potrebama, sposobnostima i interesima učenika

U predmetnoj nastavi škole su usklađenost plana i programa s potrebama, sposobnostima i interesima učenika ocijenile prosječnom ocjenom od 3,4. Sve su procjene škola bile ili 3 ili 4, uz nešto više osrednjih ocjena. Usporedimo li ove procjene s procjenama usklađenosti plana i programa u razrednoj nastavi, možemo uočiti sličnost tih prosječnih ocjena, koje sugeriraju da škole vide i jedne i druge programe podjednako (ne)primjerenim razvojnim mogućnostima i potrebama djece. Ipak, može se ustanoviti da kod procjena programa predmetne nastave, za razliku od programa razredne nastave, uopće nisu zabilježene ekstremne procjene, što govori o većoj ujednačenosti procjena škola kad se radi o programima u višim razredima osnovne škole.

Najbolja obilježja postojećeg nastavnog plana i programa

Razmatrajući najbolja obilježja postojećeg nastavnog plana i programa u predmetnoj nastavi, škole daju slične odgovore onima o pozitivnim obilježjima razredne nastave, ali stječe se dojam da svoju prosudbu temelje velikim dijelom na usporedbi s prijašnjim programima koji su postojali u predmetnoj nastavi.

Izdvađa se nekoliko najistaknutijih pozitivnih obilježja nastavnog plana i programa.

Postoji **veća fleksibilnost**, odnosno mogućnost prilagođavanja programa, kao i oblika i metoda rada individualnim potrebama učenika.

” Program je prilagođen dobi učenika... nudi zanimljive teme primjerene uzrastu učenika; može se prilagoditi svakom učeniku; potiče samostalni i skupni rad...

Ostavljena je **veća sloboda učitelju u realizaciji programa** te omogućena njegova kreativnost. Učitelj ima slobodu u kreiranju nastavnih tema, u pristupu obradi nastavne teme i dubini obrade pojedine teme.

Program je **rasterećen u odnosu na prijašnji** – nastavni su sadržaji ponešto smanjeni i bolje raspoređeni.

” Gradivo je ipak bolje raspoređeno i rasterećeno (iako to još nije dovoljno).

Program teži međupredmetnoj povezanosti (korelaciji) i potiče suradnju među učiteljima.

” Nastavni sadržaji međusobno se sve više povezuju horizontalno i vertikalno kroz zajedničko integracijsko-korelacijsko i tematsko planiranje.

Obraduju se sadržaji i predlažu metode i postupci koja **potiču interes učenika, djeluju motivirajuće i jačaju vještine samostalnog učenja, istraživanja i kreativnog rada.**

” Najbolja su obilježja programa: zanimljiv i motivirajući, moderan pristup u radu, kreativnost, upućuju na samostalno istraživanje, daje temelj za uspješan nastavak školovanja.

” Program sadrži sadržaje koji potiču kreativnost, znatiželju i osobni napredak te koji su primjenjivi u svakodnevnom životu.

” Uvodi se zorno učenje i potiče se na istraživački rad. Više se motiviraju učenici i nastoji se usredotočiti na bitno.

Aspekti postojećeg nastavnog plana i programa koji traže poboljšanja

Problematici aspekti postojećeg nastavnog plana i programa u predmetnoj nastavi slični su onima u razrednoj. Potrebna poboljšanja programa predmetne nastave škole mogu se svrstati u nekoliko kategorija.

Potrebno je daljnje **smanjivanje opsega nastavnih sadržaja, ali i težine pojedinih programa** pojedinih predmeta. U programu treba ostaviti dovoljno vremena za vježbu i praktičan rad (terensku nastavu, projektni rad). Rasterećenje nastavnih programa treba osigurati stjecanje temeljnih znanja i vještina i dati solidnu osnovu za prijelaz u više razine obrazovanja. Prednost treba dati aktivnom učenju, samoregulaciji učenja, istraživačkom pristupu i sadržajima koji učenicima olakšavaju snalaženje u svakodnevnim životnim situacijama.

” Poboljšanja traži prevelik opseg gradiva (nedovoljno smanjeni sadržaji). Učenicima treba dati osnove, a ne ići u širinu... treba stvoriti dobre temelje za prelazak učenika u više razrede. U pojedinim područjima učenici se teško snalaze u gradivu – previše je činjenica koje nisu od važnosti.

” Nastavni plan i program nisu u potpunosti usklađeni sa sposobnostima učenika – u nekim predmetima nastava se svodi na gomilanje činjenica, preteških ili potpuno nepotrebnih pojmova...

” Sadržaji povijesti u 5. razredu neprilagođeni su učeničkim spoznajnim mogućnostima.

” Više pažnje treba posvetiti temeljnom znanju... premalo je tema za pripremu za život... potrebno je više suodnosa među predmetima i prilagođavanja programa stvarnim potrebama učenika...

Nadalje, programi su **nedovoljno usklađeni s razvojnim potrebama učenika**. Programi trebaju djecu osposobljavati za nastavak školovanja i učinkovito funkcioniranje izvan škole, biti usmjereni na stjecanje vještina i razvoj sposobnosti.

Programi osim toga **ne udovoljavaju dovoljno individualnim potrebama učenika**. Potrebno je uspostaviti mogućnosti individualizacije programa prema sposobnosti učenika i unapređivati program prema stvarnim potrebama učenika. Posebice se potrebnim čini bolje definirati program i podršku učenicima s posebnim potrebama te bolje osmisлити dopunsku i dodatnu nastavu.

” Poboljšanje bi bilo urediti nastavne programe tako da »svi učenici ne moraju učiti sve«. Mislimo da bi na primjer podjela u sedmom razredu na tzv. A, B i C program bila bolja, učinkovitija i više motivirala učenike.

” Fiziku, matematiku i kemiju treba približiti učenicima jer im ostaje dosta šupljina u znanju i razumijevanju gradiva... Dopunska nastava bi to riješila na primjeren način za dobre učenike ili popodnevi ciklus dodatne nastave za sve zainteresirane učenike.

” Plan i program nisu prilagođeni različitim interesima učenika, već svi moraju znati sve – nemogućnost izbora sadržaja i predmeta, premalo praktičnog i istraživačkog i stvaralačkog rada (npr. neki učenici koji teže savladavaju gradivo postižu bolje rezultate na terenskoj nastavi, likovnoj i tehničkoj kulturi).

Međupredmetna korelacija nije dovoljno prisutna, nastavni sadržaji nisu usklađeni u različitim predmetima i razredima.

” Loša je korelacija nastavnih sadržaja po razredima – često se ista ili slična tema proteže od 5. do 8. razreda u različitim predmetima bez stvarne mogućnosti povezivanja.

” Neizvedive su korelacije i integracije u većoj mjeri kako je propisano HNOS-om zbog neusklađenosti plana i programa po predmetima.

” Unatoč nastojanjima za horizontalnim i vertikalnim povezivanjem nastavnog gradiva kroz zajedničko integracijsko-korelacijsko planiranje učitelji naglašavaju međupredmetnu nepovezanost nastavnih cjelina.

Zaključak

Analiza odgovora škola u samoevaluacijskim izvješćima upućuju na različite pristupe i različite stupnjeve temeljitosti u procjenjivanju nastavnih planova i programa. Neke su škole dale doista vrijedan prilog analizi ove teme.

Općenitu usklađenost nastavnog plana i programa s razvojnim potrebama, sposobnostima i interesima djece škole su procijenile nešto višom ocjenom od osrednje pri čemu je samo jedna škola dala ocjenu odličan. To je, čini se, relativno niska ocjena za svjež nastavni plan i program koji je imao velike ambicije.

Prema odgovorima škola može se zaključiti da su novim programom u razrednoj nastavi ostvareni neki pozitivni pomaci u odnosu na prethodni nastavni plan i program. Ističe se veća povezanost sadržaja unutar i između predmeta. Veća se važnost pridaje stjecanju vještina i razvoju sposobnosti učenika, program dopušta znatnu individualizaciju nastave, a učitelji imaju dojam veće slobode i autonomije u provedbi plana i programa.

U predmetnoj se nastavi ističe veća fleksibilnost u smislu prilagođavanja programa individualnim potrebama učenika, obrađuju se neki sadržaji koji djeluju pozitivno motivacijski i pobuđuju veći interes učenika jer je naglašeniji istraživački i kreativni rad. Program je rasterećen u odnosu na prijašnji i programski su sadržaji bolje raspoređeni. I u predmetnoj se nastavi ističe veća sloboda učitelja u provedbi programa, što može utjecati na kreativniji rad učitelja.

Škole međutim ističu i niz nedostataka postojećeg nastavnog plana i programa. U razrednoj se nastavi i nadalje osjeća potreba za daljnjim smanjivanjem širine nastavnih sadržaja i potreba za sprječavanjem preopterećenosti učenika koja nadilazi njihove razvojne kapacitete. Smanjivanje sadržaja omogućilo bi korištenje modernijih metodičkih pristupa. Čini se da nije ostavljeno dovoljno vremena za utvrđivanje naučenih sadržaja i za vježbu, posebno za djecu koja sporije uče, dok istovremeno darovita djeca ne dobivaju prikladnu podršku i poticaje.

U predmetnoj nastavi također se ističe potreba za daljnjim smanjivanjem opterećenja i zahtjevnosti pojedinih predmeta. Primjedbe su usmjerene i na zapažanja da programi nisu usklađeni s razvojnim potrebama učenika, to jest da kreatori nisu prilagođavali programe i zahtjeve zakonitostima emocionalnog i kognitivnog razvoja učenika različite dobi. Programi isto tako ne udovoljavaju dovoljno individualnim potrebama učenika. Poseban je problem prelazak iz razredne u predmetnu nastavu zbog nekoordiniranosti programa, no taj je problem prisutan i kasnije jer nastavni sadržaji nisu usklađeni u različitim predmetima i razredima.

Kurikularni pristup koji je praktički uveden novim Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008) uvodi dodatne elemente u odnosu na postojeći Nastavni plan i program. Ti su elementi dosta važni, jer se, između ostaloga, tiču opisa pristupa, načina i metoda poučavanja te praćenja i vrednovanja napredovanja i postignuća učenika. Škole su u provedenoj analizi rijetko navodile neke prijedloge u svezi s tim važnim aspektima obrazovnog rada, već su više komentirale ono što je već godinama prisutno u nastavnim programima.

Iako je nastavnim planom i programom iz 2006. godine očito napravljen određen iskorak, on ipak nije dovoljan budući da škole navode važna pod-

ručja u kojima treba napraviti poboljšanja. Traži se još veća povezanost predmetnih planova – kako horizontalna, tako i vertikalna. Škole od budućih nastavnih planova i programa očekuju daljnje rasterećivanje učenika od nepotrebnih sadržaja te više povezivanja sa stvarnim životnim situacijama i budućim potrebama učenika. U svezi je s rasterećivanjem i povećanje prostora za individualizirani pristup u nastavi te za temeljitiji pristup pojedinim temama kroz više vježbe i praktičnoga rada.

S obzirom na prijedloge škola za poboljšanje potrebno je u kurikularnim promjenama koje su u tijeku nastaviti sa započetim inicijativama te ih još odlučnije i dosljednije primijeniti.

Također se pokazuje vrlo važnim dodatno educirati učitelje da bi se promjene koje će donijeti novi kurikulum mogle što učinkovitije primijeniti u svakodnevnom odgojno-obrazovnom radu.

5.5. Podrška učenicima u kriznim situacijama

Školsko iskustvo važno je za učenike zbog znanja, vještina ili kompetencija koje stječu u školi, ali i zbog razvoja cjelokupne integrirane ličnosti, pa tako i socijalnog i emocionalnog sazrijevanja. Često se zaborave poneka konkretna znanja koja smo usvojili, ali osjećaji koje povezujemo uz školska iskustva traju dulje. Tako je za kvalitetu obrazovanja važno kako se učenik i škola nose s nestandardnim situacijama ili teškoćama, odnosno, mogu li se učenici u takvim situacijama pouzdati i u podršku škole.

Uspješne škole imaju dobro razrađen sustav potpore za svoje učenike.

Istraživanja (Cooper, 2009; Dimmitt, 2009) i iskustva pokazuju da uspješne škole imaju dobro razrađen sustav savjetodavne potpore za učenike. Može se raditi o pomoći pri učenju, savjetovanju djeteta, emocionalnoj podršci u teškim situacijama ili jednostavno o brizi i praćenju napredovanja učenika na redovitoj osnovi. Takva skrb za učenike ne potiče samo bolji uspjeh u školovanju, već i razvijanje socijalnih i komunikacijskih vještina, povjerenja u druge te općenito olakšava učenicima iskustvo školovanja.

U samoevaluacijskom obrascu škole su odgovarale na sljedeća pitanja vezana uz podršku učenicima:

Kako je organizirana podrška učenicima u kriznim situacijama? (briga, savjetovanje, pomoć pri učenju, emocionalna podrška...)

- Na osnovi čega tako procjenjujete?
- Koja su najbolja obilježja savjetovanja i podrške koju pružate vašim učenicima i zašto?
- Što najviše treba poboljšati i što poduzimate?

Od 19 škola većina škola, njih 14, smatra da je podrška učenicima u njihovoj školi vrlo dobro organizirana. Četiri škole navode da je u njihovoj školi podrška učenicima izvršno organizirana, a najnižu ocjenu, dobar, dala je

sebi samo jedna škola. Takve ocjene pokazuju da su školski timovi za kvalitetu prilično zadovoljni sustavom podrške učenicima u kriznim situacijama.

Timovi su takve ocjene donijeli na temelju svakodnevne prakse u radu s učenicima te na osnovi razgovora s roditeljima o njihovim procjenama tog aspekta škole. Škole su također svoje procjene temeljile na nekim objektivnim pokazateljima, kao što je broj stručnih suradnika za pomoć djeci (pedagog, psiholog, defektolog, logoped).

Kao najbolje obilježje podrške učenicima u kriznim situacijama većina škola ističe čimbenike koji se tiču međuljudskih odnosa: dobru komunikaciju između učenika i zaposlenika škole, odnos povjerenja i pomoći, empatiju učitelja te činjenicu da pri podršci učeniku škola djeluje timskim pristupom. To pokazuje da se škole u pružanju podrške učenicima oslanjaju većinom na osobnu razinu odnosa učitelj – učenik. To može značiti da se podrška učenicima većinom odvija na individualnoj razini, situacijski, prema konkretnoj potrebi, odnosno da nije organizacijski uređena. Kako jedna škola navodi, učenicima nude:

” Razgovor, utjeha, savjet, povjerenje, kontinuirano praćenje napredovanja i pružanje potpore prema potrebi; razumijevanje potreba djeteta; poticanje, pohvala; iskrenost, suosjećanje, bodrenje, savjetovanje, ohrabrivanje; razvijanje tolerancije na različitosti; radionice, parlaonice; podrška učenicima u dobrome; vježbanje nenasilne komunikacije...

Neke škole kao primjer dobre prakse u ovom kontekstu podrške učenicima ističu i suradnju s vanjskim partnerima – roditeljima i lokalnom zajednicom:

” Dobro smo povezani s Gradskim uredom za prosvjetu, Centrom za socijalnu skrb, Savjetovalištem za brak i obitelj, školskom medicinom, Zavodom za zapošljavanje, drugim osnovnim i srednjim školama, itd.

Neke škole kao svoju prednost ističu i posebne programe koji se u školi provode (različite radionice, škole bez nasilja, profesionalna orijentacija i dr.), a tri škole ističu dobru ekipiranost stručnih službi za pomoć djeci.

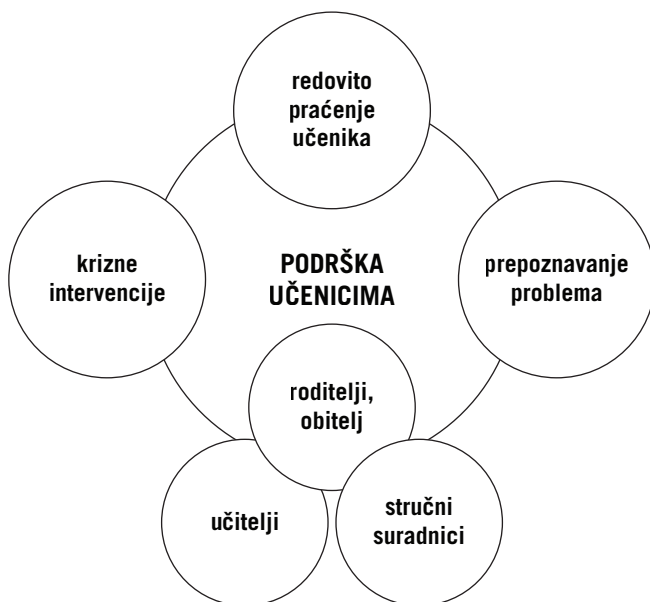
Na pitanje što najviše traži poboljšanja po pitanju pružanja podrške učenicima, veći broj škola izražava potrebu za zapošljavanjem dodatnih stručnih suradnika te smatra da treba bolje objasniti učenicima ulogu tih suradnika (često se učenici za pomoć obraćaju razredniku, iako postoji npr. školski psiholog). Od općih mjera škole također navode da je potrebno smanjiti broj učenika u razredu kako bi se kvalitetnije radilo s učenicima te smatraju da treba poboljšati suradnju između učenika i učitelja.

U svezi s tim više je škola navelo da je potrebna edukacija učitelja kako bi razvili bolje razumijevanje i kvalitetniji odnos s učenicima, ali i roditeljima. Od roditelja pak škole očekuju veći angažman u rješavanju problema svoje djece.

Školski timovi za kvalitetu također ističu da je pri pružanju podrške učenicima važno da i sami učenici daju svoj doprinos. Smatraju da je učenicima po-

trebno više discipline i bolja komunikacija, i međusobno, i s učiteljima. Škole smatraju da je potrebno poučiti učenike nenasilnom rješavanju sukoba, a povučenijim učenicima pružiti ohrabrenje i pomoć.

Na priloženoj slici prikazane su najčešće isticane komponente pružanja podrške učenicima.



Ističe se važnost trajnog praćenja rizičnih ponašanja i problema s kojima se učenici suočavaju. Ovakav bi pristup trebao olakšati i eventualno osigurati prepoznavanje problema koje zajednički, timski moraju rješavati i učitelji i stručni suradnici, ali svakako i roditelji učenika, odnosno učenik i njegova obitelj, uz podršku škole. U školama bi morao postojati osposobljen tim za krizne intervencije koji može promptno djelovati u suradnji s vanjskim ekspertima u slučaju nenadanih incidentnih situacija.

Zaključak

Izvjешća školskih timova za kvalitetu pokazuju da su škole u prosjeku zadovoljne podrškom koju pružaju učenicima. Može se primijetiti još uvijek nedovoljna ekipiranost stručnih suradnika u školi budući da većini škola nedostaje barem neki stručni suradnik. Škole posebno ističu potrebu zapošljavanja školskih psihologa. Također škole koje su sudjelovale u samovrednovanju iskazuju velik trud da unaprijede komunikaciju učenika i učitelja, ali i izražavaju potrebu da se učitelji, roditelji i sami učenici dodatno educiraju. Uvidom u literaturu o pružanju podrške učenicima (Dahir i Stone, 2009) te u izvješća hrvatskih škola, možemo zaključiti da:

- uspješne škole imaju razvijen poseban način postupanja u situacijama kada učenik ima problema s učenjem ili osobnih problema;

- škola bi trebala u sklopu svojih programa prevencije rizičnih ponašanja razraditi fokusirani sustav djelovanja za rješavanje problema i na individualnoj i na grupnoj razini;
- u idealnom slučaju učitelji bi trebali posvetiti dodatno vrijeme i pažnju »problematičnim« učenicima;
- potreban je osnovni konsenzus o vrijednostima i kohezija između učitelja, odnosno kvalitetna i usklađena komunikacija i suradnja među njima da bi škola djelovala kao cjelina prema učeniku i da bi pravila bila jednostavna i jasna.

5.6. Izvannastavne aktivnosti učenika

Većina škola osim obvezne nastave svojim učenicima omogućuje i izvannastavne sadržaje. Ti su sadržaji fakultativne naravi, a mogu biti sportske, umjetničke, kreativne, ekološke, prirodnjačke, novinarske i druge aktivnosti. Učenici se mogu pridružiti različitim grupama da bi ostvarili i produbili svoje osobne interese i afinitete. Sudjelovanje u različitim aktivnostima, bilo u školi ili izvan nje, važno je jer omogućuje učenicima stjecanje novih znanja, vještina, fizičke sposobnosti i kondicije, profiliranje vlastitih interesa ili otkrivanje nekih novih. Učenicima se time omogućuje kvalitetno i konstruktivno provođenje obično nestrukturiranog slobodnog vremena. Ponudeni izvannastavni sadržaji osim svega navedenog razvijaju i prijateljstva, komunikacijske vještine, timsko djelovanje, kako međusobno, tako i s učiteljima. U samoevaluacijskim izvješćima škole su opisale kako vide taj aspekt školskog života odgovarajući na sljedeća pitanja:

Kako su organizirane izvannastavne, izvannastavne školske aktivnosti učenika?

- Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete? Navedite konkretne aktivnosti i projekte u kojima učenici sudjeluju.
- Koja su najbolja obilježja izvannastavnog programa i aktivnosti i zašto?
- Što treba poboljšati i što poduzimate?
- Većina je škola, deset od 19, na pitanje kako su organizirane izvannastavne aktivnosti u školi odgovorila da su one organizirane vrlo dobro. Šest škola smatra da su organizirane izvrsno, a tri škole navode ocjenu dobar. Škole su očito zadovoljne svojim izvannastavnim aktivnostima, a svoje procjene temelje na broju i raznovrsnosti ponuđenih programa i broju učenika koji u njima sudjeluju.
- Kao najbolja obilježja izvannastavnog programa škole ističu motiviranost za sudjelovanjem učenika i učitelja, autonomiju učenika pri izboru aktivnosti, velik broj aktivnosti koje se nude, važnost koji ti programi imaju na osobni razvoj učenika, a neke škole navode kao prednost i mogućnost uključivanja u aktivnosti djece s posebnim potrebama. Iskazom jedne škole najbolja su obilježja izvannastavnog programa:

” Raznovrsnost – mogućnost zadovoljavanja specifičnih interesa; razvijanje komunikacijskih vještina; sklapanje prijateljstava; korisno provođenje slobodnog vremena; prevencija ovisnosti; poticaj za daljnje napredovanje; budući profesionalni izbor; unapređivanje zdravlja; mogućnost neformalnog pristupa učenicima.

Na pitanje što traži poboljšanja po pitanju izvannastavnih aktivnosti, više je škola navelo problem s učenicima putnicima, kojima je problem dolaziti ili ostajati u školi izvan nastave, zatim opterećenost učenika školskim sadržajima zbog kojih nemaju vremena za dodatne aktivnosti te probleme sa satnicom. Neke škole naime rade u dvije smjene ili dijele prostor s još nekom ustanovom, te je izvođenje dodatnih sadržaja za učenike teško organizirati zbog nepovoljnih uvjeta (prostor i vrijeme). Neke škole predlažu sljedeća rješenja:

” Usklađivanje rasporeda održavanja aktivnosti; osiguravanje prostornih uvjeta; smanjenje omjera izvannastavnih i nastavnih sati; stavljanje svih izvannastavnih aktivnosti i grupa u raspored.

Posebno se ističe problem područnih škola u kojima su uvjeti za izvannastavne aktivnosti znatno lošiji nego u matičnoj školi. Nekoliko je školskih timova za kvalitetu navelo da su potrebna veća financijska sredstva za organizaciju i poboljšanje izvannastavnih aktivnosti u školi.

Zaključak

Školski timovi za kvalitetu uglavnom su izrazili zadovoljstvo organizacijom i količinom izvannastavnih aktivnosti te brojem učenika koji u njima sudjeluju. Unapređivanje tih aktivnosti, kako navode škole, tiče se uglavnom materijalnih uvjeta u kojima škola djeluje. Škole smatraju da bi trebale osigurati više materijalnih sredstava za organizaciju izvannastavnih aktivnosti, ali i za izgradnju ili uređenje posebnih prostora ili objekata u kojima bi se te aktivnosti održavale. Škole navode prijedloge za poboljšanje organizacije sustava izvannastavnih aktivnosti:

- veća financijska potpora školama za organizaciju izvannastavnih aktivnosti;
- smanjenje opterećenja školskim obvezama za učenike i integriranje izvannastavnih aktivnosti u satnicu;
- suradnja s vanjskim partnerima i roditeljima pri izvođenju izvannastavnih aktivnosti;
- uključivanje što većeg broja učenika u dodatne aktivnosti;
- organizacija izvannastavnih aktivnosti i za vrijeme školskih praznika.

5.7. Poticanje samoinicijativnosti i poduzetnosti učenika

Brze promjene u današnjem društvu, razvoj novih potreba i povećanje raznolikosti uvjeta života na svim poljima zahtijevaju od pojedinca razvoj novih vještina, znanja i kompetencija. Jedna je od ključnih kompetencija defi-

niranih europskim kompetencijskim okvirom (*Key Competences For Lifelong Learning*, 2007) i samoinicijativnost i poduzetništvo, jer se smatra da je kod učenika važno razviti vještine koje će mu u budućnosti omogućiti ekonomsku neovisnost, zapošljavanje i dobrobit. Kod učenika je potrebno razvijati samoinicijativnost, poduzetnost i motiviranost za postizanje visokih ciljeva.

Učenici trebaju specifične kompetencije kako bi se nosili s novim zahtjevima suvremenog života – poduzetništvo je jedna od ključnih kompetencija.

Poduzetništvo i samoinicijativnost kod učenika ne može se razviti samo tradicionalnim učenjem, već zahtijeva nove pristupe i metode. Budući da je europski kompetencijski okvir, time i kompetencija poduzetništvo, uveden tek nedavno, treba uzeti u obzir da i učitelji također trebaju nove kompetencije i kontinuirano učenje kako bi bili spremni na nove zahtjeve školovanja. Učitelji trebaju surađivati međusobno, ali se i povezati s lokalnom zajednicom da bi učenici svoje kompetencije razvijali na praktičnim primjerima.

U samoevaluacijskim obrascima ispitali smo sljedeće:

Koliko se u vašoj školi učenici dobro pripremaju za svoju neovisnost u budućnosti (za poduzetnost i poduzetništvo kao ključne kompetencije u europskom obrazovanju)?

- Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete? Navedite konkretne aktivnosti i projekte kojima se potiče poduzetnost učenika.
- Što se u tom pogledu još može poduzimati?

Od 19 škola najviše je škola (njih 10) školsko pripremanje učenika za neovisnost u budućnosti ocijenilo ocjenom 3, sedam škola ocjenom 4, dvije škole ocjenom 2. Ova je prosječna ocjena (3,3) najniža za sva područja koja su se analizirala u samoevaluacijskom upitniku, što upućuje na relativno loše stanje poticanja poduzetništva u našim školama.

Školski timovi za kvalitetu svoje su procjene temeljili na konkretnom iskustvu i broju projekata i akcija u školi koje potiču poduzetništvo. Tako pojedini timovi za kvalitetu navode da škole organiziraju neke aktivnosti koje razvijaju poduzetničke kompetencije – rad u zadrugama, skupljanje sekundarnih sirovina, humanitarne akcije, prodajne izložbe i slično. Primjer odgovora različitih »poduzetničkih« aktivnosti jedne škole:

” Skupljanje starih plastičnih boca za nabavku potrošnog materijala za tjelesnu kulturu te za doniranje dupina Debby, akcije prikupljanja humanitarne pomoći, prodavanje čestitki, Božićni sajam, sudjelovanje u humanitarnim akcijama šire zajednice.

Generalno gledajući, škole nisu zadovoljne brojem projekata i poticanjem poduzetništva u školi. Također smatraju da su za to potrebna dodatna materijalna sredstva i edukacija učitelja za poticanje razvoja ove kompetencije te bolje veze s lokalnim gospodarstvenicima i tvrtkama da bi učenici mogli vidjeti značenje poduzetništva u praksi.

Škole također navode da obrazovni sustav kroz službeni plan i program rada ne pruža dovoljno mogućnosti za pripremanje za neovisnost te da učitelji trebaju imati više slobode u radu da bi mogli uvesti rad na projektima, terensku i praktičnu nastavu ili timski rad. Također navode da je potrebno uče-

nicima dati više mogućnosti da sami osmisle projekte i aktivnosti vezane uz poduzetništvo koje bi željeli provesti:

- ” Povećati participaciju učenika u organizaciji aktivnosti ekonomskog karaktera. Prijavljivanje na natječaje na razini države, županije, EU. Organizirati tematske prodajne izložbe (prodaja likovnih radova, osmišljavanje i prodaja kalendara i sl.).

Na slici su prikazane komponente koje škole smatraju potrebnima za poticanje poduzetnosti učenika.



Zaključak

Prema nalazima samoevaluacijskih izvješća poticanje poduzetništva, odnosno razvoj vještina koje učenicima mogu omogućiti ekonomsku neovisnost, još uvijek se nedovoljno prakticira u našim školama. Iako su učenici uključeni u različite projekte škola, školski timovi za kvalitetu izražavaju potrebu za uvođenjem dodatnih aktivnosti kojima bi učenici, ali i učitelji, osnažili svoje kompetencije poduzetništva. Da bi se potaknuo razvoj poduzetništva kod učenika škole, predlažu sljedeće:

- edukaciju učitelja za kompetenciju poduzetništvo, upoznavanje s konceptom, razumijevanje potreba;
- praktičan rad, odnosno provođenje projekata koje za osnovni cilj imaju poticanje poduzetništva kod učenika;
- promjenu plana i programa rada koja dopušta više slobode učiteljima u obogaćivanju nastave drugačijim metodama, radionicama i timskim radom;
- intenzivniju suradnju s lokalnom zajednicom i stručnjacima u različitim područjima.
- osiguravanje dodatnih financijskih sredstava za odvijanje poduzetničkih projekata.

5.8. Suradnja s vanjskim partnerima – roditeljima i lokalnom zajednicom

Dobra suradnja roditelja i lokalne zajednice sa školom je važna za uspješno djelovanje škole.

Veliko značenje za učenike i školu te za uspješnost procesa odgoja i obrazovanja ima dobra suradnja škole sa svim bliskim dionicima, sa svima koji su vitalno zainteresirani za kvalitetu rada škole, a to su prvenstveno roditelji učenika i lokalna zajednica u kojoj škola djeluje. Štoviše, i u Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi navodi se: »*Odgovorno-obrazovna djelatnost u školskoj ustanovi temelji se na partnerstvu svih odgovorno-obrazovnih čimbenika na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini*« (Članak 4. – Načela obrazovanja na razini osnovnog i srednjeg obrazovanja).

Istraživanja pokazuju da je za efikasnost škole i za postignuća učenika nužan kontinuitet u učenju kod kuće i u školi, kao i aktivno sudjelovanje roditelja u životu škole. Naime, djeca čiji roditelji na različite načine pridonose životu škole, motiviranija su za učenje i postižu bolje rezultate (Finn, 1998). Važno je odgojno i obrazovno usklađeno djelovati u školi i kod kuće, stoga se roditelji potiču na uključivanje u školske aktivnosti, redovitu komunikaciju s učiteljima i ravnateljima i aktivno sudjelovanje u Vijeću roditelja.

Škola stoga mora osigurati redovite informacije o zbivanjima u školi, kao i izvještavanje o napredovanju svakog pojedinog učenika te aktivnije uključivanje roditelja u obrazovni proces. Škola mora prihvatiti i angažirati roditelje kao partnere, uvažavati njihova mišljenja i sugestije te izdvojiti vrijeme za redovite posjete učiteljima. Također, važno je da je škola zadovoljna komunikacijom s roditeljima i angažmanom roditelja u školi, da se učitelji mogu pozdati u roditelje te da s roditeljima mogu lako uspostaviti kontakt.

Jasno da je važno i obrnuto – da su roditelji zadovoljni komunikacijom i suradnjom s učiteljima te da im bez poteškoća mogu pristupiti. Istraživanje »Škola otvorena roditeljima«, provedeno u Hrvatskoj, pokazuje da razmjerno velik postotak roditelja želi pridonijeti još više uključivanjem u odgojno-obrazovni proces (Marušić i sur., 2006). Navedeno istraživanje pokazuje da i nastavnici izražavaju želju za većim uključivanjem roditelja, a sukladni rezultati dobiveni su i u istraživanjima izvan Hrvatske (Eccles i Harold, 1993).

Osim suradnje s roditeljima za školu je važna i suradnja s lokalnom zajednicom. Ona financijski pomaže školu u njezinim aktivnostima i projektima, uključuje učenike u život mjesta, pomaže izvođenje izvanučioničke nastave, a suradnja škole s drugim školama obogaćuje školsko djelovanje i omogućuje razmjenu ideja i iskustava ili dogovaranje zajedničkih projekata.

Školski timovi za kvalitetu odgovarali su u upitniku za samoevaluaciju na sljedeća pitanja:

Koliko dobro škola surađuje s roditeljima/lokalnom zajednicom?

- Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?
- Koja su najsnažnija obilježja suradnje i zašto?
- Što najviše treba poboljšati i što poduzimate?

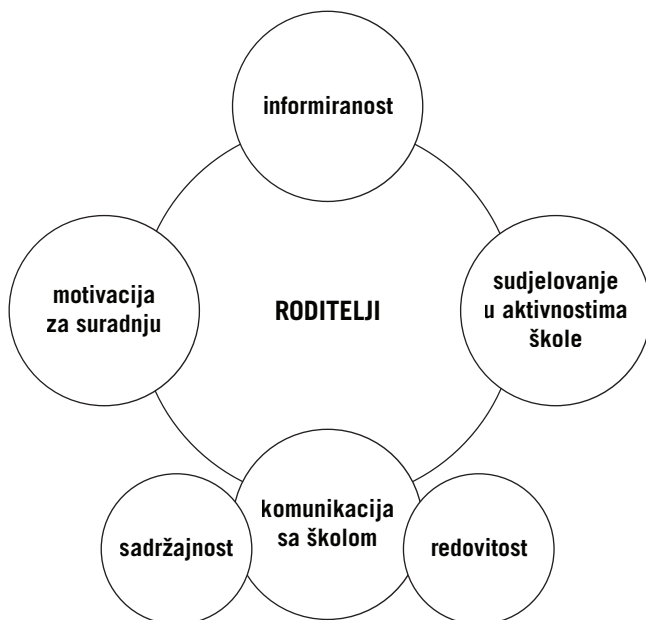
Većina škola, 11 od 19, smatra da je suradnja s roditeljima općenito vrlo dobra. Jednak broj škola toj suradnji daje ocjenu dobar i izvrstan (četiri škole). Dakle, prosječno škole ocjenjuju suradnju s roditeljima ocjenom vrlo dobar (4,0). To pokazuje da su škole uglavnom zadovoljne suradnjom, ali i da postoji prostor da se taj odnos još više unaprijedi.

Što se tiče suradnje s lokalnom zajednicom, zadovoljstvo škola također je relativno visoko – prosječna je ocjena te suradnje 3,9. Većina škola (12 od 19) toj suradnji daje ocjenu vrlo dobar, tri škole ocijenile su je ocjenom dobar, a jedna ocjenom dovoljan. Ove ocjene pokazuju da postoji potreba da se suradnja s lokalnom zajednicom, posebno u nekim sredinama, znatno poboljša.

Najbolja su obilježja suradnje s roditeljima, prema školskim timovima za kvalitetu, sljedeća: motivacija roditelja da sudjeluju u aktivnostima škole, redovitost prisustvovanja roditeljskim sastancima i individualnim informacijama, kao i dobra i otvorena komunikacija između roditelja i učitelja. Jedna škola, primjerice, navodi kao najbolje elemente suradnje sljedeće:

” Najbolja su obilježja suradnje: većina roditelja rado dolazi u školu i prihvaća suradnju, roditelji se vole uključiti u razne akcije – rad u razredu, dolaziti na individualne razgovore tako dugo dok osjećaju da ih se razumije i prihvaća. Djeca su sigurnija i bolja dok su roditelji zadovoljni školom; veći doprinos stručne službe u radu s roditeljima »problematične djece«; pravovremeno obavješćavanje roditelja o eventualnim problemima i slabim ocjenama; dobra priprema roditeljskih sastanaka; individualni razgovori omogućavaju bolje praćenje i motiviranje učenika; zajedničko djelovanje.

Na priloženoj su slici prikazani elementi suradnje roditelja i škole koje škole smatraju najvažnijima.



Prema iskazu škola suradnja škole s roditeljima može biti još bolja. Potrebno je češće uključivanje roditelja u život škole, samoinicijativno dolaženje na razgovore u školu i veće uključivanje roditelja u izvannastavne aktivnosti. Škole također smatraju da bi roditelji na razgovorima trebali više biti zainteresirani za opće napredovanje učenika, ponašanje, osobine, a ne samo za ocjene, što je pogotovo slučaj pri kraju školske godine. Nekoliko je škola navelo kako je potrebno da roditelji budu bolje informirani o školi:

” Potrebno je informiranje roditelja putem web-stranica, kao i traženje novih oblika uspostavljanja suradnje s roditeljima koji rjeđe dolaze u školu (pismo roditeljima); Poticanje neformalnih druženja roditelja, učitelja, učenika; Ponovno aktiviranje projekta »Škola za roditelje«.

Najbolja su obilježja suradnje s lokalnom zajednicom, prema školama, financijsko podržavanje različitih školskih inicijativa i projekata, održavanje zajedničkih manifestacija i suradnja s različitim ustanovama te međusobna pomoć i podrška:

” Uključeni smo u zajednički projekt »Voda koja život znači«, zajednički pripremamo i realiziramo kulturna događanja u našoj sredini. U lokalnoj zajednici škola ima potporu i suradnike za provedbu svih planiranih projekata.

Komponente suradnje lokalne zajednice i škole kako ih vide škole prikazane su na priloženoj slici.



U cilju što bolje suradnje s lokalnom zajednicom škole predlažu veću financijsku potporu školama, rad na kvalitetnijoj komunikaciji i razumijevanju i informiranju lokalne zajednice o problemima škole te uspostavljanje više projekata u suradnji s lokalnom zajednicom. Naglašava se važnost surad-

nje i s osnivačem škole, ali i s različitim udrugama civilnog društva i drugim ustanovama koje djeluju u lokalnoj zajednici.

Škole izražavaju i potrebu za uspostavljanjem jače suradnje i druženjem s drugim osnovnim, ali i srednjim školama, kako iz bližeg okruženja, tako i iz Europske Unije. Posebno se naglašava važnost razmjene dobre prakse i vlastitih pozitivnih iskustava.

Zaključak

Analiza samoevaluacijskih izvješća pokazuje da su školski timovi za kvalitetu uglavnom zadovoljni suradnjom s roditeljima i lokalnom zajednicom, ali i da vide prostor za poboljšanja te suradnje. Može se zaključiti da uspješna suradnja roditelja i lokalne zajednice sa školama ima sljedeće karakteristike:

- redovito prisustvovanje roditelja na roditeljskim sastancima i individualnim informacijama u školi;
- redovito informiranje roditelja od strane škola o napredovanju i razvoju učenika;
- uključenost roditelja u izvannastavne aktivnosti škole, radionice, priredbe;
- kvalitetna komunikacija roditelja i lokalne zajednice sa školom;
- jasno definirane odgovornosti škole i roditelja;
- otvorenost škole prijedlozima roditelja, i obrnuto;
- obraćanje posebne pažnje na roditelje djece s poteškoćama u ponašanju ili roditelje s kojima je teško uspostaviti kontakt;
- otvorenost lokalne zajednice suradnji sa školama;
- uključivanje učenika u život mjesta ili općine kroz različite aktivnosti;
- suradnja između škole i drugih škola;
- suradnja škole i različitih institucija i udruga.

6. Analiza prednosti, nedostataka, mogućnosti i zapreka u radu škola

Zrinka Ristić Dedić, Petar Bezinović, Iva Odak, Damir Rister

SWOT-analiza je postupak koji se često koristi u strateškom planiranju, jer se pokazuje upotrebljivom i vrlo korisnom metodom. Ona na jednostavan način sistematizira i olakšava uočavanje unutarnjih prednosti i nedostataka škole, a i razvojnih mogućnosti i vanjskih zapreka koje priječe njezin razvoj.

U našem samoevaluacijskom pristupu škole su trebale odgovoriti na pitanja o tome što ih čini dobrom školom, koji su im najjači kapaciteti, ali i koje su najvažnije interne slabosti i nedostaci koji onemogućuju razvoj škole. Škole su također na osnovi procjene svojih kapaciteta i unutarnjih potencijala producirale ideje o svojim razvojnim mogućnostima, a isto su tako navodile i s kojim se vanjskim zaprekama koje onemogućuju njihov razvoj suočavaju.

Korisnost SWOT-analize ovisi o tome kako je postupak organiziran, koji su sudionici uključeni i koliko su angažirani.

Korisnost SWOT-analize ovisi o organizaciji postupka, odabiru sudionika, njihovoj motivaciji i angažmanu.

Za dobru provedbu analize potrebno je uključiti ljude koji dobro poznaju svakodnevni život škole, koji razumiju njezino unutarnje funkcioniranje i kontekst u kojemu škola djeluje. Potrebno je uključiti različite pojedince i interesne skupine koje su vitalno zainteresirane za dobrobit i razvoj škole. To su prije svih ravnatelji, učitelji, učenici i njihovi roditelji. Različite skupine naime vide školu iz različitih perspektiva. Važno je uvažiti i razumjeti svaku od tih perspektiva i pokušati ih iskoristiti radi zadovoljavanja potreba i interesa svih.

U našem se projektu SWOT-analiza mogla provoditi individualno i grupno. Za provedbu postupka trebalo je delegirati komunikativnog voditelja, facilitatora procesa. Njegova je uloga bila sudionicima detaljno objasniti postupak, obrazložiti očekivane rezultate analize i odrediti vrijeme za popunjavanje SWOT-tablice.

Uz pretpostavku dobre motiviranosti sudionika mogao se očekivati velik broj produciranih tvrdnji i ideja. Sve je te tvrdnje i ideje bilo potrebno naknadno vrednovati i sažeti. Poželjno ih je u svakom polju SWOT-tablice sažeti na nekoliko najvažnijih.

Rezultati SWOT-analize trebali bi inicirati traganje za odgovorima na sljedeća pitanja:

1. Kako jačati postojeće kapacitete i pozitivne snage škole?
2. Kako otklanjati slabosti i nedostatke?

3. Kako iskoristiti razvojne mogućnosti, neiskorištene potencijale škole?
4. Kako otkloniti ili barem minimizirati zapreke i opasnosti koje prijete razvoju škole?

Važno je da sumirane tvrdnje i ideje budu rezultat zajedničkog dogovora, da budu jasne i specifične te da potiču poželjne promjene.

SWOT-analiza je, uz analizu potaknutu samoevaluacijskim upitnikom, bila podloga za definiranje razvojnih prioriteta škola.

U Prilogu 9.5 priložen je scenarij radionice pod nazivom »Korištenje rezultata SWOT-analize za definiranje razvojnih prioriteta škole«.

U nastavku su prikazani sažeti rezultati provedenih SWOT-analiza u uključenim školama.

6.1. Analiza prednosti škola

U SWOT-analizi pod prednostima se podrazumijevaju unutarnji čimbenici škole koji pomažu ostvarivanju misije škole, omogućuju postizanje pozitivnih obrazovnih i odgojnih rezultata škole te osiguravaju osnovu za njezin razvoj.

Analiza prednosti koje škola posjeduje važan je dio procesa samoanalize i utvrđivanja razvojnih ciljeva škola.

U sklopu provedenih SWOT-analiza škole su vlastite prednosti identificirale odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- Koje su dobre strane vaše škole?
- Zbog čega je dobro biti učenik u vašoj školi?
- Što je u vašoj školi bolje nego u drugim školama?

Analiza prikupljenih SWOT-analiza 19 škola pokazuje da velika većina škola kao vlastite prednosti ističe:

- materijalne uvjete rada,
- kvalitetu učiteljskog kadra i stručnih službi škole,
- raznolikost ponude izvannastavnih i projektnih aktivnosti i
- pozitivno školsko ozračje.

Pod povoljnim materijalnim uvjetima rada najčešće se podrazumijeva relativno dobra opremljenost nastavnom opremom i tehničkim pomagalicama, postojanje uređene i funkcionalne športske dvorane, informatičke učionice, školskog dvorišta te vođenje brige o čistoći, urednosti i ugodnosti školskog prostora.

Pod kvalitetom učiteljskog kadra i stručnih službi škole najčešće se spominje prikladna kvalifikacijska struktura učitelja, odnosno stručna zastupljenost nastave te mogućnosti kontinuiranog stručnog usavršavanja i napredovanja.

Analizom prednosti škole mogu sagledati vlastite snage i resurse te dobiti potvrdu već postojećih vrijednosti.

Pod raznolikošću ponude izvannastavnih i projektnih aktivnosti škole navode ponudu sportskih, umjetničkih i drugih aktivnosti, ponudu izborne nastave i programa za darovite učenike, rad školskih zadruga i sudjelovanje škola u projektima (npr. ekoškole).

Pod pozitivnim školskim ozračjem podrazumijevaju se prije svega dobri međuljudski odnosi među zaposlenicima, pozitivna radna atmosfera, kvalitetna komunikacija te suradnički i timski rad u školi.

Znatan dio škola prednostima svojih škola smatraju i sljedeće čimbenike:

- optimalnu veličinu škole (mali ukupni broj učenika u školi, odnosno mali broj učenika po razrednim odjeljenjima)
- kvalitetnu suradnju škole i roditelja
- otvorenost za inovacije u školskoj i nastavnoj praksi.

Konačno, manji dio škola vlastitim ključnim prednostima drži povoljnu lokaciju škole (udaljenost od velikih prometnica), rad u jednoj smjeni i kvalitetno rukovođenje.

Analiza prednosti koje su škole identificirale u SWOT-analizi pokazuje da velika većina škola već posjeduje važne resurse i preduvjete potrebne za uspješno djelovanje te da ih ispravno prepoznaju kao ključne. Analiza drugih kategorija u SWOT-analizi daje odgovore na to koji uvjeti za kvalitetan rad škola još nisu zadovoljeni te koji potencijali nisu dostatno prepoznati i iskorišteni.

6.2. Analiza nedostataka škola

U SWOT-analizi pod nedostacima se podrazumijevaju unutarnji čimbenici škole koji ne pomažu ostvarivanju misije škole, onemogućuju postizanje pozitivnih obrazovnih i odgojnih rezultata škole te na neki način blokiraju njezin razvoj.

Analiza nedostataka škole važan je dio procesa samoanalize i utvrđivanja razvojnih prioriteta i ciljeva škola. Analizom svojih nedostataka škole mogu jasnije uočiti što valja mijenjati, otklanjati, popravljati.

U sklopu provedenih SWOT-analiza škole su vlastite nedostatke prepoznale odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- Koje su sve mane, nedostaci, loše strane u radu škole?
- Što bi valjalo ukloniti, svakako promijeniti?

Škole su vrlo fluentno producirale velik broj svojih slabosti i nedostataka u organizaciji i radu. Uočljive su razlike u količini percipiranih nedostataka među školama. Neke škole, koje su čak bolje po svojim rezultatima i organizacijskim obilježjima, ističu znatno više vlastitih negativnosti i problema od nekih drugih, objektivno manje učinkovitih škola. Radi se očito o osviješte-

Analiza vlastitih nedostataka iziskuje hrabrost i visoku razinu samokritičnosti.

nosti i samokritičnosti timova za kvalitetu u tim školama, o njihovoj snazi i spremnosti da se sebi priznaju vlastite slabosti. Ovakav je pristup zacijelo pozitivan u onoj mjeri u kojoj je realističan i temeljen na argumentima i činjenicama. Tek razumijevanjem vlastitih mana i slabih točaka dolazimo u povoljan položaj za osmišljavanje i pokretanje poželjnih inicijativa i promjena.

Uočene mane, nedostaci ili loše strane u radu škole mogu se prema učestalosti svrstati u nekoliko dominantnih kategorija:

- Loša opremljenost škole, loši materijalni uvjeti, nedostatak prostora
- Nedostatak stručnih kadrova (učitelja i stručnih suradnika)
- Organizacijski problemi
- Problemi nastave, ocjenjivanja i vrednovanja rada učenika
- Problemi područnih škola
- Loša motivacija, neodgovornost
- Neadekvatna odgojna funkcija škole
- Problemi u komunikaciji s roditeljima

Zanimljivo je da se slične ili identične teme nalaze i u kategoriji prednosti i u kategoriji nedostataka u SWOT-analizi. Najčešće su teme materijalni uvjeti, odnosno opremljenost škole te kadrovska, odnosno stručna ekipiranost. Očito je da postoje bitne razlike među školama u materijalnim i kadrovskim uvjetima. Neke su škole ponosne na svoje uvjete i ljudske resurse, dok neke druge škole upravo to vide svojim najvećim nedostacima.

Loša opremljenost škole najčešće se vezuje uz nedostatak financijskih sredstava i s tim povezanu materijalnu i tehničku neopremljenost. Škole naglašavaju nedovoljnu opremljenost informatičkom opremom, nedostatak specijaliziranih učionica, lošu opremljenost učioničkih prostora, neadekvatan inventar (klupe, stolice...). Velik broj škola nema sportsku dvoranu, neke pak ističu neuređene svlačionice u dvorani. Neke škole problematičnim vide lošu opremljenost školske knjižnice i nepostojanje čitaonice.

Velik je broj škola nezadovoljno školskim okolišem, prilazom školi, neuređenim i neograđenim školskim dvorištem, uništenom fasadom škole... Poseban je problem opremljenost područnih škola. Neke područne škole imaju problem s pitkom vodom i kanalizacijom, nedovršenim zgradama i dotralim namještajem.

Velik broj škola ima problema s **nedostatkom prostora**, učionica, dvorana. Poneke istu zgradu dijele s još jednom školom. Broj je učenika prevelik za veličine učionica i nedovoljan je broj učionica za rad u jednoj smjeni. Učenici nemaju prostor za druženje u vrijeme kada su u školi, a nema nastave, nedostaje prostora za izvannastavne, dopunske i dodatne aktivnosti, nema dnevnog boravka za učenike nižih razreda.

Kvaliteta učiteljskog kadra i stručnih službi smatra se prioritetom, pa se tako otvaraju problemi kad škola nema učitelja koji mogu stručno i kvalitetno pokriti nastavu ili kad postojeći učitelji ne rade dobro. Škole se često žale na nedostatak profila stručnih suradnika. Devet od 19 uključenih sko-

la ima potrebu za zapošljavanjem psihologa, nekoliko njih defektologa logopeda, pedagoga. Kao svoj velik nedostatak škole vide nestručno zastupljenu nastavu, problem zapošljavanja nestručnog kadra i čestu fluktuaciju kadrova. Fluktuacija učitelja dovodi do čestih promjena učitelja i razrednika što se procjenjuje vrlo nepovoljnim za učenike. U nekim školama nedostatak financijskih sredstava onemogućuje kontinuirano stručno usavršavanje i napredovanje učitelja.

Poteškoće u radu škole pripisuju se također i dvosmjenskom radu (u sedam od 19 škola) i preveliku broju učenika.

Problemi s lošim uvjetima rada, materijalnim poteškoćama ili sa smjenskim radom mogu se u određenoj, ili čak većoj mjeri pripisati eksternim izvorima – osnivačima škola, lokalnoj zajednici ili nadležnom ministarstvu, koji ne osiguravaju zadovoljavanje realnih potreba škola.

No, postoji i niz nedostataka i slabosti koji se mogu i moraju pripisati internoj, nedovoljno dobroj organizaciji rada i nastave u školi. Škole koje su sudjele u ovom projektu vrlo su samokritično navele velik broj vlastitih nedostataka i u njima se vjerojatno, u većoj ili manjoj mjeri, mogu prepoznati sve naše škole. Ovi se nedostaci mogu svrstati u nekoliko potkategorija.

Prva se skupina odnosi na **nepostojanje strateškog promišljanja o školi i njezinu razvoju**. Nedefinirana misija, vizija i razvojna strategija, kao i nepostojanje dobro osmišljenog razvojnog plana, opravdano se vide važnim nedostacima škole. Kao ozbiljan se problem navodi i neprepoznavanje i nerješavanje prioriteta, kao i formalistički, površan pristup rješavanju zadataka koji je očito prisutan u našim školama.

Druga se skupina odnosi na **organizacijske nedostatke**. Timovi za kvalitetu uočavaju slabosti u organizaciji poslova. Smeta im nejednaka i nepravedna angažiranost i opterećenost zaposlenika. Učiteljima tako smetaju iznenadna, nepredviđena i neplanirana zaduženja. Stručni suradnici žale se na »veliku raspršenost poslova što smanjuje kvalitetu rada i vrijeme posvećeno neposrednom radu s učenicima«. Planirano izvršavanje zadataka često im ometaju neplanirani operativni poslovi. Učitelji se također žale i na loše organiziranje rasporeda, neadekvatne strukture razreda, prekratke velike odmore.

Treća se velika skupina nedostataka odnosi na konkretne **probleme s nastavom**. Učitelji se tako osjećaju nesigurnima u provedbi rasterećenja nastavnog programa zbog straha od rezultata vanjskog vrednovanja. Nadalje, nedovoljnom smatraju koordiniranost i suradnju među predmetima, posebno problematičnim smatraju nekoordiniranost između razredne i predmetne nastave. Nedovoljnom se smatra i vertikalna povezanost i usklađenost s predškolskim ustanovama.

Slabije rezultate učenja u nekim predmetima objašnjavaju nedostatnom opremljenošću, ali još i više nedovoljno odgovornim odnosom učitelja prema radu. Smatra se da je u radu s učenicima premalo zastupljena terenska nastava, premalo je praktičnog rada, premalo dopunske i dodatne nastave, kao i izvanškolskih sadržaja. U nekim školama svoju dopunsku nastavu smatraju nekvalitetnom. Škole u manjim mjestima kao nedostatak ističu i nedovoljnu

posjećenost ustanovama za kulturu – kazalištima, kinima i muzejima. U nekoliko škola problematičnim vide nedostatak sadržaja i aktivnosti za učenike koji ne pohađaju vjeronauk.

U nekim se školama naglašava **preopterećenost učenika** nastavnim sadržajima i izvannastavnim aktivnostima, dok se u područnim školama, upravo obrnuto, ističe nedostatak izvannastavnih, slobodnih aktivnosti učenika.

Posebno se naglašava **problematika rada s učenicima s posebnim potrebama**, osobito s onima koji su integrirani u redovitu nastavu. Poneki učenici s poteškoćama u ponašanju remete rad i nesmetano odvijanje nastave, a istovremeno suradnja s njihovim roditeljima nije zadovoljavajuća. Neki timovi za kvalitetu smatraju da bi ti učenici više postigli u posebnoj ustanovi. Navodi se i nedovoljna osposobljenost i pripremljenost učitelja za rad s učenicima s posebnim potrebama, kao i nedostatak materijala za rad s tom populacijom. Ne postoji dobro organiziran rad s grupom djece s poteškoćama u ponašanju. Posebno se apostrofira nedostatan rad i nepripremljenost za rad s **darovitim** učenicima.

Ocjenjivanje i vrednovanje rada učenika često se smatra slabošću škole. Neujednačeni su kriteriji, neki su učitelji prestrogi, neki preblagi, što učenicima smeta i demotivira ih za rad. Ocjene se smatraju nerealnima i nepravednima, tako da na pojedine učitelje reagiraju i učenici i roditelji.

Nedovoljna je vertikalna povezanost i usklađenost kriterija ocjenjivanja u razrednoj i predmetnoj nastavi. Neki predlažu i vrednovanje rada učitelja da bi se empirijski provjerile i potvrdile razlike u kvaliteti rada pojedinih učitelja.

Funkcioniranje područnih škola javlja se kao specifičan problem. Zbog malog broja učenika u pojedinim odjelima područnih škole teško je organizirati nastavu tjelesne i zdravstvene kulture te različitih oblika dopunskog i izvannastavnog rada. U školama se radi s kombiniranim odjelima u često neadekvatnim prostorima. Puno novca odlazi na održavanje zgrada i prijevoz učenika. Poneke su područne škole prostorno jako udaljene, a malo učitelja živi u mjestu rada tako da gotovo svi putuju na posao, a neki dopunjuju rad i u drugoj školi. Te su škole i lošije opremljene knjižnim fondom i didaktičkim sredstvima.

Loša motivacija i s njom povezana **neodgovornost** duboki su problemi i slabosti koje invalidiraju bilo kakve pokušaje pokretanja i oživljavanja školskog života. Dijelovi učiteljskog vijeća osjećaju se nespremnim za promjene. Nemaju želje i volje za stručnim usavršavanjem, neodgovorno pristupaju radnim obvezama, pa čak ima i učitelja koji svojim ponašanjem i radom ruše ugled škole. Otvara se posebno pitanje kako motivirati takve zaposlenike, ili kako ih, prema potrebi, sankcionirati. Kod nekih učitelja i učenika prevladava takozvana ekstrinzična motivacija, učitelji prije svega rade za novac, a učenici za ocjene.

Škole uočavaju vlastite nedostatke i u svojoj **odgojnoj ulozi**. Vlastite pedagoške mjere često se smatraju neučinkovitima. Postojeće mjere ne pomažu podizanju kulturnog ophođenja učenika, njihovoj disciplini i motiviranju za postignuća i napredovanje u radu. Česte su pojave nasilnog ponašanja po-

jedinih učenika, uništavanja školske imovine, neodgovornosti prema zelenim površinama i nebriga za urednost prostora. Škole smatraju problematičnim nepostojanje pravila ili pak nedosljednost pri provođenju pravila ponašanja. Posebno se neetičnim izdvaja nametanje kolektivne, umjesto individualne krivnje.

Odnosi s roditeljima ponekad nisu dobri i to škole vide kao slabost i nedostatak u svome radu. Roditelji su nedovoljno uključeni u organizaciju i rad nekih škola. Ne surađuju, slabo se odazivaju na zajedničke aktivnosti (priredbe, radionice i sl.), često su odsutni i ne komuniciraju s razrednicima i učiteljima.

Nekoliko je škola u projektu svoju SWOT-analizu provelo i s učenicima, učiteljima, roditeljima, administrativnim osobljem i stručnim suradnicima. Ovakav je pristup omogućio analizu iskustava sa školom i doživljaj škole iz različitih, ali vrlo relevantnih perspektiva. Prikupljen je bogat izvor informacija koji je poslužio za detaljnu analizu poteškoća s kojima se škola suočava iz perspektive različitih dionika. Velik broj produciranih nedostataka trebalo je reducirati te prepoznati i probati one koji su najizraženiji i koje bi najžurnije valjalo otklanjati.

Analiza nedostataka i slabosti koje su škole identificirale u SWOT-analizi pokazuje da neke škole vrlo dobro prepoznaju važna područja svoga djelovanja koja bi valjalo mijenjati i unapređivati. Zadatak tima za kvalitetu bio je proučiti sve podatke iz SWOT-analize i na osnovi pomnog razmatranja odrediti prioritetne nedostatke koje bi škola morala otkloniti i to uvrstiti u svoj razvojni plan.

6.3. Analiza razvojnih mogućnosti škola

Nakon analize prednosti i nedostataka škole su razmatrale mogućnosti za poboljšanje svoje kvalitete, što je posebno važno za određivanje prioritetnih ciljeva i razvojnog plana škole.

Razvojne mogućnosti u SWOT-analizi obuhvaćaju čimbenike koji mogu pomoći djelotvornijem ostvarenju ciljeva i misije škole. Radi se dakle o povoljnim prilikama koje organizacija (škola) može iskoristiti da bi ostvarila svoje ciljeve. U našoj analizi škole su pod pojmom »mogućnosti« nabrajale sve situacije i ideje za poboljšanje funkcioniranja škole, čime su obuhvaćeni i neki čimbenici koji uobičajeno ne spadaju u tu kategoriju. Primjerice, škole su navodile i unutarnje faktore (npr. bolja komunikacija učenika i učitelja), kao i one vanjske nad kojima škola nema neposrednu kontrolu (npr. veća autonomija škole).

U provedenoj SWOT-analizi kategorija mogućnosti predstavljena je sljedećim pitanjem:

- Nabrojte sve neiskorištene mogućnosti, neiskorištene potencijale koji bi vašu školu učinili još boljom?

Odgovore možemo klasificirati u nekoliko kategorija. Škole naime smatraju da prostora za napredovanje ima u sljedećim područjima:

- materijalni uvjeti
- suradnja i komunikacija
- organizacija rada škole
- kvaliteta procesa učenja i poučavanja
- odgoj i obrazovanje učenika
- kontinuirano obrazovanje zaposlenika škole
- poticanje novih ideja i inovativnosti.

Pod **materijalnim uvjetima** škole razumijevaju poboljšanja okoliša i fizičkih uvjeta koji su nužni za rad. Najčešće se radi o uređenju učionica, izgradnji/uređenju sportskih dvorana, proširenju škole, uređenju dvorišta ili o prenamjeni prostora u pojedinim područnim školama. Više škola navodi i potrebu za ekološkom osviještenosti u odnošenju s okolinom te predlaže uređenje školskog okoliša za nastavni rad i realizaciju programa ekološkog odgoja i odgoja za održivi razvoj. U poboljšanje materijalnih uvjeta spada i bolje opremanje školske knjižnice, informatičke učionice te drugih učionica informatičkom opremom, kao i uređenje ormarića za učenike, uređenje sanitarnih čvorova i svlačionica u dvorani. Predložena je i bolja opremljenost učionica suvremenom opremom, kao što su video i DVD-uređaj u svakoj učionici, a na razini škole i videonadzor da bi se povećala materijalna i fizička sigurnost u školi. Predložene su i neke ideje koje ne zahtijevaju velike materijalne izdatke, a čine boravak u školi ugodnijim, kao što su korištenje razglasa (glazbe) u školi, bojenje zidova živim bojama te cvijeće u učionicama i dvorištu škole.

Prema mišljenju škola brojne su mogućnosti za poboljšanje po pitanju **suradnje škole s vanjskim partnerima i komunikacije** općenito. Naime, škole ističu potrebu za boljom i češćom suradnjom s roditeljima, s lokalnom zajednicom, medijima (prezentacija škole), osnivačima škola, s vanjskim suradnicima škola, s policijom (regulacija prometa), s nevladinim udrugama, s Agencijom za odgoj i obrazovanje, sa školskim liječnicima. Škole smatraju da se roditelji mogu još više uključiti u aktivnosti škole jer je potrebno zajednički i usklađeno djelovati u radu s djecom. Kao potreba se navodi unapređenje komunikacije između roditelja i učitelja, učitelja i učenika, učenika međusobno te učitelja međusobno.

Osim toga, predlaže se uključivanje učenika u donošenje odluka preko rada učeničkog vijeća te uključivanje učenika u uređenje školskog dvorišta, više suradnje s predškolskom ustanovom i na relaciji razredna – predmetna nastava, više korištenja obližnjih sportskih terena i sportskih dvorana te općenito više druženja i zabave za cijeli kolektiv. Treba istaknuti i da je više škola izrazilo želju za druženjem s drugim školama iz Hrvatske i Europske Unije te za posjetima drugim školama.

Škole vide i mogućnosti za poboljšavanje **organizacije rada škole**. Pod tim se navodi potreba za adekvatnijim usklađivanjem satnice s aktivnostima dje-

ce (raspored), smanjenje same satnice, smanjenje broja učenika u odjelima, uvođenje mogućnosti legalnog pohađanja više izborne nastave, ostvarivanje mogućnosti za produženi boravak i jednosmjenski rad, više izvannastavnih i izvanškolskih aktivnosti te njihova bolja organizacija. Nadalje, predlaže se povećanje broja programa poput izvanučioničke nastave, dodatnog rada, uvođenje više stranih jezika, međurazrednih natjecanja i kvizova znanja, organiziranje zajedničkih izleta djece i roditelja. Neke od škola navele su i potrebu uvođenja predškolskog minimuma radi bolje socijalizacije i pripremljenosti za školu, mogućnost za bolju organizaciju rada školske knjižnice i sustava prehrane te organizaciju aktivnosti za učenike tijekom praznika. Neke su od škola predložile prilično velike promjene, koje ne ovise neposredno o školi, kao što su veća autonomija škole u izboru programa i veća financijska autonomija.

Škole su predložile i različite ideje za **unapređenje kvalitete učenja i poučavanja**. U to možemo ubrojiti prijedloge kao što su korištenje suvremenih nastavnih metoda, uključivanje roditelja u nastavu i izvannastavne aktivnosti, bolje korištenje tehničkih pomagala od strane učitelja, provođenje stvarnog, a ne formalnog povezivanja (korelacije) među predmetima, više korištenja računala u nastavi te općenito bolje korištenje nastavnih resursa.

Po mišljenju škola mogućnosti za napredak ima i u području **odgoja učenika**. Poboljšanje **odgojnog** aspekta škole moguće je ostvariti pružanjem veće podrške učenicima, s više razgovora s učenicima, nagrađivanjem uspješnosti i zalaganjem u radu, poučavanjem djece kako učiti i lakše svladavati gradivo te radom na većem poštivanju učitelja. Škole također navode kako je važno insistirati na poštivanju pravila od strane učenika te razvijanju svijesti učenika o potrebi boljeg čuvanja imovine škole i okoliša.

Učenicima je po mišljenju škola moguće pomoći i unapređenjem samog **obrazovnog procesa**. To podrazumijeva još više rada s darovitim učenicima, pojačanje individualiziranog pristupa učeniku, pojačanje timskog rada, uključivanje većeg broja učenika u aktivnosti i projekte koji se provode u školi, poticanje učenika na uključivanje u dodatnu nastavu i na uključivanje u razna natjecanja u školi. Po mišljenju škola potrebno je također pridavati više pažnje učenju stranih jezika i informatizaciji te češće vrednovati znanje učenika da bi spriječili kampanjsko učenje i dobili češće informaciju o učenikovu postignuću i učinkovitosti nastavničkog rada.

Školski timovi za kvalitetu istaknuli su u svojoj analizi mogućnosti i važan segment **usavršavanja i napredovanja zaposlenika škole**. To obuhvaća formalne uvjete za rad (stručnost) te procesne i komunikacijske odlike učitelja i suradnika (usvajanje novih nastavnih metoda, rad na komunikaciji s djecom). Neki su od tih prijedloga, na primjer, poboljšanje stručnih kompetencija učitelja, pomlađivanje učiteljskog kadra, podizanje kvalitete rada pojedinih učitelja, uvođenje postupaka za vrednovanje zaposlenika. Predlaže se i mogućnost nagrađivanja učitelja, pokretanje postupka za evidenciju aktivnosti zaposlenika, rad na pravednosti ocjenjivanja i uvažavanju učenika, odgovornije pripremanje za nastavu te osposobljavanje učitelja za rad s djecom s posebnim potrebama.

Škole su kao neke od mogućnosti navele skup prijedloga koji se mogu podvesti pod kategoriju **poticanje novih ideja i inovativnosti**. Takve ideje ne utječu na suštinsko funkcioniranje škole, ali čine školsko iskustvo kreativnijim, zanimljivijim, živopisnijim i ugodnijim. Škole su kao takve mogućnosti predlagale izdavanje školskog lista, uređenje mrežnih stranice škole, omogućavanje učenicima i učiteljima veće kreativnosti, organiziranje više radionica i predavanja za roditelje s ciljem ispravljanja pogrešaka u odgoju, prikupljanje sredstava različitim školskim aktivnostima za organiziranje terenske nastave, anketno praćenje zadovoljstva učenika prehranom u školi, izradu godišnjaka za 8. razrede, informacije o ocjenama putem SMS-a, učenje uz igru, više filmova i emisija u sklopu nastave te organiziranje dobrotvornih akcija za učenike slabijeg imovnog stanja.

Iz navedenoga je očito da su škole bile vrlo produktivne u generiranju ideja i prijedloga o mogućnostima unapređivanja različitih područja rada. Ovakvo generiranje temeljna je podloga za probir prioriternih razvojnih područja i određivanje konkretnih ciljeva koje bi u specifičnom području valjalo ostvariti.

6.4. Analiza zapreka u radu škola

Zapreke razvoju važan su dio SWOT-analize i jedan od čimbenika koji svakako treba uzeti u obzir pri strateškom planiranju, odnosno izboru ciljeva razvoja i metoda ostvarivanja tih ciljeva. Budući da se radi o zaprekama i opasnostima koje su uzrokovane **vanjskim čimbenicima**, uglavnom su neovisne o samoj školi. Razumijevanje ovih zapreka važno je da bi se valjano odredile strategije i taktike za njihovo minimiziranje i otklanjanje.

U samoevaluacijskom obrascu u sklopu SWOT-analize postavljeno je pitanje:

- Koje sve okolnosti ugrožavaju i sprječavaju vaš optimalni razvoj?

Škole su davale odgovore različite iscrpnosti, ponekad miješajući vanjske i unutarnje zapreke i nedostatke. Ponekad se problemi koje škole ne mogu ili ne znaju samostalno riješiti pripisuju različitim vanjskim izvorima i smatraju se eksternom opasnošću. Postoje međutim realni problemi koji su izvan ingerencije i kompetencije škola, a koji u velikoj mjeri negativno utječu na rad škola. Ovdje su navedeni osnovni problemi i zapreke koje ističu škole u svojim SWOT-analizama, a na koje misle da ne mogu utjecati.

Sklop ključnih zapreka kvalitetnom radu koje škole navode odnosi se na **širi društveni kontekst i status znanja i obrazovanja u društvu**. Pred škole se postavljaju visoki zahtjevi i očekuje se da one nose glavnu odgovornost za obrazovanje, odgoj i ponašanje mlade generacije. Istovremeno, profesija se podcjenjuje, a u javnosti nadvladava stav po kojemu »obrazovanje nije važno jer se i bez toga čovjek može obogatiti i odlično živjeti«. Znanje se komercijalizira, učenici se tretiraju kao proizvod, a u načinu razmišljanja prevladava-

ju tržišne i dogmatske vrijednosti koje po svojoj naravi negiraju osnovno humano značenje obrazovanja.

Opća ekonomska kriza dovodi do sve lošijih socijalnih prilika u velikom broju obitelji. Društveno raslojavanje i uočljive socijalne razlike koje djeca ponekad bolno doživljavaju, dovode do socijalne patologije, sve izraženijih rizičnih i delinkventnih ponašanja učenika, korištenja alkohola i ostalih sredstava ovisnosti.

Srozavanje učiteljske profesije škole smatraju velikom društvenom opasnošću. Zemlja koja ne cijeni obrazovnu struku i ne ulaže dovoljno u obrazovanje svojih građana nužno retardira u svim područjima života. S tim u svezi škole zabrinjava i smanjena zainteresiranost javnog sektora i gospodarstva za konstruktivno sudjelovanje u aktivnostima škola i za pomaganje školama.

Problemi koje škole često ističu, a koji se javljaju kao teško premostive zapreke nesmetanu radu škola odnose se na općenito **nedostatno financiranja sustava obrazovanja**. Zbog ovog se razloga ponekad ne mogu zadovoljiti nužni pedagoški standardi. Nedostatno je financiranje i razlog potplaćenosti učitelja, a također ne postoji kvalitetan i pravedan sustav nagrađivanja i materijalnog motiviranja školskih djelatnika. Ova se potplaćenost vidi i kao zapreka privlačenju kvalitetnog stručnog kadra u obrazovanje.

Škole također ističu neadekvatnost i **nedefiniranost propisa**, nepostojanje regulatornih podzakonskih akata, pravilnika i normi. Istovremeno, učitelji su preopterećeni nametnutim administrativnim poslovima koje oni ne vide pretjerano smislenima. Navedene se primjedbe uglavnom odnose na glavnog financijera i kreatora obrazovne politike, a to je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta.

Ministarstvu se mogu pripisati i problemi koje škole ističu, a koji su vezani uz **neadekvatnost postojećih planova i programa**. Smatra se da su učenicima preopterećeni posve nepotrebnim sadržajima te da školovanje općenito nije usklađeno sa stvarnim životom. Zbog toga škola ne vrši svoju osnovnu funkciju, a ta je adekvatno pripremanje učenika za budućnost. S tim u svezi česte su i primjedbe o nedovoljnoj koherentnosti programa i nepostojanju potrebne horizontalne i vertikalne povezanosti sadržaja među predmetima.

Primjedbe koje se uglavnom odnose na **osnivače škola** vezane su uz neadekvatnost uvjeta za rad škola. Česti su problemi sa školskom zgradom, manjkom opreme i prostora. I nadalje postoje problemi s prijevozom učenika. Neke se škole žale na lošu lokaciju, blizinu brzih prometnica, buku s ulice, kao i blizinu bučnih kafića. Kao posebno važnu zapreku nekoliko škola ističe tešku komunikaciju s čelnicima lokalne zajednice koji ne razumiju težinu problema s kojima se škole suočavaju.

Često se kao zapreke kvalitetnom radu s djecom navode stavovi i **ponašanje roditelja**. Neke je roditelje jednostavno teško »uloviti«, ne surađuju sa školom iako je to u vitalnom interesu njihove djece i njih samih. Neki roditelji pak imaju nerealna očekivanja, nekritični su i ponekad vrše neugodan, čak i agresivan pritisak na učitelje, najčešće zbog ocjena.

Posebno velik problem u radu čini **nedostatak kućnog odgoja** kod djece, nepoznavanje osnovnih kulturnih obrazaca ponašanja i komunikacije te nevažavanje drugih ljudi i svijeta oko sebe. Zapuštenost nekih učenika pripisuje se nepovoljnoj obiteljskoj dinamici te nepriličnim stavovima i ponašanju roditelja. Uočljive su slabe radne navike, nedisciplina, nepoštivanje učitelja. Osjeća se porast nasilja prema drugim učenicima i imovini. Posebno se velikim problemom i zaprekom smatra nedostatak intrinzične motivacije učenika za učenje. Negativan odnos prema znanju, učenju i školi također se uči u obitelji. Loša obrazovna struktura roditelja i loše socijalne prilike u obitelji tijesno su povezane sa školskim neuspjehom i rizičnim ponašanjima učenika. Ponekad se škola osjeća nemoćnom.

Ovaj aspekt rada s depriviranom djecom, motiviranje i dodatno prilagođeno poučavanje i učenje, velik je izazov koji škole, unatoč nepovoljnim vanjskim okolnostima, ustrajno pokušavaju same rješavati najbolje što mogu.

Škole se dosta kritički odnose i prema **ulozi medija**. Smatraju da mediji vrše loš utjecaj na učenike propagiranjem estradnog i konzumerističkog sustava vrijednosti koji je u načelu usmjeren podcjenjivanju važnosti i vrijednosti znanja i obrazovanja. Medijima se zamjera i neprimjereno izvještavanje o školstvu i podcjenjivanje učiteljske struke. Ovi bi se problemi eventualno mogli riješiti promijenjenom uređivačkom politikom u »neovisnim« medijima i dodatnim obrazovanjem novinara koji se bave izvještavanjem o obrazovanju.

SWOT-analiza je i u ovom projektu pokazala svoju iskoristivost. Školama je pomogla iskristalizirati goruća pitanja, otvoriti nove teme, definirati prioritete i dati smjer daljnjeg djelovanja, a kreatorima obrazovne politike i osnivačima škola ove primjedbe mogu dati smjernice za potrebne fokusirane aktivnosti.

7. Razvojni prioriteti i razvojni planovi škola

Petar Bezinović

7.1. Razvojni prioriteti

Na osnovi analize rada škole i SWOT-analiza timovi za kvalitetu definirali su razvojne prioritete svojih škola. Cilj je bio izabrati nekoliko ključnih područja na koje bi se trebalo odlučno fokusirati i čije bi rješavanje znatno unaprijedilo rad škole.

Iako je u našem projektu sudjelovalo svega 19 škola, one su producirale velik broj razvojnih prioriteta. Premda se neke teme u raznim školama ponavljaju, uočljiv je znatan raspon različitih razvojnih potreba škola. I ovaj podatak svjedoči o različitosti škola i različitosti uvjeta u kojima djeluju.

Definirani prioriteti mogu se podijeliti na prioritetna područja koja škole ne mogu riješiti vlastitim nastojanjima te na ona koja su u potpunosti u nadležnosti škola i koja se relativno lako mogu riješiti unutarnjim organizacijskim promjenama.

Prioritetne potrebe koje ne može ostvariti samostalno, vlastitim resursima, izrazilo je oko polovice uključenih škola, dok su sve škole istakle brojne prioritete koje ipak mogu rješavati svojim unutarnjim snagama.

Prioriteti koje škole ne mogu ostvariti samo vlastitim nastojanjima

Ovi se prioriteti odnose na materijalna ulaganja i za njihovo je ostvarivanje nužna podrška države, osnivača – lokalne samouprave, zainteresiranih investitora ili pak dobronamjernih sponzora. Iako je naglasak projekta bio na unutarnjem osnaživanju i traganju za vlastitim neiskorištenim resursima, ipak se pokazuje da postoje važni problemi koji opterećuju škole, a koje one ne mogu same riješiti. Škole ističu sljedeće infrastrukturne prioritete:

- Izgradnja nove školske zgrade ili obnova dotrajale zgrade područne škole
- Rekonstrukcija prostora škola
 - rasporediti i popuniti ukupni školski prostor
 - proširiti prostor za rad školske knjižnice, povećati kapacitet učionica
 - dograditi školu (učionice) za rad u jednoj smjeni
 - riješiti problem grijanja i/ili prekomjernog zagrijavanja
 - priključiti školu na kanalizacijsku mrežu
- Izgradnja školske sportske dvorane

Škole često svojim prioritetima razvoja smatraju poboljšavanje uvjeta rada koje ne mogu ostvariti svojim nastojanjima, već ovisе o znatnijim materijalnim ulaganjima. No, isto tako istaknuti su i brojni razvojni prioriteti koje škole mogu samostalno rješavati.

- Fasadiranje školske zgrade
- Uređenje školskog dvorišta, vanjskih igrališta i okoliša škole
- Rješavanje problema prometne signalizacije i uređivanje prometa u okolišu škola

Kao razvojni prioritet pojedine škole ističu i kadrovsko ekipiranje, prije svega **zapošljavanje** stručnih suradnika, psihologa, defektologa logopeda i pedagoga, koje je također izvan nadležnosti i moći škola.

Uz veća materijalna ulaganje vezuje se i opremanje škola nužnom informatičkom opremom, učilima za rad ili knjižnim fondom:

- Potpuna informatizacija škole – uvesti računalo i LCD-projektor u svaku učionicu
- Opremanje nove informatičke učionice
- Kontinuirano obnavljanje i osuvremenjivanje nastavne opreme i tehnologije
- Rad na materijalnoj opremljenosti – promjena namještaja u učionicama i kabinetima
- Opremanje nastavnim sredstvima i pomagalicama
- Ulaganje u knjižni fond – opremanje školske knjižnice lektirama

Prioriteti koje škole mogu ostvariti vlastitim nastojanjima

Ovi se prioriteti mogu grupirati u više kategorija koje se u nastavku opisuju.

Međuljudski odnosi, ozračje, komunikacija, suradnja

Područje međuljudskih odnosa i unapređivanje komunikacije na svim razinama i među svim skupinama sudionika najčešće je navedeno kao razvojni prioritet škola. Neke škole navode da je većina njihovih »problema« uzrokovana lošom komunikacijom između učenika – učitelja – roditelja. Stoga ističu važnost podizanja razine svijesti o nužnosti promjene načina komuniciranja i većeg međusobnog uvažavanja svih u sustavu. Rad na komunikaciji i razvijanju socijalnih vještina javlja se tako kao važan prioritet i razvojni cilj škola. Najvažniji prioriteti koje škole navode za poboljšanje komunikacije uključuju sljedeće:

- Razvijanje osjećaja zajedništva, entuzijazma i timskog rada radi ostvarivanja zajedničke vizije
- Poboljšanje kvalitete međuljudskih odnosa na svim relacijama odgojno-obrazovnog procesa
- Razvijanje komunikacije među svim sudionicima odgojno-obrazovnog procesa: učitelja, učenika, roditelja, ostalih zaposlenika.

Organizacija, reorganizacija rada

Škole uočavaju niz mogućih i potrebnih organizacijskih promjena i pomaka. To se posebno odnosi na prelazak na »jednosmjensku« nastavu koju ističe nekoliko škola, ali i na drugačiju organizaciju nastave i formiranje stručnih timova:

- Organizacija nastave u jednoj smjeni
- Organizacija izborne nastave i izvannastavnih aktivnosti u poslijepodnev-
nim satima
- Organizacija aktivnosti za učenike koji nisu uključeni u izbornu nastavu
(vjeronauk)
- Reorganizacija nastavnog dana – prilagodba učenicima putnicima
- Unapređenje organizacije dežurstva učenika i učitelja
- Organizirati školske timove za kvalitetu za pojedina područja rada
- Organizirati stručne timove za organizaciju i provedbu kulturne i javne
djelatnosti škole

U području skrbi za učenike još se naglašava prioritetno područje vezano uz bolju organizaciju i podizanje kvalitete prehrane učenika u školi.

Poboljšanje, unapređivanje nastave

Škole su svjesne da je podizanje kvalitete nastave važan prioritet. Pri tome predlažu različite oblike i pristupe tom problemu:

- Povezivanje školskog rada sa stvarnim životom
- Podizanje kvalitete poučavanja poticanjem kreativne i inovativne nastave
uz uvođenje alternativnih rješenja
- Poboljšanje terenske nastave
- Poboljšanje ponude izborne nastave
- Provedba projekta učinkovitog čitanja i razvijanja tehnika čitanja
- Rad na razvoju učenikovih radnih navika

Škole ističu i važnost unapređivanja rada školske knjižnice za poboljšanje nastave. Smatraju da knjižnicu treba učiniti središtem zbivanja u školi, odnosno postići da knjižnica služi kao »prikupljač« informacija i važan posrednik znanja.

Stručno usavršavanje učitelja

Škole ističu da je upravo stručno usavršavanje učitelja najbolji i najvažniji put k ostvarivanju prioriteta unapređivanja nastave i kvalitetnijeg rada s učenicima. Ističu sljedeće:

- Kontinuirano stručno usavršavanje svih učitelja – stručno, informatičko,
menadžmentsko
- Rad na poticanju samopouzdanja učitelja proširivanjem njihovih kome-
tencija
- Stručno osposobljavanje svih učitelja za primjenu suvremene digitalne na-
stavne tehnologije i opće korištenje informatičke opreme

Podrška učenicima

Podizanje kvalitete školskih iskustava učenika trebao bi biti središnji prioritet škola. Neke škole posebno snažno ističu važnost usmjerenosti na učenika i fokusiranja cjelokupne školske prakse na poboljšavanje iskustava učeni-

ka sa školom. Naglašava se važnost partnerskih odnosa s učenicima i stvaranje pozitivnog i poticajnog okruženja za učenike. S tim u svezi škole naglašavaju važnost **izmjene načina i metoda poučavanja** koje bi trebale biti usmjerene na razvoj ključnih kompetencija i na poželjne ishode obrazovanja.

Kao prioritet tako se ističe podizanje kvalitete znanja i vještina učenja – posebno usmenog izražavanja, osnovnih računskih vještina i korištenja učila.

Malo škola navodi kao prioritet razvoj vještina učenja, odnosno znanja o tome kako učiti. Ova je kompetencija važna za cjeloživotno učenje i sastavnica je europskog kompetencijskog modela. Valjalo bi je razvijati od prvih dana školovanja i relevantna je upravo za osnovne škole.

Istovremeno škole ističu prioritetnu važnost rada na razvoju samoinicijativnosti učenika i njihovoj poduzetnosti (kompetencija poduzetništva). Iako se ova obilježja mogu tretirati kao dio razvoja ličnosti i samopoštovanja učenika, škole ističu njihovu važnost u kontekstu globalizacijskih promjena i povećane kompetitivnosti na tržištu rada.

- Razvijanje poduzetničkog duha kod mladih ljudi kao nužnost suvremenog načina života
- Razvijanje poduzetničkog duha učenika aktivnim uključivanjem u rad Učeničke zadruge

Praćenje napredovanja, vrednovanje, ocjenjivanje

Područje ocjenjivanja, odnosno vrednovanja učenja i napredovanja učenika, posebno je delikatno područje koje neke škole smatraju neprikladnim. Stoga predlažu da to područje bude prioritet koji bi u skoroj budućnosti valjalo bolje razviti. Prema navodu jedne od škola prioriteti su:

- ” Unapređivanje sustava ocjenjivanja i vrednovanja postignuća učenika; definiranje jedinstvenih kriterija ocjenjivanja. Boljim informiranjem i isticanjem očekivanih ishoda motivirati učenike, utjecati na razvoj radnih navika koje potiču samostalno učenje.

Jedna škola uz valjano vrednovanje postignuća učenika kao svoj prioritet navodi i vrednovanje rada učitelja, stručnih suradnika, ravnatelja i cijele škole.

Odgojno djelovanje škole

Odgojni su problemi također važno područje u kojemu neke škole vide potrebe za promjenama. Prioritetnim ističu važnost odgojnog djelovanja i razvoja samostalnosti i osjećaja odgovornosti kod učenika.

U ovom području navode i ove prioritete:

- Raditi na kulturi ponašanja učenika i poštivanju pravila
- Daljnji rad na odgojnoj djelatnosti usmjeravanjem na prava, ali i obveze i odgovornost prema sebi i drugima
- Poboľjšati disciplinu učenika na nastavi i uopće u školi
- Spriječiti/smanjiti izbjegavanje nastave
- Smanjivati i prevenirati nasilje među učenicima

Slobodne i izvannastavne aktivnosti učenika

Izvannastavne aktivnosti vide se kao mogućnost osuvremenjivanja programa i zadovoljavanje interesa većeg broja učenika. One bi trebale ponuditi sadržaje i aktivnosti koje će donijeti potrebnu živost u rad škole i koje će dodatno obogaćivati školska iskustva učenika.

Neke škole procjenjuju da je većina izvannastavnih aktivnosti prilično tradicionalna, neprilagođena interesima učenika, da je stvarna mogućnost izbora aktivnosti samo formalna, jer se to u praksi često svodi samo na rad učitelja s učenicima kojima već predaju (posebno u razrednoj nastavi).

Zato škole predlažu sljedeće prioritete u ovom području:

- Pобољшanje kvalitete rada u izvannastavnim aktivnostima i bolje organiziranje slobodnog vremena učenika (vremenski i sadržajno); povećanje broja izvannastavnih aktivnosti i broja uključenih učenika; bolje organiziranje i održavanje izvannastavnih aktivnosti; uvođenje više aktivnosti i radionica za svrsishodno provođenje slobodnog vremena
- Povećanje broja izvannastavnih aktivnosti i dodatnog rada s nadarenim učenicima
- Kvalitetnije provođenje slobodnog vremena učenika putnika do organiziranog prijevoza

Suradnja škole s vanjskim partnerima

Suradnja je s vanjskim partnerima važna jer je škola važan akter društvenog života u zajednici. Od škole se očekuje da ona zadovoljava vitalne interese zajednice, a to je odgoj i obrazovanje djece. S druge strane opravdano je također očekivati da ta ista zajednica školi pruža kontinuiranu podršku i pomoć da bi ona svoje zadaće mogla obavljati na opće zadovoljstvo.

Posebno se važnom čini suradnja s roditeljima te suradnja s lokalnom zajednicom i osnivačima škola.

Suradnja s roditeljima

Iznimna je važnost dobrih odnosa i intenzivne komunikacije škole i roditelja. Za uspjeh učenika i škole važno je planirati i koordinirati aktivnosti s roditeljima, odnosno obiteljima učenika. Zajednička nastojanja rezultiraju najboljim ishodima.

Velik broj škola ističe ovu suradnju svojim prioritetnim ciljem. Roditelje se želi više uključiti u rad škole i školske aktivnosti, bolje s njima surađivati. Predlažu se i konkretne aktivnosti koje bi trebale poslužiti kvalitetnijim odnosima i zbližavanju, poput akcije uređenja vanjskih i unutarnjih prostora škole, radionica o njegovanju lokalnih običaja i slično.

Posebno se ističe i potreba za organiziranjem škole za roditelje putem održavanja edukacijskih programa o razvoju djece i odgojnom djelovanju.

Suradnja s osnivačem, lokalnom zajednicom i drugim školama

Od svojih osnivača (lokalne uprave) škole očekuju prije svega bolju materijalnu podršku, ali isto tako i razumijevanje za konkretne probleme koji se tiču unapređivanja školskih procesa, učenja i poučavanja, angažiranja deficitarnih kadrova. Posebno se naglašava rješavanje problema velikog broja učenika putnika i nekvalitetnog prijevoza tih učenika. Vezano uz različite oblike suradnje, škole iskazuju i potrebe povezivanja i razmjene iskustava sa školama iz drugih krajeva Hrvatske i Europske Unije.

Očito je dakle da škole imaju raznovrsne prioritete i da su njihove razvojne potrebe različite. Da bi unaprijedile svoje djelovanje u prioritetnim područjima, škole su se u projektu suočile s izazovom iznalaženja i osmišljavanja načina ostvarivanja svojih prioritetnih ciljeva. U tu su svrhu izradile školske razvojne planove i razvojne projekte s kojima su specificirale načine i sredstva za ostvarivanje prioritetnih ciljeva.

7.2. Razvojni planovi i projekti škola

Nakon što su izradile detaljne samoanalize i SWOT-analizu, škole su definirale manji broj prioritetnih područja koja je trebalo detaljnije razraditi i konkretizirati. Ti su prioritetni ciljevi razrađeni Školskim razvojnim planom (vidi 5.2.5. Školski razvojni plan).

To je značilo da je navedena prioritetna područja trebalo operacionalizirati, preoblikovati u konkretne ciljeve i projekte čija se ostvarenost može mjeriti i provjeravati. Ostvarivanje ciljeva trebalo je brižljivo planirati definiranjem odgovarajućih metoda i postupaka. Školski razvojni plan sadrži pažljivo procijenjene financijske, organizacijske i ljudske resurse, realističnu vremensku projekciju i imena odgovornih osoba.

Svoje planove koje je izradio školski tim za kvalitetu, škole su dodatno raspravile i sa svojim kritičkim prijateljem.

U nastavku je kao primjer prikazan jedan dio razvojnog plana jedne od škola u projektu. Ovaj je plan uzet za primjer jer definira relevantan cilj koji je važan svim školama i jer nudi bogate aktivnosti za ostvarenje toga cilja.

Škola je planirala u sklopu prioritetnog područja pružanja podrške učenicima smanjiti i prevenirati nasilje među učenicima. U tu je svrhu zamišljen zahtjevan niz aktivnosti koji praktički uključuje angažman cijele škole.

Zamišljeno je da stručne službe provode svoj program s učenicima, učiteljima i roditeljima, zatim obavljanje tematskih sastanaka razrednih odjela i roditeljskih sastanaka, a planirani su također i sastanci Učiteljskog vijeća, Vijeća roditelja i učenika na kojima bi se raspravila problematika pojavnosti nasilnog ponašanja među učenicima. Zamišljene su i bogate metode i aktivnosti koje imaju niz relevantnih ciljeva: definirati vrijednosni odnos, propise i pravila ponašanja pomoću Etičkog kodeksa za učenike i zaposlenike, educirati nove učitelje o UNICEF-ovu projektu prevencije nasilja, senzibilizirati

školsku zajednicu putem tematskih predavanja, neposredno utjecati na rizične skupine putem odgovarajućih radionica te poticati toleranciju putem zanimljivih društvenih aktivnosti za učenike.

Očekuje se da bi provedba ovog razvojnog plana trebala rezultirati važnim regulatornim dokumentom – Etičkim kodeksom – kao i reduciranjem broja sukoba i nasilnih oblika ponašanja učenika. Učinci bi se ovog segmenta školskog razvojnog plana provjerili evidencijom broja nasilnih akata prema Protokolu o postupanju u slučaju nasilja i ispitivanjem mišljenja učenika, zaposlenika i roditelja o promijenjenom ozračju u školi.

Prikaz dijela Školskog razvojnog plana jedne osnovne škole⁹

Prioritetno područje	Podrška učenicima Cilj: Smanjiti i prevenirati nasilje među učenicima
Metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva	Organizirati edukaciju novih učitelja za UNICEF-ov projekt: <i>Za sigurno i poticajno okruženje u školama</i> i provedba projekta Osnovati i educirati grupu medijatora učenika i grupu vršnjačke pomoći Osnovati vijeće učenika za izradu etičkog kodeksa Izraditi Etički kodeks za učenike i zaposlenike Izraditi vrijednosti, pravila i posljedice za svaki razredni odjel Organizirati roditeljske sastanke na temu nasilja Organizirati radionice o nenasilju za rizične skupine učenika Organizirati radionice i predavanja za učenike i učitelje na temu »Tolerancija i predrasude«
Nužni resursi	Program rada stručne službe škole s učenicima, učiteljima i roditeljima Sati razrednog odjela Roditeljski sastanci Sastanci Vijeća roditelja i učenika Sastanci Učiteljskog vijeća Neformalna druženja s roditeljima
Datum do kojega će se cilj ostvariti	Tijekom šk. god. 2008/2009.
Nadležna tijela / uključene osobe	Stručna služba Učiteljsko vijeće Vijeće roditelja Vijeće učenika Roditelji Učenici Vanjski suradnici Ostali djelatnici škole
Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva	Rezultati ankete o nasilju među učenicima Evidencija broja konflikata i nasilja prema Protokolu o postupanju u slučaju nasilja Postojanje Etičkog kodeksa za učenike i zaposlenike Anketa za zaposlenike, roditelje i učenike o klimi u školi

⁹ Kao primjer preuzet je dio razvojnog plana jedne škole. Valja međutim naglasiti da su i ostale škole razradile relevantne i zanimljive razvojne planove.

Prikazani plan o smanjivanju i prevenciji nasilja među učenicima samo je dio razvojnog plana jedne škole u ovom projektu. On opisuje jasan i lako provjerljiv cilj, kao i aktivnosti koje valja poduzimati. U ovom kontekstu sadrži kratkoročnu (jednogodišnju) strategiju redukcije nepoželjnog ponašanja učenika koja može rezultirati i nizom dodatnih pozitivnih ishoda: kvalitetnijim odnosima među učenicima, većim zadovoljstvom učenika i učitelja, većim fokusiranjem na učenje i kreativne aktivnosti itd.

Školski razvojni plan služi kao vodič za ostvarivanje željenih ciljeva, kao sredstvo za planiranje razvoja te kao mjera dinamike razvoja. Međutim, da bi se mogao realizirati s većom pouzdanošću, ovaj je plan još potrebno dodatno razraditi u obliku razvojnog projekta¹⁰.

U tu je svrhu potrebno detaljnije definirati i sljedeće:

- Kronološki planirati sve ključne aktivnosti sa specifikacijom datuma izvedbe
 - Kada će se točno održati pojedine aktivnosti (radionice, edukacijski programi, kada će se započeti i zaključiti izrada Etičkog kodeksa, itd.)?
- Detaljno opisati scenarij provedbe svake pojedine aktivnosti
 - Što je cilj svake aktivnosti (radionice, edukacijskog programa, itd.)?
 - Koji su očekivani ishodi?
 - Kakav je sadržaj aktivnosti?
 - Kako će se aktivnosti (radionice ili edukacijski programi) provesti?
 - Tko će ih voditi?
 - Tko će u njima sudjelovati?
 - Kako će se evaluirati učinci pojedinih aktivnosti?
- Provesti analizu rizika za svaku planiranu aktivnost
 - Postoje li skrivene zamke?
 - Postoje li neke poteškoće koje nismo predvidjeli?
- Izraditi plan otklanjanja ili minimiziranja rizika
 - Kako spriječiti ili smanjiti opasnosti za provedbu planiranih aktivnosti?
- Za svaku aktivnost specificirati materijalne, organizacijske i ljudske resurse
 - Koliko košta svaka planirana aktivnost?
 - Jesu li planirana sredstva dostupna?
 - Tko će sve biti uključen?
 - Tko je odgovoran za organizaciju, provedbu i ostvarivanje ciljeva aktivnosti?
- Definirati nadležnosti i hijerarhiju odgovornosti.
 - Delegiranje odgovornosti, tko kome odgovara?

¹⁰ Skica za razradu razvojnog projekta prikazana je u opisu provedbe projekta (4.2.6. Provedba razvojnih planova – Školski razvojni projekti, str. 61).

Na kraju provedbe ovoga projekta korisno bi bilo o ishodima informirati školsku zajednicu i javnost.

Iskustva našeg projekta samovrednovanja škola pokazuju velike kvalitativne razlike u razvojnim planovima i razrađenim projektima škola. Pokazuje se da je većini škola potrebna dodatna edukacija o strateškom planiranju i vođenju razvojnih projekata.

Pogreške se javljaju već prilikom definiranja željenih ciljeva koji su često preširoko ili preambiciozno postavljeni (npr. »Razvoj kompetencija i samopouzdanja učitelja«). Iako mogu biti relevantni, nedovoljno ili nejasno specificirani ciljevi onemogućuje njihovu ostvarivost. Ponekad su ciljevi definirani tako da nije moguća njihova provjerljivost, odnosno mjerenje i vrednovanje stupnja njihove ostvarenosti (npr. »Edukacija učitelja koji svojim postupcima potiču učenikovo negativno ponašanje«).

Potrebne aktivnosti za ostvarivanje ciljeva često nisu dovoljno detaljno planirane tako da nije jasno na koji će način baš one dovesti do željenih učinaka. Isto vrijedi i za planiranje raspoloživih organizacijskih, financijskih i ljudskih resursa. Poseban je problem definiranje mjerljivih dokaza o ostvarenosti postavljenih ciljeva.

Razvojni planovi koje su škole razradile pružaju uvid u brojne mogućnosti svrhovitog inovativnog planiranja i samostalnog kreiranja razvoja različitih škola, no da bi se oni zaista i realizirali u praksi, čini se potrebnim pružiti školama dodatnu podršku u planiranju, praćenju i provjeri ostvarenosti ciljeva. U tu svrhu potrebno je razviti posve novi konceptualni i organizacijski pristup praćenju kvalitete obrazovanja u hrvatskim školama.

8. Samovrednovanje škola iz perspektive kritičkih prijatelja

Petar Bezinović, Zrinka Ristić Dedić

8.1. Analiza procesa samovrednovanja škole iz perspektive kritičkih prijatelja

Kritički prijatelji obavili su najmanje dva posjeta školama, a nekoliko je kritičkih prijatelja posjetilo škole i više puta. Tijekom posjeta školama raspravljali su s ravnateljima i timom za kvalitetu o radu na projektu. Cilj rasprava bio je analizirati što je za školu značilo uvođenje samovrednovanja i kako bi se samovrednovanje moglo učinkovitije koristiti na razini pojedinih škola i razini cijelog sustava obrazovanja¹¹. Kritički su prijatelji opširno i detaljno opisali svoja zapažanja i dojmove o procesu samovrednovanja koja su većinom, iako ne i sva, pozitivna.

Većina kritičkih prijatelja svoju komunikaciju sa školama procjenjuje vrlo uspješnom. Raspravu s ravnateljima, timovima za kvalitetu, procjenjuju konstruktivnom, dinamičnom i otvorenom. To se može iščitati iz nekih od priloženih iskaza:

- ” Posjet procjenjujem vrlo uspješnim i komunikacijski vrlo ugodnim. Na to je najviše utjecalo zadovoljstvo zbog osjećaja dobro i kvalitetno ostvarenoga posla u ovome Projektu (puno pokrenutih ili već završenih aktivnosti); također sam posjet doživjela uspješnim i zbog pozitivne suradnje koja se razvila s članovima tima i ravnateljicom Škole.
- ” Susret je bio izrazito dinamičan te je rasprava bila fokusirana na proces samovrednovanja uz refleksiju na sve do sada realizirano i planirano. Posebno bih istaknula aktivno sudjelovanje predstavnika učenika i roditelja koji su s izrazitim zanimanjem pratili i davali svoj doprinos raspravi. Školski tim za kvalitetu odavao je dojam visoke motiviranosti. Izrazili su zadovoljstvo dosadašnjim postignućima.

Izvješća kritičkih prijatelja svjedoče o visokoj motivaciji, zanimljivoj dinamici i »sazrijevanju« rada na razvojnim projektima:

- ” Drugi, odnosno treći posjet ovoj školi bio je daleko učinkovitiji i konkretniji od prethodna dva sastanka. Članovi tima za kvalitetu »izbrusili« su svoje prijedloge za projekte unapređivanja, grafički i stilski ih

¹¹ Upute kritičkim prijateljima za posjete školama i izradu izvješća priložene su u Privicima 11.5. (str. 264) i 11.7. (str. 267).

jednoobrazno uredili prema zadanom predlošku i time je prvenstveno osigurana preglednost u završnoj analizi istih. Neki su projekti uz malo promjena odmah usvojeni i već se krenulo u njihovu realizaciju, dok su neki zahtijevali više dogovora, argumentacije za upućenu kritiku, odnosno savjeta za doradu. To nas upućuje na zaključak da su se pojedini članovi tima za kvalitetu već podosta identificirali s prijedlogom projekta za koji su zaduženi, a neki su čak i uporno ustrajali na provedbi svojih ideja unatoč drugačijem stavu ostalih. Međutim, ovaj posjet školi generalno se može ocijeniti kao visoko produktivan i konstruktivan, prošao je u prijateljskom i suradničkom ozračju i rezultirao dogovorima koje smo zajednički prihvatili. Mislim da je tijekom diskusije jasno pokazao stupanj motivacije i želju da se što prije započne s realizacijom razvojnog plana.

Radno ozračje u većini škola bilo je vrlo pozitivno:

- ” Pozitivno ozračje u školi i timu za kvalitetu – među članovima tima vladaju sloboda izražavanja, fleksibilnost, kreativnost i entuzijizam; svaki je član tima dragocjen, osjeća svoju važnost u zajedničkom radu na razvojnog planu i zajedničko zadovoljstvo u uspješnom ostvarenju.
- ” Mislim da je škola po završetku samoevaluacijskog izvješća i aktiviranjem cijelog tima za kvalitetu u cijelosti osvijestila važnost i potrebu samovrednovanja za unapređivanje kvalitete rada škole. U dinamici odnosa među članovima užeg tima (ravnatelj, pedagoginja) opažaju se kvalitativne promjene k suradničkom ozračju. Vrlo pozitivan doprinos u timu dala je knjižničarka škole te predstavnik roditelja.

Kritički prijatelji zamjećuju da je projekt pokrenuo vlastite resurse za unapređivanje rada škola, uokvirio već prije pokrenute aktivnosti i iskustva te ih povezao s novima. Ovi su učinci izraženiji u školama koje su već ranije bile uključene u različite razvojne projekte. Neki kritički prijatelji zamjećuju da je projekt potaknuo »čvršći, sigurniji razvoj prema školskoj autonomiji i većoj povezanosti s lokalnom sredinom«.

Zanimljiva su zapažanja kritičkih prijatelja o postupnom napretku u procesu samovrednovanja:

- ” U početku proces samovrednovanja bio je nepoznato područje za članove kolektiva. Ali pravovremeni protok informacija i osvještavanje potrebe za što objektivnijem pristupu osobnome radu, potreba kritičkoga osvrta (»gledanje iz drugoga kuta«), a ne kritizerstva, bili su motivacijski čimbenici koji su potakli unutarnju potrebu za neke promjene osobnoga učiteljskoga neposrednog rada.
- ” Procjenjujem da je u ovoj školi učinjen velik pomak u procesu samovrednovanja. Tijekom vremena izgubio se početni problem: snalaženje novog ravnatelja u svojoj ulozi, čak mi se čini da mu je proces samovrednovanja proširio vidik o školi, njezinim prednostima i mogućnostima unapređenja, pomogao uspostaviti bolje odnose s članovima tima i stručnim suradnicima i dao poticaj za rad na sebi i drugima, što su dva važna područja rada ravnatelja.

Proces samovrednovanja u školama nije jednokratni posao. Za dublju samoanalizu, a posebno za razradu razvojnih planova i njihovu primjenu, potrebno je vrijeme, sazrijevanje i postupna nadgradnja. Od škola se ne može očekivati da samo odgovaranjem na jedan samoevaluacijski upitnik obave kvalitetnu samoanalizu i pokrenu razvojne procese. Barem u prvim fazama uvođenja pristupa škole trebaju čvršću i trajniju stručnu podršku. U našem projektu pokazuje se da je nazočnost kritičkih prijatelja snažno promicala razvojni proces i stimulirala razradu ideja za razvojne planove.

Praćenje i podrška samovrednovanju škola od strane kvalificiranih i formalno angažiranih kritičkih prijatelja pridonosi dubljim uvidima i razradi kvalitetnijih razvojnih planova.

” Smatram da je od izrazite važnosti što je školski tim nakon prvog posjeta doradio svoj razvojni plan. Tijekom rasprave bilo je novih ideja i poticaja za napredovanje te povezivanja planiranih i provedenih aktivnosti s vizijom škole. Osjetilo se da članovi školskog tima sve više preuzimaju aktivnu ulogu i odgovornost za planiranje, provedbu i praćenje razvojnih aktivnosti, što je važno za razvoj procesa samovrednovanja.

U ovaj su se projekt škole dragovoljno uključile i bilo je za očekivati da će prihvatiti samovrednovanje kao sredstvo za dublje analiziranje i pokušaj unapređenja škole, a ne kao nametnutu obvezu.

” Samovrednovanje je prihvaćeno kao prilika za upoznavanje metodologije i vlastitih mogućnosti, a u cilju bolje pripremljenosti za obveze koje im Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi nalaže.

” Samovrednovanje nije shvaćeno kao nametnuta obveza i upravo zbog toga je tako uspješno krenulo. Uz kontinuiranu podršku i praćenje (unutar i izvan škole) te razmjenu iskustva s drugim školama ova škola ima sve preduvjete za kvalitetan razvoj sustava samovrednovanja

U većini škola, prema mišljenju kritičkih prijatelja, samovrednovanje je prihvaćeno od većine djelatnika, no u nekim školama to baš i nije bio slučaj.

” Dio članova školske zajednice (neki nastavnici i administrativno osoblje) samovrednovanje je prihvatilo kao nametnutu obvezu koju treba odraditi, dok je dio nastavnika, potaknut energijom i motiviranošću članova tima za kvalitetu, samovrednovanje prihvatio kao mogućnost za kvalitativno unapređenje rada škole.

” Zasižno je mali dio zaposlenih samovrednovanje doživio kao nužnu obvezu od koje se ne može pobjeći, no vjerujem da je većina ipak motivirana da nakon samovrednovanja upotrijebe činjenice i stvarne podatke kao temelj budućim razvojnim projektima.

” U samovrednovanje je bio uključen tim za kvalitetu, dok drugi dionici nisu. Za njih i za ravnateljicu samovrednovanje je prihvaćeno kao prilika i mogućnost za dublje analiziranje i osnova za unapređivanje rada škole. Samovrednovanje ipak nije bio projekt cijele škole.

Iako su se kritički prijatelji vrlo pohvalno izražavali o provedenim postupcima u školama, mora se međutim naglasiti da u nekoliko uključenih škola samovrednovanje nije provedeno posebno uspješno. Kritički prijatelji otvoreno i objektivno opisuju neučinkovite procese u tim školama.

- ” Samovrednovanju se pristupilo stihijski, nesustavno, s vremena na vrijeme. Tim za kvalitetu treba kontinuirano vođenje i praćenje. Ne postoji jasna organizacija i koordinacija njihova rada (tko, što, kako, do kada). Ravnatelj s vremena na vrijeme »lovi konce« i pokušava nešto napraviti. U timu za kvalitetu istakle su se tri od sedam osoba u domeni razumijevanja samovrednovanja, produciranju dobrih ideja i svojim konstruktivnim raspravama.
- ” Samovrednovanju se nije sustavno pristupilo i nije se provodilo kontinuirano. Mislim da je u pitanju nedostatak u organiziranosti. Naime, ravnatelj je i taj dio obveza preuzeo na sebe, a čini mi se da ih je mogao podijeliti sa stručnom suradnicom koja bi po mojoj procjeni mogla dobro koordinirati rad tima za kvalitetu.
- ” Samovrednovanje je velika promjena za nastavnike, jer se radi o novini u sustavu i u unapređivanju njegove uspješnosti. Novini koja uključuje i institut »kritičkog prijatelja«, osobe izvan sustava pred kojom je lako istaknuti sve ono što se dobro radi, ali i teže rasprostrti i sagledati, recimo tako, »prljavi veš«. Imam spoznaja o radu sličnog tima u jednoj srednjoj školi u kojemu je bilo vidljivo da se nastavnici nisu spremni suočiti s aspektima sustava koje treba priznati i koje treba popravljati. Zašto? Zato što nisu bili kadri razlikovati ili što nisu imali dovoljno uvida? Dijelom je i to utjecalo, ali osnovni je razlog ipak bio taj da su se priklanjali »ne-talasanju«, vjerojatno svjesni da ni sami ne rade dovoljno dobro (ili, točnije, što ne osjećaju da su u tom poslu dobri, i što ga ne rade »s guštom«).

Samovrednovanje škola u ovom je projektu bilo temeljeno na dragovoljnom uključivanju i visokoj motivaciji ravnatelja. Očito je ipak da su procesi samovrednovanja u različitim školama bili vrlo različiti. Ovakva situacija odražava činjenicu da je svaka škola »organizam« za sebe koji određuje specifična unutarnja dinamika i specifični kapaciteti za razvoj.

8.2. Pozitivni učinci samovrednovanja

Već prilikom planiranja projekta ravnatelji su izrazili svoja očekivanja o tome koje bi pozitivne pomake samovrednovanje moglo donijeti u njihove škole. Javio se niz optimističnih očekivanja te je na kraju rada na projektu bilo zanimljivo utvrditi jesu li se, i koliko su se, takva očekivanja ostvarila.

Kritički prijatelji u raspravi sa školskim timom za kvalitetu vrednovali su ostvarenost očekivanih učinaka i analizirali razloge koji su priječili njihovo ostvarivanje.

U priloženoj tablici prikazane su frekvencije procjena na ljestvici od 5 stupnjeva (*1 = uopće nije ostvareno; 5 = u potpunosti ostvareno*). Broj točkica označava broj procjena u određenoj kategoriji ljestvice.

Pozitivni učinci	1	2	3	4	5
Ozračje samovrednovanja, više rasprave o vlastitoj kvaliteti			••	•••••	•••••
Novo ozračje, nove aktivnosti, povećana motivacija ljudi			••••	•••••	••••
Dobivanje slike objektivnog stanja		•	••	••••	•••••
Razvoj kritičkog razmišljanja o sebi			••••	••••	•••••
Jačanje komunikacijskih veza u školi			•••••	••••	•••••
Dovođenje učenika u središte pozornosti			••	•••••	•••••
Određivanje strategije daljnjeg djelovanja		•	•	•••••	••••
Unapređivanje kvalitete, poboljšavanje stanja u školi			••	•••••	•••••
Veće zadovoljstvo učitelja, roditelja, učenika			••••	••••	•••••
Povećanje odgovornosti djelatnika		•	•••••	••••	•••••
Učinkovitije rješavanje poteškoća u školi			••••	•••••	•••
Veća autonomija škole		••••	••••	•••••	••

Kritički prijatelji i timovi za kvalitetu uglavnom vide pozitivne učinke samovrednovanja. Čini se da su se svi očekivani učinci u određenoj mjeri i ostvarili, no u nekim je područjima to ostvarenje više, a u nekima manje izraženo. Neki učinci vjerojatno traže više vremena za svoje ostvarenje, dok drugi zahtijevaju više različitih resursa.

Prema čestoti procjena u kategorijama 4 i 5 najviše se kao pozitivan učinak ističe **novostvoreno ozračje** koje karakterizira učestalija rasprava o vlastitoj kvaliteti. To je dosta bitno jer je upravo poticanje aktivne i česte rasprave o kvaliteti jedan od važnijih ciljeva samovrednovanja. Ovakve su rasprave naimetemelj kulture kvalitete i ukoliko su konstruktivno artikulirane i dobro vođene, vode poželjnim promjenama.

” Kontinuirana i strukturirana refleksija članova školskog tima za kvalitetu, učitelja, učenika, roditelja i drugih najveća je vrijednost ovog procesa.

Kritički prijatelji uočavaju specifične hijerarhijske odnose u kolektivu i njihovim prepoznavanjem promiču kvalitetniju i fokusiraniju komunikaciju.

” »Ozračje samovrednovanja« označeno je trojkom jer se još uvijek raspravljalo o tuđoj kvaliteti i o nekoj općoj i nedefiniranoj skupini (kaže se »mi« ili »mi učitelji«, a ne »ja«). Neki su se članovi tima za kvalitetu otvorili više od drugih i razgovarali su o sebi, iako tek u naznakama. Učiteljici koja je govorila o svom radu sam rekao da je vrlo hrabra

te kako je teško govoriti o sebi, rasuđivati o svojim postupcima ako na to nismo navikli. Bilo joj je drago što je to čula; mogu to interpretirati kao da joj je bilo lakše kad je to čula od druge (nepoznate) osobe.

Rasprava o vlastitom djelovanju u sklopu ovog projekta omogućuje i **dobivanje slike objektivnijeg stanja** u školi. Tome je, prema mišljenju kritičkih prijatelja, znatno pomoglo uključivanje u samoprocjenu gotovo svih dionika školskog procesa. Posebno se naglašava uloga tima za kvalitetu koji je u gotovo svim školama vrlo predano radio na provedbi projekta. Uključeni su članovi prepoznali potencijal procesa samovrednovanja kao priliku da zajedno otvore i rasprave pitanja koja su možda bila zanemarivana ili koja se nisu mogli artikulirati u svakodnevnom radu.

Iako je samovrednovanje neosporno dalo novi pogled iz različitih kutova na sliku postojećeg stanja, kritički prijatelji opravdano smatraju da bi uočavanju objektivnijeg stanja znatno doprinijeli i rezultati vanjskog vrednovanja koji bi se mogli koristiti za još sadržajnije samoanalizu.

Jačanje komunikacijskih veza velik je broj škola stavilo kao važan cilj u svojim razvojnim planovima. Čini se da je već samo sudjelovanje u projektu u nekim školama potaklo unapređivanje međuljudskih odnosa na svim komunikacijskim razinama.

Oko **povećanja odgovornosti djelatnika** prilično su podijeljena mišljenja. Očito je da je u školama tim za kvalitetu preuzeo najveću odgovornost za provedbu samovrednovanja, ali se smatra da odgovornost tima mora poslužiti kao model cijeloj školi. Time je dodatno naglašena važnost formiranja tima kao angažirane, proaktivne, savjesne i pouzdane skupine.

” Tim za kvalitetu svojim djelovanjem pokazuje ostalima odgovornost za preuzete zadatke. Samovrednovanju je pristupio sa znatiželjom, sustavno i odgovorno, težeći unapređivanju postojećeg stanja. Tim će nastaviti djelovanje u cilju realizacije razvojnoga plana i pokušat će uključiti ostale učitelje u daljnje aktivnosti. Stvoreno je ozračje suradnje među članovima tima na analizi postojećeg stanja, kreiranju načina djelovanja i podjeli obveza te dijeljenju zadovoljstva učinjenim. Ostali su učitelji manje motivirani (»još jedan posao više«).

U nekim se školama ne vidi pomak u povećanju odgovornosti djelatnika. Kritički prijatelji to komentiraju na sljedeći način:

” Odgovornost je većine djelatnika povećana, ali ne možemo reći da se to odnosi na sve, jer je proces samovrednovanja dobrovoljan i temelji se na unutrašnjim potrebama i unutrašnjoj motivaciji te time ne može obuhvatiti manji dio djelatnika koji ne reaguju (barem u ovoj fazi) na takve poticaje.

” Primijećen je visok stupanj razvijenosti kritičkog mišljenja kod članova tima za kvalitetu, ali to se ne može reći za jedan dio učitelja kod kojih je prisutna indiferentnost i otpor. Ne primjećuje se povećanje odgovornosti kod većine učitelja.

” Uvijek postoji dio djelatnika koji teško prihvaća promjene. Nitko u školi ne pokazuje otpor, ali u ostvarivanju preuzetih obveza ne ponašaju se svi jednako odgovorno.

Prema iskazima kritičkih prijatelja može se zaključiti da se najvažniji učinci i koristi samovrednovanja odnose na svjesno, strukturirano i (samo)praćeno unapređivanje kvalitete, jačanje komunikacijskih veza, određivanje strategije te isticanje važnosti dovođenja učenika u središte pozornosti.

8.3. Zapreke uvođenju i provedbi samovrednovanja

Kada se uvode novine u obrazovni sustav, jako je važno razumjeti i predvidjeti sve poteškoće i rizike koji mogu utjecati na uspješnost novih pristupa, u ovom slučaju samovrednovanja škola. Već prilikom zajedničkog planiranja projekta ravnatelji su raspravljali o mogućim poteškoćama koje će se javiti prilikom uvođenja samovrednovanja u njihove škole. Zanimljivo je na kraju projekta vidjeti koliko su se često očekivane poteškoće i manifestirale.

U raspravi s ravnateljima i timovima za kvalitetu kritički su prijatelji nastojali utvrditi učestalost različitih problema, poteškoća ili zapreka koje su se javljale pri uvođenju samovrednovanja te ujedno i ponuditi odgovore na to kako bi se ove poteškoće mogle najučinkovitije umanjiti i otkloniti.

U priloženoj su tablici prikazane procjene o intenzitetu javljanja pojedinih poteškoća. Na ljestvici od 5 stupnjeva (1 = uopće nije zapreka; 5 = velika zapreka) označena je čestota procjena u svakoj kategoriji.

Zapreke samovrednovanju	1	2	3	4	5
Nedostatak samokritičnosti osoblja	••••	••	•••	••	••
Preopterećenost ravnatelja	•••	••••	•••	••••	•
Preopterećenost učitelja	••••	••••	••••	•••	
Stare navike, odugovlačenje, nepreuzimanje odgovornosti, lako ćemo ...	••••	••••	••	•••	••••
Manjak iskustva u izradi projekata	••	••••		••••	•••
Otpor novinama, otpor promjenama	•••	•••	•••	•••	•
Neprihvatanje od strane osoblja (učitelja, stručnih suradnika, administracije...)	••••	•	•••	••	•
Strah od rezultata	••••	••••	••	•	•••

Iz tablice je očito da se u različitim školama javljaju različite zapreke uvođenju samovrednovanja. To potvrđuje shvaćanje da se ne mogu postavljati univerzalni obrasci za sve škole, već da svaka škola reagira na svoj način. Tako na primjer nedostatak samokritičnosti osoblja uopće nije bio nikakva zapre-

ka u šest škola (procjena 1), dok je u četiri škole on bio prilično velika zapreka (procjene 4 i 5).

Osnovni se problemi vezuju uz činjenicu da je samovrednovanje nov proces na koji ljudi u školama nisu navikli.

” Zapreka uvođenju samovrednovanja mogao bi biti manjak iskustva u izradi projekata, preopterećenost ravnatelja, stručne službe i učitelja, stare navike, nepreuzimanje odgovornosti, preuzimanje novih »nametnutih« dodatnih poslova te rad po sistemu »lako ćemo«. Ljudi se često oduševavaju novinama i spremni su ih brzo i lako prihvatiti, no to oduševljenje nažalost ponekad brzo nestane.

U ovom je projektu u većini uključenih škola postojao velik entuzijazam ravnatelja i dijela učitelja, osobito članova timova za kvalitetu. Radi se o ljudima koji su i inače najaktivniji nositelji različitih školskih aktivnosti. U želji za ubrzanjem razvoja škola sami sebe stavljaju u položaj angažiranog preuzimanja novih zadaća. Ta znatna opterećenost potencijalno ih dovodi do sagorijevanja, što za posljedicu može, nakon nekog vremena, imati pad motivacije, posebice ukoliko njihova nastojanja ne urode važnim rezultatima ili ukoliko ne dobiju očekivanu podršku suradnika.

Loša podrška suradnika, odnosno (ne)spremnost učitelja na samoanalizu najčešće je spominjana zapreka u obrazloženjima kritičkih prijatelja i timova za kvalitetu.

” Najveća poteškoća kod dijela učitelja jesu stare navike – uvjerenje da se ne mora baš sve raditi što se ponudi i da ne treba prednjačiti, jer je ionako mnogo toga zadano, a oni trebaju samo izvršiti ono što im je određeno.

” Pasivnost i nezainteresiranost – ionako se ništa ne može promijeniti.

Kritički prijatelji posebno naglašavaju nezainteresiranost nekih djelatnika i njihovo mišljenje da je samovrednovanje samo gubljenje vremena. Javlja se i bojazan da će nakon odrađenog jednokratnog samovrednovanja splasnuti entuzijazam te da kod pojedinih učitelja jednostavno ne postoji motivacija da se započne s uvođenjem dogovorenih mjera za poboljšanje i unapređivanje cjelokupnog odgojno-obrazovnog rada.

8.4. Analiza školskih razvojnih planova

U sklopu rada na projektu škole su trebale razraditi ostvarive razvojne planove i s tim su imale dosta poteškoća. Prvu inačicu razvojnih planova škole su izradile prije angažmana kritičkih prijatelja tako da su kritički prijatelji naknadno trebali pomoći školama u razradi inicijalnih planova i ideja. Iz izvješća kritičkih prijatelja očito je da je gotovo svim školama potrebna vanjska podrška i pomoć u procesu razvojnog planiranja, strateškog promišljanja i izradi projekata za ostvarivanje dogovorenih ciljeva.

- ” Razvojni plan je redefiniran (usmjeren na specifične i mjerljive ciljeve), ali još nije završen. Na njemu još treba raditi.
- ” Primjećuje se kvalitativna razlika između prvog razvojnog plana (koji je škola izradila prije prvog posjeta) i drugog. Školski tim je shvatio smisao razvojnog plana i potrebu za njegovim praćenjem, preispitivanjem i doradom. Razvojni ciljevi škole su konkretniji te su svjesno i smisleno povezani s vizijom i misijom škole. Prepoznati su kratkoročni i dugoročni ciljevi. Više ima navedenih osoba odgovornih za provedbu aktivnosti. Učitelji su podijeljeni u različite timove vezane uz realizaciju temeljnih razvojnih projekata te time ravnateljica nastoji djelovati na smanjenje preopterećenosti učitelja.

Kritički su prijatelji na ljestvici od 5 stupnjeva (*1 = ne zadovoljava kriterij; 5 = u potpunosti zadovoljava kriterij*) trebali procijeniti kako su u razvojnim planovima postavljeni ciljevi koje škola želi ostvariti i kako je razrađen plan za ostvarivanje tih ciljeva. Procjene su prikazane u priloženoj tablici¹². Broj točica označava broj procjena u određenoj kategoriji ljestvice.

Razvojni ciljevi škole	1	2	3	4	5
Relevantnost postavljenih ciljeva (Odnose li se ciljevi na razvojne prioritete škole?)		•		•••	•••••
Ostvarivost postavljenih ciljeva (ishoda)			•••	••••	•••••
Specifičnost, konkretnost postavljenih ciljeva (ishoda)		•		•••	•••••
Mjerljivost postavljenih ciljeva (ishoda)		•	••	••••	•••••
Vremenska definiranost ciljeva			••••	•••	•••••

Razvojni plan škole	1	2	3	4	5
Obrazloženje razloga zašto se pojedini ciljevi (ishodi) žele ostvariti			••	••••	•••••
Definiranje faza rada na ostvarivanju pojedinih ciljeva (ishoda)			••••	•••	•••••
Planiranje postupaka za ostvarivanje ciljeva (ishoda)			••••	••••	•••••
Planiranje troškova, osiguravanje sredstava za ostvarenje cilja			•••	••••	•••••
Delegiranje zadataka suradnicima			•••	•••	•••••
Vremensko planiranje ostvarivanja ciljeva			•••	••••	•••••
Definiranje mjerljivih dokaza o ostvarivanju ciljeva			•••	••••	•••

¹² Prikazane su procjene 17 kritičkih prijatelja. Dvojica kritičkih prijatelja svim su kategorijama procjene pridali najvišu ocjenu, što procjenjujemo nerealnim.

Očito je da su škole, prema procjeni kritičkih prijatelja, relativno dobro definirale svoje razvojne ciljeve i nakon dodatne rasprave uglavnom dobro razradile planove za ostvarivanje tih ciljeva. Neke su škole bile vrlo uspješne, neke manje. Procjene na ljestvici od 2 ili 3 upućuju da škole i nakon posljednjeg posjeta kritičkog prijatelja još moraju raditi na razradi pojedinih dijelova svojih razvojnih planova.

Neke su škole imale problema s preciznim i mjerljivim definiranjem svojih ciljeva. To je često vezano uz činjenicu da su neki kompleksniji ciljevi doista i teže mjerljivi.

” Dio je ciljeva i aktivnosti relativno kratkoročan, pa je i jasnoća njihove definiranosti visoka. No, dio se ciljeva odnosi na malo teže mjerljive aspekte – unapređivanje komunikacije roditelja s učiteljima (ili, bolje, učitelja s roditeljima) te razvijanje komunikacijskih vještina – i stvarna mjera njihove realizacije malo je udaljenija u vremenu, pa stoga i u ovome trenutku manje jasna i specifična.

” Razvojni plan škole sveobuhvatan je i vrlo svrhovit, usmjeren ostvarivanju zajedničkih ciljeva koje su procijenjeni važnima. Za buduće bolje vremensko planiranje svakako će pomoći stečeno iskustvo (premda je odstupanje od nekih rokova ponekad uvjetovano čimbenicima izvan školske mogućnosti utjecaja). Za sastavnicu mjerenja ostvarenosti ciljeva također je potrebno razvijati i vježbati takav način planiranja i djelovanja koji je usmjeren na mjerljivost (što je u dosadašnjemu pristupu bilo manje zastupljeno).

” Razlozi zbog kojih se pojedini ciljevi žele ostvariti jasno su definirani, međutim to su ciljevi koji se provode dulje vrijeme kroz dobro osmišljen proces provedbe. Neki će ciljevi biti mjerljivi tek nakon prethodno provedenih aktivnosti te su u ovom planu vremenski samo okvirno naznačeni.

Na pitanje može li se konkretan razvojni plan škole preporučiti kao primjer ostalim školama, 15 od 19 kritičkih prijatelja odgovorilo je potvrdno. Važno je međutim naglasiti da se razvojni planovi škola međusobno nužno razlikuju zbog toga što je svaka škola živi organizam sa svojim specifičnostima, potrebama i idejama. Samovrednovanje upravo potiče autentično razmatranje vlastitih okolnosti i suočavanje s problemima i njihovim rješavanjem na specifičan način, karakterističan za pojedinu školu. Primjeri razvojnih planova mogu eventualno poslužiti kao modeli, no svaka škola mora prepoznati svoje posebne potrebe i prema tome planirati i graditi svoju razvojnu politiku.

Iako su škole imale određene poteškoće u razradi svojih razvojnih planova, većina je škola te poteškoće prebrodila u suradnji s kritičkim prijateljima.

U sklopu ovog projekta nije praćeno koliko su razvojni planovi doista ostvareni, s obzirom na to da od postavljanja razvojnih planova do kraja projekta uglavnom nije proteklo dovoljno vremena za njihovu kompletnu provedbu. No, ipak, već su tijekom rada na projektu samovrednovanja opaženi pozitivni učinci sustavne samoanalize i pripreme razvojnih planova.

8.5. Što je najviše pomoglo školama u projektu

U raspravi sa školskim timom za kvalitetu kritički su prijatelji trebali utvrditi što je u pojedinoj školi najviše pomoglo uvođenju i promicanju samovrednovanja. Ova su iskustva vrlo važna jer mogu dati smjernice i ideje kreatorima obrazovne politike i drugim školama kako učinkovitije provoditi i koristiti samovrednovanje.

Prema analizi i komentarima kritičkih prijatelja najviše se ističe uloga ključnih aktera samovrednovanja. Uvođenju i promicanju samovrednovanja najviše je pomoglo prihvaćanje i puni angažman od strane ravnatelja i članova tima za kvalitetu.

• Uloga ravnatelja

Gotovo svi kritički prijatelji snažno ističu ulogu ravnatelja za promicanje ideje o važnosti samovrednovanja.

” Mislim da je uvođenju samovrednovanja najviše pomoglo sljedeće: otvoren, demokratičan pristup ravnateljice unutar kojega su se razvili partnerski odnosi među školskim subjektima.

” Motivirana ravnateljica s jasno postavljenim ciljevima i umijećem vođenja prema njihovu ostvarivanju, s jasnom vizijom škole u budućnosti.

” Posebno bih istaknula važnost pristupa ravnatelja (podržavajući, stručan, demokratičan).

” Ravnatelj koji se kontinuirano trudi poboljšati uvjete rada u svakom području.

• Uloga tima za kvalitetu

Uz ulogu ravnatelja naglašava se da je odlučujuću ulogu u promicanju samovrednovanja imao odabir dobrog tima za kvalitetu.

” ...To ne znači da je bilo dovoljno izvršiti izbor osoba koji imaju adekvatna znanja, već i osoba koje imaju izgrađen pozitivan sustav vrijednosti s velikom dozom motivacije. Svi unutar tima imali su prihvatljive, ali i jasne i razumljive uloge. Tim je funkcionirao na optimalan način jer se razmjena različitih ideja, stajališta ili prijedloga odvijala po potrebi, a ne samo u okviru sastanaka tima. Dakle, jednu od ključnih uloga imala je i adekvatna komunikacija.

Motiviranost i pozitivna radna energija članova tima za kvalitetu i timski rad dijela učitelja u projektu, izražena kreativnost u pristupu tima, konstruktivno ozračje, djelotvorna suradnja, motivirani radni timovi, zajednički trud u pozitivnom ozračju u školi – dodatni su komentari koji se odnose na ulogu tima za kvalitetu.

Očito je dakle da je uz pokretačku snagu ravnatelja ključno odabrati pravi tim, grupu angažiranih i predanih ljudi koji svojim ponašanjem »uvlače«

Najviše je pomogla predanost i vjerovanje u ideju samovrednovanja od strane ravnatelja. Oni su bili »motor« uvođenja ovog procesa.

druge i stvaraju dinamično i promjenama sklono školsko ozračje. Zanimljivo je zapažanje o dragocjenom doprinosu motiviranih pojedinaca koji su spremno prihvatili i jačali inicijative tima za kvalitetu.

- **Spremnost i uključenost učitelja**

Očito je da samovrednovanje u školama mijenja ozračje te je stoga važno potaknuti i iskoristiti spremnost većine učitelja, a ne samo tima za kvalitetu, na prihvaćanje otvorene rasprave o samovrednovanju.

” Najviše je pomoglo to što se *čulo* za mogućnost samovrednovanja. Učiteljima je ovaj projekt nešto posve novo, iznenađeni su da mogu raspravljati i o svojem radu i priređivati planove za poboljšanje. Naviknuti na direktivnost i ispunjavanje zadaća dosad nisu razmatrali mogućnost da i sami mogu progovoriti o svojim problemima, dobrim stranama i nedostacima te planirati kako iskoristiti svoje dobre strane, odnosno kako ispraviti pogreške.

- **Želja za promjenom**

Među ostalim čimbenicima koji su važni za olakšavanje uvođenja i provedbe samovrednovanja posebno se ističe svijest o potrebi uvođenja promjena. Želja za kvalitativnim pomacima u radu potakla je okupljanje oko zajedničkog cilja – napretka škole i sveukupnih odnosa. Ova je želja za promjenama temelj svih pokušaja unapređivanja školske prakse. Ukoliko ona ne postoji, nikakav se napredak ne može ni očekivati.

- **Otvorenost za nove ideje i projekte**

Samovrednovanje se lakše prihvaća i uspješnije provodi u školama koje već imaju iskustva s različitim projektima i koje su otvorene za nove ideje i projekte. Kritički prijatelji naime ističu da je u takvim školama ovaj pristup dobro prihvaćen i uspješno realiziran.

Od ostalih čimbenika kritički prijatelji navode sljedeće:

- **Informiranost** o tijeku cijeloga projekta i redoslijedu aktivnosti. Dobar protok informacija s jasnim informiranjem svih sudionika o svim etapama projekta. Važno je pravovremeno znati što se radi (problem) i zašto (cilj) se radi.
- **Strukturirani radni materijal** s jasno definiranim ciljevima i prioritetima;
- **Suradnja s vanjskim partnerima** – lokalnom zajednicom i roditeljima; velika zainteresiranost i angažman roditelja i učenika;
- **Posjeti i savjeti kritičkog prijatelja.** Po iskazima nekih škola tek s ulaskom kritičkog prijatelja u školu pokrenut je valjan proces samoanalize i razvojnog planiranja.

8.6. Preporuke kritičkih prijatelja za lakše uvođenje i provedbu samovrednovanja

Jedan je od važnijih ciljeva projekta bilo utvrditi načine, metode ili aktivnosti koje bi u školama valjalo poticati i koristiti radi lakšeg provođenja samovrednovanja. Na osnovi iskustva rada sa školama i rasprava s timovima za kvalitetu kritički su prijatelji dali niz korisnih ideja i prijedloga.

Dio preporuka odnosi se na organizaciju sustavne podrške školama u procesu samovrednovanja. Kritički prijatelji smatraju potrebnim:

- Dodatno pravno utemeljiti samovrednovanje; utvrditi normativno-pravni okvir pravilnikom o samovrednovanju i drugim pratećim dokumentima.
 - ” Sad ne postoji jasno propisana podzakonska obveza koja bi osigurala pouzdano i regularno samovrednovanje škola u svim domenama njezine djelatnosti!
- Uspostaviti instituciju obrazovnog sustava u čijoj su nadležnosti poslovi unapređivanja metodologije samovrednovanja, kontinuirane podrške školama u samovrednovanju i evaluacija školskog samovrednovanja.
 - ” Kontinuiranu pomoć i podršku školama u procesu usvajanja metodologije samovrednovanja i u ostvarivanju visokih standarda učenja i poučavanja trebala bi koordinirati jedna institucija ili manja organizacijska jedinica unutar institucije koja bi bila usko specijalizirana – bavila bi se podrškom školama u domeni samovrednovanja.
- Osigurati potporu osnivača škola, školskih odbora, lokalne zajednice i roditelja.
 - ” Potrebno je osigurati podršku lokalne zajednice i osnivača koji nužno treba imati razvijenu viziju razvoja sustava školstva na svom području, čije bi uporište trebala biti obrazovna politika temeljena na potrebama i zahtjevima struke...
- Postaviti jasne indikatore i kriterije kvalitete odgojno-obrazovnog rada. Indikatori služe školama za usporedbu i postavljanje razvojnih ciljeva.
 - ” Vrednovanje kvalitete svakog rada nužno podrazumijeva postavljanje jasnih kriterija procjene i nepristranost ocjenjivača. Rezultati odgojno-obrazovnog rada zasigurno spadaju u skupinu teže mjerljivih ishoda, dugoročno razlučivih, ali neposredno teško procjenjivih. Statistički pokazatelji usvojenosti nastavnog gradiva ne govore ništa o kvaliteti ostalih područja razvoja mladih naraštaja, stupnju zadovoljstva i motivacije svih sudionika nastave.
- Pravodobno i detaljno informirati škole o samovrednovanju i projektu samovrednovanja; tiskati priručnike i materijale za samovrednovanje koji sadrže upute, protokole, zadatke za provedbu itd.; izraditi web-stranicu koja sadrži sve materijale i baze instrumentarija potrebnih za provođenje samovrednovanja.

- Organizirati stručno usavršavanje timova za kvalitetu, nastavnika, ravnatelja, stručnih suradnika za svaku pojedinu fazu samovrednovanja (prikupljanje podataka za samoanalizu i samovrednovanje, obrada podataka, korištenje podataka za izradu razvojnih planova, izrada razvojnih planova, izrada projekata, evaluacija projekata).
- Organizirati međusobne posjete škola i razmjene iskustava škola uključenih u samovrednovanje.
- Iznositi primjere dobre prakse samovrednovanja u školama; prezentirati iskustva eksperimentalnih škola drugim školama.
- Organizirati sustavno osposobljavanje kvalitetnih kritičkih prijatelja kao podrške školama u procesu samovrednovanja.
 - ” Kritički prijatelji su dobra podrška, ali oni moraju biti snažni i s kvalitetnim kompetencijama za tu ulogu.
- Osigurati bolje informiranje kritičkih prijatelja o procesu samovrednovanja i funkcioniranju škole kojoj su kritički prijatelji.
 - ” Kritički prijatelji bi trebali dobiti bolje sadržajne smjernice i više širih kontekstualnih informacija da bi i sa svoje strane pripomogli željenom usmjeravanju procesa, i djelovali kompetentnije.
- Uspostaviti mrežu suradnje kritičkih prijatelja.
- Uspostaviti superviziju rada kritičkih prijatelja.
- Osigurati financijska sredstva za kvalitetno provođenje cijelog procesa samovrednovanja škola.
- Samovrednovanja definirati i ugraditi u godišnji plan i program rada škola (zajednički okvir, kriteriji, primjena instrumenata, vremenske odrednice, nositelji).
- Samovrednovanje definirati kao obvezu u tjednom zaduženju djelatnika.

Drugi se dio preporuka i savjeta odnosi na olakšavanje i reguliranje samovrednovanja u samim školama:

- Samovrednovanje se mora temeljiti na povjerenju i timskom radu, mora se postaviti kao vlastiti izbor, kao dobra prilika za dublje i cjelovitije analiziranje i pokušaj unapređenja rada škole.
 - ” Samovrednovanje škole nikako se ne smije poistovjećivati s kontrolom, natjecanjem, suparništvom, nadzorom i bilo kojim oblikom osobne nelagode, odnosno procjene uspješnosti od strane vanjskih čimbenika.
- Promjene ne smiju biti nametnute već trebaju dolaziti »iznutra«, prilagođene potrebama škole, planirane i pokrenute iz same škole.
 - ” Cjelokupan proces samovrednovanja temelji se na pretpostavci da su najvažnije one promjene koje dolaze iznutra kao i da su ljudi posebno predani onome u što se dobrovoljno uključuju. Iz toga proizlazi da je dobrovoljnost jedan od najvažnijih faktora, a da bi se taj element

ostvario, potrebno je educirati nastavnike i sve ostale čimbenike obrazovnog procesa da bi se došlo do: stvaranja zajedničke vizije unapređenja škole; sudjelovanja učitelja u vođenju škole, a posebno uvođenju promjena, i do prilagođenih programa promjena koji odgovaraju specifičnim uvjetima svake pojedine škole.

- Samovrednovanje mora biti postupno i pažljivo pripremljeno. Mora se shvatiti kao trajni proces i osvijestiti da se kvalitativne promjene ne događaju »preko noći« te da je školama potrebno više vremena za pokretanje početnih aktivnosti na samovrednovanju.

” Osobno mi se još čini da je važna dobra i pažljiva priprema za samovrednovanje te da ne treba žuriti, nego pružiti svima djelatnicima mogućnost za promišljanje, razumijevanje i prihvaćanje ovoga procesa.

- Naglašava se važnost edukacije cijelog kolektiva u samim školama. Djelatnike treba detaljno upoznati sa značenjem, smislom i koristima koje samovrednovanje može donijeti školi. Smatra se da bi bilo dobro kada bi se učiteljska vijeća, školski timovi za kvalitetu i stručne službe dodatno educirale za provođenje samovrednovanja.

” Da bi samovrednovanje uspjelo, potrebno je osvijestiti kod ljudi potrebu za samovrednovanjem, važna je edukacija i senzibiliziranje svih prosvjetnih djelatnika za značenje i potrebu samovrednovanja škola.

- Samovrednovanje mora biti temeljeno na odgovornosti svih članova školske zajednice:

” U podupiranju osnaživanja kvalitete potrebno je podijeliti zajedničku odgovornost između svih aktivnih dionika školske zajednice (nastavno osoblje, učenici, roditelji, administrativno osoblje, rukovodstvo škole, osnivač i lokalna zajednica).

” U školama bi trebalo poticati preuzimanje osobne odgovornosti (od učenika, djelatnika do ravnatelja) za sve svoje postupke i provedbu preuzetih zadaća. U tom je smislu korisno raditi radionice s ciljem razjašnjavanja očekivanja, uloga i granica odgovornosti.

Kritički prijatelji daju i konkretne prijedloge kako provesti samovrednovanje u školama.

” Treba definirati prioritete i/ili najveće probleme te izraditi detaljan plan rješavanja (odrediti nositelje aktivnosti, vanjske suradnike, odrediti vrijeme ostvarenja, pripremiti pokazatelje za vrednovanje postignuća). Istovremeno bi bilo dobro provesti i neke manje aktivnosti koje daju dobre rezultate i koje bi bile motivacija za provođenje težih i/ili dugotrajnijih aktivnosti. Sve što je učinjeno treba biti transparentno i pri tome treba vrednovati – objaviti i što je dobro učinjeno, a što nije uspjelo, zbog čega i što dalje.

8.7. Osobna refleksija kritičkih prijatelja na vlastitu ulogu u procesu samovrednovanja

Nakon sudjelovanja u procesu samovrednovanja u školama kritički prijatelji u izvješćima su se osvrnuli i na vlastitu ulogu u tome procesu. Opisali su doživljaj uloge kritičkog prijatelja i dali svoje viđenje potrebnih kompetencija za uspješno obavljanje te uloge.

Opisi vlastitih iskustava s ulogom kritičkog prijatelja daju pregled vrlo različitih, individualnih, bogatih i emocionalno obojenih doživljaja procesa samovrednovanja, koji svjedoče o visokoj razini uključenosti i predanosti kritičkih prijatelja svojoj ulozi te o specifičnoj dinamici odnosa kritičkih prijatelja i škola koja se razvijala tijekom sudjelovanja u projektu i provedbom procesa samovrednovanja. Različita iskustva osoba u ulogama kritičkih prijatelja nastala su prije svega kao posljedica različitih osobnih karakteristika i iskustava kritičkih prijatelja u obavljanju sličnih uloga te kao posljedica specifičnosti samih škola. Ta su iskustva od strane svih kritičkih prijatelja ocijenjena kao pozitivna i vrijedna. O tome govore sljedeći isječci:

- ” Osobno i stručno mi je ovo bilo vrlo korisno i pozitivno iskustvo; kao što su i inače lijepa iskustva sudjelovanja u nekome poboljšanju, razvoju. Osjećala sam se ugodno i korisno. Povremeno sam imala dvojbe kako postupiti kada sam imala neko drugo viđenje, prijedlog ili primjedbu – izreći ili ne? Je li korisniji možda i slabiji prijedlog škole jer je »iznutra«, pa donosi veće zadovoljstvo i motivaciju, ili moj prijedlog »izvana«?
- ” Moja iskustva s ulogom kritičkog prijatelja iznimno su pozitivna. Imala sam priliku surađivati s kvalitetnim školskim timom te sam dobila novi uvid koji je proširio i produbio moja profesionalna iskustva. S obzirom na to da imam iskustva vezana za ovu ulogu u srednjim školama, to mi je znatno olakšalo pristup u ovoj školi, ali i potvrdilo da do istih ili sličnih ciljeva možemo izabrati različite putove. Osjećala sam se odlično, u potpunosti prihvaćeno, sigurno i uključeno.
- ” Kritički, a istovremeno dobronamjerno sagledati rad jedne škole, uočiti potrebe za određenim promjenama i zajedno s grupom visoko motiviranih osoba koje su dio obrazovnog procesa sudjelovati u korigiranju uočenih nedostataka, izradom razvojnog plana i utvrđivanjem specifičnih ciljeva, izuzetan je doživljaj. Još je veće zadovoljstvo kada osjetiš da si dio tima koji prihvaća sugestije koje mogu biti kvalitetna pomoć za dostizanje cilja kojem se teži.

Unatoč općoj pozitivnoj ocjeni iskustva s ulogom kritičkog prijatelja kvalitativna analiza opisa tih iskustava ukazuje na postojanje početnih poteškoća, nejasnoća i zbunjenosti kod većine kritičkih prijatelja. Tipični su izrazi korišteni za opis početka obavljanja uloge bili sljedeći:

- ” Na početku sam bila vrlo zbunjena jer nisam imala dovoljno informacija o samovrednovanju, nisam znala o čemu se točno tu radi i što se od mene očekuje.

- ” U prvim trenucima bila sam vrlo zabrinuta i zbunjena.
- ” U početku sam osjećala veliku odgovornost i sumnju jesam li ja dorasla ovome.
- ” Nije bilo jednostavno...
- ” Imala sam peh..... Morala sam se snalaziti tijekom oba posjeta školi...

Dublja analiza opisa početnih iskustava kritičkih prijatelja s njihovom ulogom ukazuje na tri važna momenta koja iz njihove perspektive uvjetuju uspješnost provedbe procesa samovrednovanja škola.

Prvi se moment odnosi na različitu spremnost i osposobljenost kritičkih prijatelja za obavljanje te uloge, odnosno na to da početne poteškoće i zbunjenosti kritičkih prijatelja proizlaze upravo iz nepostojanja relevantnog iskustva s obavljanjem te uloge, nepostojanja specifične pripreme ili treninga za njezino obavljanje, kao i iz nejasnoća same uloge.

Pokazuje se da su se kritički prijatelji koji su prošli supervizijske treninge u sklopu nekih drugih projekata i aktivnosti škola u kojima rade, ili koji su imali neka druga savjetodavna iskustva (npr. kao kritički prijatelji u srednjim školama), osjećali znatno osnaženiji za obavljanje te uloge od kolega koji takva iskustva nisu imali. Lakše su uspostavljali odnose sa školama te su sigurnije započinjali svoju ulogu. Stoga se čini nužnim za uspješno obavljanje uloge kritičkog prijatelja osigurati njihovu kvalitetnu pripremu – pružanjem svih važnih informacija o procesu samovrednovanja i o školi u koju dolaze, učenjem strateškog planiranja, vježbanjem socijalnih vještina, igranjem uloga i slično.

Drugi se moment odnosi na vrijeme ulaska kritičkog prijatelja u školu. Iskustva kritičkih prijatelja pokazuju da su poteškoće u radu imali ponajviše kritički prijatelji koji nisu bili prisutni u školi od samog pokretanja procesa samovrednovanja, već su se pridružili u nekoj kasnijoj fazi provedbe ciklusa. Iz perspektive kritičkog prijatelja za uspostavu kvalitetnih odnosa sa školom i započinjanje kvalitetnog rada na samovrednovanju ključno je da kritički prijatelj prati razvoj samovrednovanja u školi od samih začetaka tog procesa i sudjeluje odmah u svim njegovim fazama.

Treći se moment odnosi na potrebu osiguravanja međusobne podrške, savjetovanja i supervizije kritičkih prijatelja. Upitani o tome što im je nedostajalo u procesu obavljanja uloge kritičkih prijatelja, upravo je nepostojanje grupe podrške i razmjene iskustava među kritičkim prijateljima najčešće spominjan nedostatak, uz manjak broja posjeta školama i vremena za obavljanje posjeta.

Unatoč navedenim problemima na kraju procesa samovrednovanja kritički prijatelji osjećali su zadovoljstvo obavljenim poslom. Sljedeća izjava najbolje govore o tome:

- ” ...U konačnici sam ponosna na sebe, kako god to zvučalo. Proces je pokrenut, otvorili su se putovi suradnje među članovima tima, stečene su mnoge nove spoznaje o školi i proizvedene ideje o tome što i kako unaprijediti. Mislim da se moj »prvi mačić neće baciti u vodu«...

8.8. Kompetencije potrebne za kvalitetno obavljanje uloge kritičkog prijatelja škole

Da bi mogao povećavati kapacitet škole za samovrednovanje i za potrebne promjene, kritički prijatelj mora imati niz poželjnih osobnih i visokostručnih kompetencija.

Sudjelovanje u različitim fazama procesa samovrednovanja u školama omogućilo je kritičkim prijateljima stjecanje uvida o kompetencijama potrebnim za kvalitetno obavljanje te složene uloge. Upitani da nabroje koje kompetencije smatraju važnim za obavljanje uloge kritičkog prijatelja škola, kritički prijatelji snažno ističu presudnost posjedovanja različitih socijalnih vještina i osobnih kompetencija. Pod njima prije svega naglašavaju:

- komunikacijske vještine,
- tolerantnost i suradništvo,
- vještine timskog rada,
- dobronamjernost,
- umijeće motiviranja drugih i stvaranja poticajnog ozračja,
- strpljivost,
- otvorenost,
- spremnost na konstruktivnu kritiku,
- objektivnost, nepristranost.

Također ističu važnost dobre informiranosti i užih stručnih kompetencija:

- izvrsno poznavanje hrvatske obrazovne politike,
- poznavanje školskog sustava i funkcioniranja škole kao institucijske jedinice toga sustava,
- pedagoško-psihološke-didaktičko-metodičke kompetencije,
- iskustvo rada u školi.

Znatan dio ispitanih smatra važnim i iskustvo kritičkog prijatelja u području strateškog planiranja, menadžmenta i upravljanja kvalitetom.

Konačno, uz orijentiranost na cjeloživotno učenje i posjedovanje organizacijskih vještina, dio ispitanih navodi kritičko i kreativno razmišljanje kao temeljnu kompetenciju potrebnu za provođenje aktivnosti kritičkog prijatelja. Po njima, kritički prijatelj mora moći sagledati problem iz različitih perspektiva, kritički se osvrnuti na različite elemente problema te kreativno i fleksibilno djelovati u pronalaženju rješenja koja se mogu primijeniti u pojedinoj školi.

Iz svih komentara vidljivo je da je obavljanje poslova kritičkog prijatelja visokostručni posao koji zahtijeva niz poželjnih ljudskih osobina i stručnih kompetencija. Čini se izuzetno važnim da se za kritičke prijatelje angažiraju iskusni i dokazani prosvjetni djelatnici za koje bi se trebalo organizirati dodatno specijalističko usavršavanje koje u sebi sadrži teme iz područja psihološkog savjetovanja i edukacijske supervizije.

9. Zaključna razmatranja o samovrednovanju škola

Petar Bezinović

O značenju samovrednovanja

Samovrednovanje škola uvodi se u hrvatsko obrazovanje s ciljem poticanja škola na preuzimanje veće odgovornosti za vlastito djelovanje i za podizanje kvalitete školskog obrazovanja. Ono se u europskoj i široj svjetskoj praksi koristi kao snažan mehanizam kojim se u okviru nacionalnih obrazovnih sustava jača autonomija škola i ističe pravo škola na vlastitu razvojnu politiku i odlučivanje o vlastitom razvoju.

Ovakav se pristup čini posve logičnim i valjanim u obrazovnim sustavima u kojima su definirani jasni indikatori kvalitete škola i jasni standardi obrazovnih postignuća učenika te u kojima postoji dobro razrađen sustav podrške školama i nadzor nad radom škola. Od škola se u takvim sustavima očekuje da u skladu s vlastitim organizacijskim i ljudskim resursima stvaraju povoljne uvjete za najbolji razvoj svakog svog učenika te za ostvarivanje, a po mogućnosti i za premašivanje postavljenih standarda.

Uvođenje samovrednovanja u hrvatsko školstvo postavlja se kao zakonska obveza škola. Ova bi obveza mogla potaknuti važne procese unapređivanja kvalitete školskog obrazovanja, no da bi se takve pozitivne promjene pokrenule, potrebno je ostvariti odgovarajuće uvjete i u samim školama i u sustavu podrške školama.

Želje za promjenama u obrazovanju često su naime vođene snažnim i važnim idejama, no rijetko ih prati odgovarajuća izgradnja kapaciteta potrebnih za primjenu ideja i ostvarivanje željenih ciljeva. Velike se promjene prečesto pokušavaju ostvariti s puno dobre volje, ali i s loše planiranim ili nedostatnim resursima (Fullan, 2001). Posljedica su toga polovični uspjesi ili neuspjesi edukacijskih inicijativa i projekata (Sarason, 1990).

Samovrednovanje škola važan je pristup, no da bi se postigla njegova šira i kvalitetnija implementacija, potrebno je dobro razumjeti sve važnije okolnosti koje mogu poticati ili onemogućavati njegovo prihvaćanje i primjenu u školama.

Iskustva našeg projekta pružaju jasnu sliku o pozitivnim potencijalima samovrednovanja, ali i o poteškoćama s kojima se škole suočavaju pri uvođenju novog pristupa. Na osnovi prikupljenih iskustava mogu se dati prijedlozi kako unapređivati kvalitetu školskog samovrednovanja i kako ga koristiti za kontinuirano unapređivanje rada škola.

O projektu – uključene škole i postupak

U projektu je sudjelovalo 19 škola čiji su ravnatelji uglavnom bili voditelji Županijskih stručnih vijeća ravnatelja osnovnih škola, no uključile su se i neke druge škole čiji su ravnatelji bili posebno zainteresirani za sudjelovanje u projektu. Iako se može činiti da je uzorak škola malen, valja naglasiti da su prikupljeni podaci i iskustva ovih škola omogućile dublje uvide u neke zajedničke i opće probleme osnovnih škola u Hrvatskoj. Uključene su škole iz velikih gradskih središta, iz manjih gradova i mjesta, ali i sa sela i iz posve malih naselja. U projektu su sudjelovale škole čiji učenici dolaze iz vrlo različitih socio-ekonomskih okruženja.

Važno je istaknuti da uključene škole rade u vrlo različitim uvjetima. Neke su izvršno opremljene i kadrovski i materijalno, dok su neke škole u znatno lošijem položaju, s opterećujućim materijalnim i kadrovskim problemima. Pokazuje se da geografski i demografski kontekst u kojemu škola djeluje snažno određuje njezin rad.

Rad je škola također određen i vrlo različitom unutarnjom dinamikom školskih kolektiva, međuljudskim odnosima, dominantnim kulturnim obrascima, socijalnom strukturom učitelja, okruženja i učenika. I stoga, bez obzira na to što sve škole provode manje-više isti zadani nastavni plan i program, one su međusobno prilično heterogene po svojem djelovanju i po svojim razvojnim potrebama.

Škole su se u projekt uključile u vremenu kad je samovrednovanje škola bilo tek najavljeno i nije još bilo zakonski regulirano (rujan 2007. godine). Osnovni je motiv ravnatelja koji su se odlučili na sudjelovanje u projektu bio interes za bližim upoznavanjem i iskušavanjem metodologije samovrednovanja. Agencija za odgoj i obrazovanje smatrala je poželjnim upravo voditelje Županijskih stručnih vijeća ravnatelja upoznati s novim pristupom da bi oni mogli lakše, temeljem vlastitih iskustava, pomagati kolegama u svojim županijama u samovrednovanju njihovih škola kad ono postane opća obveza.

U projektu je korištena metodologija samovrednovanja škola koja je razvijena i testirana u Institutu za društvena istraživanja u Zagrebu još 2003. godine¹³.

Škole su za potrebe rada na projektu ustrojile timove za kvalitetu, a naknadno su im dodijeljeni i kritički prijatelji.

Samoanaliza je izvršena samoevaluacijskim upitnikom i SWOT-analizom. Na osnovi prikupljenih uvida škole su definirale svoje prioritetne ciljeve razvoja i razradile kratkoročne razvojne planove. Uz podršku kritičkih prijatelja neke su škole napravile iskorak prema razradi konkretnih razvojnih projekata na osnovi razvojnih planova koje su u međuvremenu započele provoditi.

¹³ Ovu je metodologiju kasnije praktički preuzeo Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja i koristi je u sklopu projekata korištenja rezultata nacionalnih ispita za samovrednovanje škola.

Prihvaćenost samovrednovanja u školama

Samovrednovanje je u većini uključenih škola dobro prihvaćeno. Unijelo je novu dinamiku, pokrenulo razvojne procese i otvorilo brojna pitanja. Predstavljalo je novinu koja je kod nekih djelatnika u školama izazvala zbunjenost i neprihvaćanje, dok su je neki drugi dočekali s oduševljenjem. Uključeni učenici pristup su prihvatili kao priliku da se čuje i njihov glas, dok je roditeljima ono bilo vrijedan pokazatelj da škola angažirano nastoji unaprijediti svoj rad i osiguravati njihovoj djeci ugodnije školsko okruženje i kvalitetnije obrazovanje.

U svakom slučaju samovrednovanje je za škole predstavljalo novi izazov. O školi je trebalo razmišljati na novi način, tražilo se slobodno iskazivanje mišljenja, uočavanje nedostataka, definiranje prioriteta, planiranje razvoja, pokretanje razvojnih projekata... Škole su koristile predložene obrasce, no neke su učinile puno više od zadanih aktivnosti i samoinicijativno krenule u kreativnu eksploraciju vlastitih kapaciteta i mogućnosti. Provedena su i prava mala akcijska istraživanja da bi se došlo do valjanih informacija o tome kako se škola vidi iz različitih perspektiva i do prijedloga o tome što bi valjalo poduzimati. Otkrivanje neprepoznatih ili zanemarenih unutarnjih resursa, otkrivanje neiskorištenih razvojnih mogućnosti i zajedničko planiranje razvoja, dalo je novu kvalitetu grupnoj dinamici, jačanju kolektiva i osjećaju zajedništva.

Svojim angažmanom i doprinosom uključene su škole dale bitan doprinos ideji o važnosti i mogućnostima unapređivanja našeg osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja.

Samovrednovanje kao izazov

Pred hrvatskim je školstvom i pred svakom pojedinom školom velik izazov koji se svodi na aktivno traganje za načinima kako ostvarivati trajni i zamjetljiv razvoj, kako potvrđivati vlastitu kvalitetu.

Samovrednovanje je pristup koji školama otvara velike razvojne mogućnosti. Ono unosi novo ozračje, traži slobodno preispitivanje vlastite stvarnosti i traganje za novim, kreativnijim, fleksibilnijim, boljim pristupima odgoju i obrazovanju. Ono doprinosi razvoju nove kulture kvalitete – shvaćanju da je kvaliteta obrazovanja bitno obilježje akademskog etosa i da je intelektualni nemir i traganje za boljim načinima svakodnevna dužnost svih uključenih u obrazovni proces.

Samovrednovanje je proces samorefleksije, stjecanja uvida u vlastitu stvarnost. Ukoliko je dragovoljno, znatiželjno, otvoreno i iskreno, ono vodi boljem samorazumijevanju i otkrivanju unutarnjih resursa koji mogu pomoći boljoj organizaciji, jačanju vlastitih kapaciteta i učinkovitijem djelovanju.

Cilj je samovrednovanja, između ostaloga, i razvoj škole kao dinamične organizacije koja uči, koja je neprestano u traganju za vlastitim putovima razvoja i ostvarivanja boljih rezultata.

Spremnost za samovrednovanje u školama

Informacije prikupljene od škola i njihovih kritičkih prijatelja opisuju dinamiku pokrenutu inicijalnim samovrednovanjem i pružaju niz vrijednih uvida. Do izražaja dolaze razlike u spremnosti škola za samovrednovanje i znatne razlike u njihovim kapacitetima za primjenu i korištenje samovrednovanja. Neke škole vrlo lako usvajaju novi pristup, vješto koriste ponuđenu metodologiju, pokreću samoanalizu iz različitih perspektiva, stvaraju vibrantno ozračje vlastitog preispitivanja i traganja za boljim načinima vlastitog djelovanja. S druge pak strane postoje škole koje ni uz najbolju volju ne uspijevaju potaknuti entuzijazam i inicijativu te se cijeli postupak samovrednovanja »odrađuje« po zadanim protokolima, ali bez pretjeranog interesa, bez važnih uvida i bez orijentiranosti na potrebne promjene. Valja naglasiti da se ova zapažanja odnose na škole koje su sudjelovale u projektu, dakle na škole koje vode dobro motivirani ravnatelji i koje su za podršku imale i angažirane kritičke prijatelje.

Opravdano se može očekivati da jednokratno samovrednovanje koje je nametnuto svim školama na jednak način neće pokrenuti razvojne procese i znatnije promjene u većini škola. Samovrednovanje je složen školski proces koji za ostvarivanje dugoročnijeg napretka traži velik angažman, detaljnu pripremu i dovoljno vremena.

Ključne odrednice samovrednovanja

Prema iskustvima provedenog projekta tri su ključne skupine čimbenika nužne za provedbu kvalitetnog samovrednovanja:

1. Unutarnji kapaciteti škole;
2. Metodološki okvir;
3. Vanjska podrška.

Da bi se samovrednovanje u školama kvalitetno provodilo, nužno je razvijati kapacitete i kvalitetu svih triju područja.

1. Unutarnji kapaciteti škole

Kvaliteta samovrednovanja u najvećoj mjeri ovisi o sposobnostima, motivaciji i angažmanu najodgovornijih ljudi u školi koji bi svojim entuzijazmom i pokretačkom snagom trebali promicati samovrednovanje kao zajednički proces cijele škole.



Da bi se samovrednovanje učinkovito koristilo kao sredstvo za unapređivanje kvalitete škole nužno je **jačanje unutarnjih kapaciteta** škole.

Unutarnji, organizacijski kapacitet škole u kontekstu samovrednovanja može se shvatiti kao spremnost škole na pokretanje i ostvarivanje učinkovitih promjena. Izuzetno je važno razumjeti da je samovrednovanje škola visokostručni posao kojemu valja ozbiljno pristupiti na organiziran i dobro promišljen način. Provedba samovrednovanja traži kompetentne osobe koje će moći samokritično i sustavno analizirati vlastiti rad i rezultate svoga djelovanja i vješto koristiti uvide za vlastiti razvoj (transformacijski kapacitet).

Spremnost škole ovisi o nizu međusobno isprepletenih čimbenika. Analize na osnovi provedenog projekta upućuju da je za uspješno samovrednovanje u školama potrebno zadovoljiti sljedeće elemente:

- Učinkovito rukovođenje i upravljanje procesima – posjedovanje sposobnosti i kapaciteta za motiviranje suradnika, delegiranje obveza i nadležnosti, organiziranje optimalnih uvjeta rada, djelotvorno korištenje resursa, poticanje i održavanje dinamike samoevaluacijskog procesa, integriranje i koordiniranje inovacija u fokusirane razvojne programe, praćenje i kontinuirano vrednovanje pokrenutih aktivnosti i projekata, jačanje transformacijskih kapaciteta škole;
- Angažirano, kompetentno i usklađeno djelovanje tima za kvalitetu – grupe visoko motiviranih, dobro upućenih i kreativnih suradnika;
- Stvaranje ozračja povjerenja, otvorene i poštene komunikacije, protočnosti informacija, podržavajućih i kolegijalnih međuljudskih odnosa, težnje za razvojem i ostvarivanjem boljih rezultata, zajedničkog odlučivanja i djelovanja, nezadovoljavanje prosječnošću – poticanje i razvijanje nove kulture kvalitete;
- Organiziranje samovrednovanja kao kolektivnog školskog procesa, uključivanje i ohrabrivanje svih sudionika u iskazivanju svojih mišljenja i ideja i doprinosu zajedničkom napretku;
- Poticanje organizacijskog učenja – otvorenosti za nova iskustva, spremnosti na cjeloživotno učenje i stručno usavršavanje, prihvaćanje i usvajanje tehnoloških inovacija, težnje za organiziranjem fleksibilnijeg, ekonomičnijeg i učinkovitijeg pristupa učenju i poučavanju;

Jačanje unutarnjih kapaciteta škole najbrži je put k unapređivanju kvalitete škola.

- Planiranje razvoja na osnovi korištenja valjanih analitičkih postupaka i prepoznatih razvojnih potreba škole, strateško, dugoročno promišljanje i ostvarivanje vizije;
- Planiranje i provedba razvojnih projekata koji jamče ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Nabrojani čimbenici, odnosno poželjni uvjeti za kvalitetno samovrednovanje, svaki su za sebe vrlo kompleksni i zahtjevni.

Za razvoj organizacijskih kapaciteta škole potrebno je prije svega jačanje individualnih stručnih kapaciteta pojedinaca (ljudski kapital) i jačanje kolektiva (socijalnog kapitala), i to stvaranjem poticajnog ozračja i pokretanjem zajedničkih aktivnosti usmjerenih k ciljevima. Kvalitetu škole čine ljudi te je stoga njihovo osnaživanje najbolji put ka kvalitetnoj školi.

2. Metodološki okvir

Provedba samovrednovanja traži jasnu strukturu koja određuje što valja činiti te zašto, kako, tko i kada to treba činiti.

Metodološki okvir u sklopu samovrednovanja mora nuditi sredstva za pokretanje procesa, aktivnosti i zadataka. Mora biti usmjeren na relevantna područja rada škole i omogućavati prikupljanje valjanih i objektivnih informacija koje školi služe za dublju samoanalizu i iniciranje postupaka za otklanjanje eventualnih nedostataka i unapređivanje razvoja.

Metodološka podloga samovrednovanja najčešće se nudi u obliku priručnika ili vodiča kroz samovrednovanje koji specificira sve faze samovrednovanja i predlaže odgovarajuće postupke.

U sklopu priručnika za samovrednovanje koji bi se sustavno koristio u hrvatskim osnovnim školama izuzetno je važno definirati mjerila (indikatore i kriterije) kvalitete škola koji bi služili kao uporišta za samoanalizu. Pomoću jasnih mjerila škole mogu lakše preispitivati svoje procese, uočavati područja za promjene i unapređivanje prakse.

Definiranje indikatora kvalitete škola predmet je brojnih analiza i različitih pristupa, no usporedbom različitih kategorizacija iz literature i iz prakse inspekcijskih službi u raznim zemljama može se uočiti prilična sličnost ili preklapanje definicija i dimenzija (Hofman, Dukstra i Hofman, 2005).

Europski sustav mjerila kvalitete obrazovanja (European Education Quality Benchmark System, 2EQBS) predlaže okvir koji bi omogućio međunarodne standarde kvalitete školskog obrazovanja (Snyder, 2007). Predlažu se četiri područja školskog obrazovanja kao najvažnija za praćenje i unapređivanje:

1. **Kontekst** se bavi nacionalnom, regionalnom i lokalnom obrazovnom politikom, zakonskom regulativom i smjernicama za organizaciju i aktivnosti škole,
2. **Učenje i poučavanje** odnosi se na pedagoške vrijednosti i praksu. Sadrži šest područja indikatora: (1) Poučavanje, (2) Učenje, (3) Kurikulum, (4) Praćenje napretka, ispitivanje i ocjenjivanje učenika, (5) Sredstva za učenje, (6) Tehnologija i mediji.

3. **Organizacija i administracija** ispituje školsku infrastrukturu. Sadrži sedam područja indikatora: (1) Raspodjela radnih obveza i zadataka, (2) Struktura osoblja, (3) Kadrovska politika, (4) Korištenje resursa, (5) Informacijski sustav, (6) Donošenje odluka, (7) Partnerstva i suradnja.
4. **Rukovođenje i razvoj** bavi se dinamičkim elementima škole s ciljem razumijevanja kako kreirati inovativne pristupe da bi se najbolje odgovorilo na velike promjene društvene i tehnološke promjene (dinamika radne kulture i promjene). Sadrži osam područja indikatora: (1) Misija, vizija i ciljevi, (2) Radna kultura, (3) Strateško planiranje, (4) Razvoj ljudskih resursa, (5) Razvoj kurikuluma, (6) Inovacije, (7) Timski rad, (8) Vrednovanje i kontinuirani razvoj.

Navedeni sustav samo je jedan aktualni primjer kategorizacije indikatora kvalitete škola i školskog obrazovanja. Čini se da je sve relevantne dimenzije i kriterije iz ovog i ostalih pristupa moguće smjestiti u CIPO-model (Context-Input-Process-Output Model – Scheerens, 1989). Unutar tog modela definirani su (1) indikatori šireg konteksta u kojemu škola djeluje, (2) indikatori ulaznih čimbenika (npr. uvjeta rada, obilježja učenika, kvalificiranost i motiviranosti osoblja), (3) indikatori procesa (npr. učenja i poučavanja na školskoj razini i razini razrednog odjela) i (4) indikatori različitih ishoda (npr. školskih postignuća učenika, rezultata na ispitima, kompetencija učenika, zadovoljstva školom) koji mogu biti pokazatelji učinkovitosti škole¹⁴.

Metodološki okvir također bi trebao ponuditi postupke i sredstva za internu evaluaciju različitih aspekata rada i djelovanja škole. U tu se svrhu mogu razviti ili prilagoditi različiti kvantitativni postupci (upitnici, testovi, ljestvice procjene, ček-liste) i kvalitativni postupci (intervjui, fokus grupe, opservacije, foto, video i slikovne evaluacije, analiza dokumenata i sl.). Različiti su instrumenti pogodni za različite svrhe. Mogu se koristiti za prikupljanje podataka od različitih sudionika – npr. učitelja, učenika i roditelja. Njima se mogu ispitivati različiti indikatori školskog konteksta, ulaznih varijabli, procesa i ishoda obrazovanja. Jako je važno da su postupci (instrumenti) lako primjenjivi i da daju korisne podatke.

Iako škole mogu razvijati i vlastite postupke prilagođene različitim potrebama, važno je istaknuti da bi se ti postupci prije uporabe trebali podvrgnuti rigoroznoj analizi kako bi se utvrdile važne dimenzije njihove prikladnosti za korištenje: (1) fokus i svrha instrumenta; (2) pouzdanost instrumenta; (3) različiti aspekti valjanosti instrumenta; (4) standardi i norme za korištenje; (5) prilagođenost za različite obrazovne razine; (6) preporuke za korištenje prikupljenih rezultata za unapređivanje rada.

3. Vanjska podrška

Da bi se jačali unutarnji kapaciteti škola, nužno je potrebno izgraditi i vanjske kapacitete, tj. oblike podrške samovrednovanju škola. Iskustva našeg projekta pokazuju da je školama nužno potrebna vanjska podrška, posebice

¹⁴ Detaljnije opisano u poglavlju 2.2. *Samovrednovanje i upravljanje kvalitetom u obrazovanju*

u inicijalnim fazama rada na samovrednovanju. Ova vanjska podrška nije oblik vanjske kontrole, već kolegijalna podrška koja ima za cilj pomaganje u snalaženju i korištenju samovrednovanja za razvoj škola.

Uključenost kritičkih prijatelja pokazuje se vrlo korisnom. Ona mobilizira, podiže razinu odgovornosti, otvara dijalog, potiče školu na preispitivanje i samoanalizu, osigurava veću učinkovitost u samovrednovanju i pracenju vlastitog rada. Za ostvarivanje kvalitetnog samovrednovanja škola nužno je osigurati sustav kolegijalne vanjske podrške.

Važno je istaknuti da kritički prijatelj mora posjedovati ekspertizu u radu s različitim skupinama i u različitim okolnostima. On mora biti visoko kvalificirana osoba koja duboko razumije smisao obrazovanja, izvrsno poznaje obrazovnu politiku, školski sustav i funkcioniranje škole, ima razvijene pedagoško-psihološke-didaktičko-metodičke kompetencije i ima iskustvo rada u školi.

Za obavljanje složenih poslova kritičkih prijatelja svakako bi valjalo organizirati njihovo sustavno osposobljavanje i usavršavanje, uspostaviti superviziju njihova rada te organizirati mrežu suradnje i međusobne razmjene iskustava.

Osim osiguravanja kritičkih prijatelja vanjska bi podrška školama trebala također sadržavati i edukacije, odnosno stručno usavršavanje ravnatelja, timova za kvalitetu, ali i nastavničkih vijeća o samovrednovanju, njegovu smislu, značenju i metodologiji rada.

Vanjska se podrška može ostvarivati i aktivnom suradnjom škola, međusobnim posjetima i razmjenom iskustava o samovrednovanju, poduzetim aktivnostima i inovacijama, propalim pokušajima, ali i uspjesima i dobrim iskustvima.

Na kraju, za unapređivanje kvalitete škola važno je da su one u svojim pokušajima unapređivanja vlastite kvalitete snažno stručno podržane i praćene od kreatora obrazovne politike, od osnivača škola i stručnih agencija, ali i od ustanova visokog obrazovanja u području obrazovanja i osposobljavanja nastavnika i stručnih suradnika, kao i od znanstvenih institucija koje se bave obrazovanjem u području metodološke podrške.

Zaključno se može konstatirati da je provedeni projekt potvrdio potencijalnu vrijednost i korisnost samovrednovanja kao novog pristupa unapređivanju kvalitete u hrvatskim školama. Iako su prikupljena i prikazana iskustva svega 19 škola, ona pružaju obilje vrijednih informacija.

Samovrednovanje škola može utjecati na stvaranje konstruktivnog školskog ozračja kojega karakterizira zajednička vizija, težnja k razvoju i poduzimanje vlastitih inicijativa za ostvarivanje željenog napretka.

Samovrednovanje može potaknuti oživljavanje vrijednosti organizacijskog učenja, preuzimanja rizika, kritičke introspekcije, eksperimentiranja i inovativnosti na svim razinama organizacije. Ono može povećati angažman učitelja i učenika i njihov utjecaj i doprinos donošenju važnijih odluka u školi. Ovakvi inkluzivni procesi donošenja odluka mogu otkrivati skrivenu krea-

tivnost i ljudske kapacitete koji mogu znatno pridonositi bržem i sveobuhvatnijem ostvarivanju željenih ciljeva.

Samovrednovanje može biti učinkovito ukoliko postane redovita praksa dubljeg preispitivanja vlastite prakse u školama, ukoliko se shvati kao sredstvo razvoja, a ne kao birokratsko odrađivanje nametnutih obveza.

Pred hrvatskim je obrazovanjem nov izazov – poticanje škola na preuzimanje veće odgovornosti za vlastiti rad i vlastiti razvoj. Da bi se to ostvarivalo, prvenstveni je zadatak jačanje unutarnjih kapaciteta škola. Samovrednovanje sa snažnom vanjskom podrškom može biti dobro sredstvo za ostvarivanje takvih ciljeva.

III. dio

Prva iskustva škola sa samovrednovanjem

10. Izvješća škola o provedenom projektu

U nastavku su prikazana izvješća škola o iskustvima sa samovrednovanjem. Sva izvješća imaju sličnu strukturu. U prvom su se dijelu škole ukratko predstavile, opisale su svoja osnovna obilježja i svoje specifičnosti, a nakon toga opisale su svoja iskustva sa samovrednovanjem, svojim razvojnim prioritetima i planovima za budućnost.

10.1. OŠ Andrije Palmovića, Rasinja

Krunoslav Belaj, Vesna Milić

Školska ulica 15, 48312 Rasinja
Telefon: 048/837-020
E-adresa: os-rasinja-001@skole.htnet.hr
Web-adresa: www.os-apalmovica-rasinja.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Krunoslav Belaj
Stručni suradnik	Sonja Geci
Voditeljica ŽSV	Anita Bakovljanec
Voditeljica Aktiva RN	Ljiljana Zagrajski
Voditelj ŠUZ	Krunoslav Havaić
Ostali članovi Tima:	Irena Jakopanec – predstavnica Vijeća roditelja Kristina Jakopović – učiteljica engleskog jezika Jasna Belaj – učiteljica RN, roditelj Višnica Sesvečan – učiteljica hrvatskog jezika Dajana Kučan – učiteljica RN, voditeljica PŠ
Kritički prijatelj škole	Vesna Milić, dipl. geograf, viša savjetnica, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb

Riječ ravnatelja

Temeljna je zadaća svih zaposlenih u sustavu odgoja i obrazovanja trajni razvoj i unapređivanje rada i podrške našim učenicima. Moja škola uključila se u ovaj projekt upravo iz tih razloga. Željeli smo potaknuti u našem kolektivu stalno preispitivanje koliko je naša škola u tome uspješna i možemo li sustavnim radom i praćenjem realizacije pojedinih projekata to stanje popraviti. Zajedničkim radom na ovom projektu svi smo obogatili svoje profesionalno i životno iskustvo.



Krunoslav Belaj,
ravnatelj

»Željeli smo potaknuti stalno preispitivanje koliko je naša škola uspješna i kako možemo to stanje još popraviti.«

Riječ kritičkog prijatelja škole



Vesna Milić,
kritički prijatelj

Viša savjetnica u Agenciji za odgoj i obrazovanje, Zagreb

Suradnja s ravnateljem i timom za kvalitetu odvijala se u skladu s temeljnim načelima, zadacima i nadležnostima djelovanja kritičkog prijatelja te rezultirala velikim napretkom u radu u vrlo kratkom vremenu. Zajedničkim radom redefinirani su razvojni prioriteti, definirani i raščlanjeni razvojni ciljevi te stvoren razvojni plan škole. Tim za kvalitetu istakao se motiviranošću, razvijenošću vještine samoprocjenjivanja, otvorenosću za ponovna ispitivanja i prihvaćanja drugih i drugačijih ideja i prijedloga te težnjom prema boljim i ostvarivim rješenjima.

Ozračje u kojem se odvijao zajednički rad bilo je izrazito ugodno, konstruktivno, poticajno i produktivno.

Ponekad su, u želji da se pojedini koraci u radu dobro obave, dogovoreni rokovi bili pomaknuti.

Obilježja škole

Školsko područje naše škole smješteno je sjeverozapadnom dijelu Koprivničko-križevačke županije, površine 110 km² najvećim dijelom u sastavu općine Rasinja, a manjim dijelom u općini Legrad. U 23 naselja živi 3900 stanovnika. Čitav je prostor u posljednjih pedeset godina izgubio više od 50% stanovništva. Matična škola u Rasinji i područne škole u Kutnjaku, Kuzmincu, Subotici Podravskoj i Velikom Pogancu broje ukupno 318 učenika. Početkom osamdesetih godina zatvorena je osmogodišnja škola u Velikom Pogancu i područne škole u Dugoj Rijeci, Prkosu i Ivančecu zbog malog broja upisanih učenika. U školi je ukupno zaposleno 46 djelatnika, i to 35 učitelja i stručnih suradnika i 11 ostalih djelatnika. Škola ima 19 razrednih odjela, a prosječan je broj učenika po razrednom odjelu 17. Od najvažnijih uspjeha naših učenika na državnoj razini valja spomenuti uspjehe u atletici, šahu, na Li-DraNu, Europa u školi, Najljepši školski vrtovi i na smotri školskih zborova.

Posebnosti škole

Naša škola spada u red tipično ruralnih škola, više od 65% učenika jesu učenici putnici. Od izbornih programa gotovo svi učenici predmetne nastave polaze izbornu nastavu iz informatike, ukupno 157 učenika u 8 skupina. Izborni program rimokatoličkog i pravoslavnog vjeronauka pohađa 311 učenika u 21 skupini, a izborni program njemačkog jezika pohađa 50 učenika u 4 skupine. Osim redovnih programa škola ima raznovrsne i bogate izvan-nastavne i izvanškolske aktivnosti. Najzanimljiviji su programi Školske učeničke zadruge »Kupina«, koja proizvodi jabučni ocet i razne pekmeze od voća, a tu su još i sekcije malih vozilja i keramičara. Okoliš matične, a i područnih škola, primjereno se uređuje, pa je u sklopu matične škole u Rasinji jedan od najljepših školskih vrtova u zemlji s jedinstvenom zbirkom četinjača te ljekovitim i ukrasnim biljem. U područnoj školi u Kutnjaku podignut je novi voćnjak uz pomoć roditelja. Učenici i učitelji likovne kulture oslikali su hodnike matične škole, a u školskom parku postavljena je velika drvena skulptura Sv. Franje Asiškog, rad bivšeg učitelja likovne kulture.

Partnerstva škole

Općina Rasinja svakako je nezaobilazan partner koji prati gotovo sve projekte naše škole. Moramo spomenuti i korektnu suradnju s općinom Legrad. Naravno da je kvalitetna suradnja uspostavljena i s našim osnivačem Koprivničko-križevačkom županijom te s nadležnim ministarstvom i agencijom. Škola njeguje i razvija partnerske odnose s osnovnim i srednjim školama u susjedstvu te ustanovama kao što su: Centar za socijalnu skrb, Obiteljski centar, Zavod za javno zdravstvo, školska medicina, Gradska knjižnica i muzej u Koprivnici, Razvojna agencija i druge slične ustanove. Partneri su škole i brojne mjesne i lokalne udruge građana, a posebno dobru suradnju ostvarujemo s Hrvatskim Crvenim križem, Hrvatskim autoklubom, Hrvatskim planinarskim društvom »Bilo« Koprivnica itd. Vrijedno je i spomenuti suradnju s lokalnim privatnim poduzetnicima koji uz roditeljsku podršku također potiču i materijalno prate događanja u školi.

Razvojni prioriteti škole

Škola ima svoje razvojne prioritete usklađene s planovima lokalne i regionalne samouprave, koje smo dodatno definirali u našem timu za kvalitetu, a to su: proširenje prostora za rad školske knjižnice i dogradnja učionica za rad u jednoj smjeni, gradnja nove zgrade područne škole u Subotici Podravskoj, gradnja školske sportske dvorane u sklopu matične škole. Stalno obnavljanje i osuvremenjivanje nastavne opreme i tehnologije, opremanje nove informatičke učionice, još kvalitetnije stručno usavršavanje učitelja, ravnatelja i stručnih suradnika, veća uključenost roditelja u rad i razvoj škole.



Školski tim za kvalitetu

Stoje slijeva: Jasna Belaj, Kornelija Havaić, Krunoslav Belaj, Vesna Zamljačanec, Krunoslav Havaić, Ljiljana Zagrajski; Sjede slijeva: Anita Bakovljanec, Kristina Jakopović, Sonja Geci, Višnja Sesvečan, Dajana Kučan

Razvojni plan škole

Školski tim za kvalitetu razradio je sljedeće razvojne planove škole:

1. Poboljšanje uvjeta rada – dogradnja prostora za školsku knjižnicu, gradnja PS »Subotica Podravska«, dogradnja školske sportske dvorane u Rasinja
2. Unapređivanje kvalitete nastave – kvalitetnije stručno usavršavanje učitelja, ravnatelja i stručnih suradnika
3. Suradnja s vanjskim partnerima – sveobuhvatnije uključivanje roditelja u život i rad škole

Vizija razvoja škole

Osim temeljne funkcije ova je škola već uvelike prepoznatljiva u lokalnoj i široj zajednici kao centar izvrsnosti, ona je glavni kulturni i općedruštveni promotor ovog kraja. Potrebno je nastaviti jačanje ove njezine osnovne i šire društvene uloge. Budući razvoj ova škola temelji na kvalitetnom i stručno profiliranom prosvjetnom kadru, ali i jačanju odgovarajućih stručnih timova koji su školi potrebni. Jačanje i usklađivanje razvojnih planova s lokalnom zajednicom, osnivačem i nadležnim ministarstvom formula je za uspjeh. Škola mora biti priznata i prepoznatljiva u sredini u kojoj djeluje pa pozitivni rezultati neće izostati.

10.2. OŠ Antuna Mihanovića, Osijek

Josip Mandurić, Marina Ništ

OŠ Antuna Mihanovića, Osijek
 Gundulićeva 5A, Osijek
 Telefon: 031/202-744
 E-adresa: os-osijek-004@skole.htnet.hr
 Web-adresa: <http://www.os-amihanovica-os.skole.hr>

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Josip Mandurić, dipl. teol., dipl. iur
Stručni suradnik pedagog	Gordana Runje, nastavnik razredne nastave i dipl. pedagog
Stručni suradnik psiholog	Mr. spec. Silvija Mihaljević, klinički psiholog
Stručni suradnik defektolog	Sanda Zlatarić, prof. rehabilitator
Učiteljica razredne nastave	Marija Vučak, nastavnik razredne nastave
Predmetni učitelji	Ksenija Moguš, prof. matematike i fizike Tomislav Kralj, prof. PTO
Predsjednica Vijeća učenika	Iva Ižaković, 8.a
Član Školskog odbora	Krunoslav Ižaković
Predsjednica Vijeća roditelja	Mirta Kotromanović
Roditelji	Marko Pipunić, Ivica Škojo
Predstavnik osnivača	Davor Brust, voditelj Odsjeka za prosvjetu, tehničku kulturu, djecu i mladež
Kritički prijatelj	Marina Ništ, viša savjetnica u Agenciji za odgoj i obrazovanje, Podružnica Osijek

Riječ ravnatelja

Škola, kao ustanova od posebnog značenja za društvo, ima obvezu i potrebu trajnog razvoja i unapređivanja da bi bila spremna odgovoriti na sve potrebe učenika i pružiti im potrebna znanja, vještine i kompetencije za samostalno učenje i život. Zato treba neprestano tražiti odgovor na pitanje: U čemu možemo biti još bolji?

Uključivanjem u projekt samovrednovanja svi učenici, roditelji i zaposlenici škole dobili su priliku dati svoj doprinos u povećanju kvalitete života i rada škole. Zato smo u provedbu projekta samovrednovanja uključili sve učenike, roditelje i zaposlenike škole koji su kroz SWOT-analizu imali priliku reći svoje mišljenje o prednostima, nedostacima, mogućnostima i poteškoćama u radu škole. Dobili smo mnoštvo ideja i prijedloga koje smo ugradili u razvojni plan škole. Imenovanjem tima za kvalitetu i kritičkog prijatelja dobio sam trajnu pomoć u unapređivanju kvalitete rada škole. Izražavam svoje zadovoljstvo sudjelovanjem u projektu.



Josip Mandurić,
dipl. teol., dipl. iur



Marina Ništ,
viša savjetnica, AZOO,
Osijek.

Riječ kritičkog prijatelja škole

Redovito sam upoznata s važnim aktivnostima koje se provode u školi. Školski razvojni plan nastao je kao rezultat temeljito provedene i obrađene SWOT-analize. Opsežan je i obuhvaća nekoliko područja djelovanja. Zadržavaju mnogo energije svih učenika i djelatnika škole, ali kako su neke aktivnosti već u tijeku, a neke je predviđeno provesti tijekom ove i idućih školskih godina, mislim da neće biti većih poteškoća u njihovoj provedbi.

Sama sam se aktivno uključila u profesionalno osnaživanje učitelja na području vrednovanja tako da sam održala višesatno interaktivno predavanje o subjektivnim i objektivnim čimbenicima u ocjenjivanju.

Iako škola već dugo dobro funkcionira, prepoznaje se želja i težnja za stalnim osuvremenjivanjem i napredovanjem u svim područjima. Pravo je zadovoljstvo biti kritički prijatelj u ovakvoj školi.

Obilježja škole

OŠ Antuna Mihanovića smještena je u neposrednoj blizini centra grada. Dio učenika stanuje u prigradskim naseljima Podravlje i Tvrdavica te svakodnevno putuju u školu organiziranim prijevozom. U šk. god. 2008/2009. nastavu pohađa ukupno 444 učenika raspoređenih u 18 odjela. Škola radi u jednoj smjeni i ima organiziran produženi boravak za dvije skupine učenika. Zaposleno je ukupno 47 djelatnika: 30 učitelja, pedagog, psiholog, defektolog, knjižničar, ravnatelj i 12 osoba u administrativno-tehničkoj službi. Zbog sudjelovanja u različitim projektima škola nosi sljedeće nazive: Međunarodna ekoškola, GLOBE-škola, Škola bez nasilja, Kvalitetna škola. Učenci škole redovito sudjeluju na susretima i natjecanjima na školskoj, županijskoj i državnoj razini te postižu zapažene rezultate.

Posebnosti škole

Škola je uključena u sljedeće projekte: Za sigurno i poticajno okruženje u školi, Kvalitetna škola, Ekoškola, GLOBE-projekt.

Organizirano je ukupno 16 skupina dodatne nastave i 19 skupina izvannastavnih aktivnosti kojima je obuhvaćeno ukupno 363 učenika. 330 učenika uključeno je u različite sportske, umjetničke i tehničke izvanskolske aktivnosti.

Za učenike s posebnim potrebama organizirano je terapijsko jahanje u udruzi »Mogu« u Osijeku, osobni asistent za učenike s ADHD-om, Ples pisanja, Rehabilitacija putem pokreta i Slušno integracijski trening.

Škola ima učeničku zadrugu koja se zove »LIPA« sa sljedećim sekcijama: keramika, batik, konstruktori, slikarstvo, zlatovez.

Partnerstvo škole

Škola uspješno surađuje s Agencijom za odgoj i obrazovanje – Podružnica Osijek, različitim udrugama građana, sportskim klubovima i društvima.

Škola je sjedište četiriju županijskih stručnih vijeća i domaćin mnogobrojnih seminara za učitelje i stručne suradnike koje organizira Agencija za od-

goj i obrazovanje te sjedište za polaganje stručnih ispita za učitelje razredne nastave.

S udrugom »Vaga« sudjelujemo u projektu »Optimalnom težinom do zdravlja«, s udrugom »Breza« u projektu »Zemlja djece – zemlja bez granica«. Suradujemo s Društvom za psihološku pomoć »Sunce«, Centrom za mir, nasilje i ljudska prava Osijek, udrugom Roma »Luna« iz Belog Manastira, Društvom naša djeca, Crvenim križem, Centrom za socijalnu skrb, policijom, Skloništem za žene žrtve obiteljskog nasilja, Domom za djecu »Klasje«, udrugom »Šokačka grana«, Centrom za odgoj i obrazovanje »Ivan Štark«, galerijama, muzejima i drugim ustanovama.

Učenici rado sudjeluju u humanitarnim akcijama koje su organizirane u školi s ciljem pomoći onima koji su u potrebi.

Razvojni prioriteti škole

Nakon izrade samoevaluacijskog izvješća poboljšanja je potrebno učiniti u sljedećim prioritetnim područjima:

1. Podrška učenicima: smanjivanje i preveniranje nasilja među učenicima
2. Uvjeti rada: briga o prehrani učenika u školi, povećanje dostupnosti literature i opremljenosti školske knjižnice
3. Slobodne aktivnosti učenika: povećanje broja skupina izvannastavnih aktivnosti i dodatnog rada s nadarenim učenicima, poboljšanje kvalitete rada u izvannastavnim aktivnostima i organiziranje slobodnog vremena učenika
4. Postignuća učenika: unapređivanje sustava ocjenjivanja vrednovanja postignuća učenika.



Školski tim za kvalitetu

Razvojni plan škole

- Organizirati edukaciju novih učitelja za UNICEF-ov projekt: Za sigurno i poticajno okruženje u školama i provedba projekta
- Organizirati radionice o nasilju za rizične skupine učenika
- Osnovati i educirati grupu medijatora učenika i grupu vršnjačke pomoći
- Izraditi vrijednosti, pravila i posljedice za svaki odjel
- Osnovati vijeće učenika za izradu etičkog kodeksa
- Izraditi etički kodeks za učenike i zaposlenike
- Organizirati roditeljske sastanke na temu nasilja
- Osmisliti program za ispraćaj učenika osmih razreda
- Organizirati radionice i predavanja za učenike i učitelje na temu tolerancija i predrasude
- Organizirati natjecanje u pjevanju za učenike
- Formirati Povjerenstvo za brigu o pravilnoj prehrani učenika
- Suradivati s udrugom »Vaga« u projektu »Optimalnom težinom do zdravlja« (predavanja za učenike, roditelje i učitelje o pravilnoj prehrani)
- Izraditi jelovnik u suradnji sa školskom liječnicom, doktorom nutriciologom, roditeljima i učiteljima
- Opremiti školsku kuhinju novim štednjakom i toplim kupkama
- Utvrditi broj primjeraka obvezne školske lektire u školskoj knjižnici
- Iz vlastitih prihoda škole i donacijama nabaviti veći broj lektirnih naslova
- Prikupljanje knjiga od učenika
- Uključiti roditelje u akciju opremanja školske knjižnice
- Predstavljanje učenicima sadržaja izvannastavnih aktivnosti i dodatnog rada s učenicima
- Uključiti roditelje u izbor aktivnosti u školi (anketom na početku školske godine)
- Uključiti roditelje i vanjske suradnike u vođenje različitih aktivnosti u školi
- Edukacija učitelja za vođenje izvannastavnih aktivnosti i dodatnog rada
- Osmisliti radionice i druge aktivnosti u školi u vrijeme učeničkih praznika
- Formirati različite klubove učenika u školi
- Osnovati školski učenički bend
- Organizirati kreativne radionice za učenike
- Organizirati predavanja i radionice za učitelje na temu ocjenjivanja
- Izraditi kriterije ocjenjivanja
- Na sjednicama razrednih vijeća raditi na ujednačavanju kriterija ocjenjivanja
- Informirati učenike i roditelje o kriterijima i elementima ocjenjivanja za svaki predmet
- Organizirati izvođenje nastave predmetnih učitelja u razrednoj nastavi

- Primjenjivati različite oblike ispitivanja znanja koristeći individualni pristup
- Vježbati učenike u samoprocjeni
- Razvijati kod roditelja realna očekivanja u ocjenjivanju

Misija škole

Mi smo škola ljubavi: volimo svako dijete, poštujemo njegovu osobnost, prihvaćamo njegove sposobnosti i uvažavamo različitosti. Želimo da škola učenicima postane drugi dom u kojem će se osjećati sigurno, prihvaćeno i voljeno.

10.3. II. OŠ »Čakovec«

Vinko Grgić, Stjepan Hranjec

Čakovec, Trg pape Ivana Pavla II. 1
 Telefon: 042 390 120
 E-adresa: ll.osnovna.skola1@ck.t-com.hr; os-cakovec-002@skole.htnet.hr
 Web-adresa: www.os-druga-ck.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Vinko Grgić, prof.
Stručni suradnik	Sonja Klarić, dipl. ped.
Učiteljica – predsjednik školskog odbora	Snježana Odak Hrkač, prof.
Učiteljica	Cilika Tarandek, dipl. učit.
Učitelji mentori	Julijana Marđetko, prof. Danilo Podrebarac, prof. Gordan Bartolić, prof.
Učiteljica razr. nastave	Edita Šanta Lesjak, dipl. učit.
Učitelj matematike	Vlatko Pasarić, dipl. učit.
Član vijeća roditelja	Mirjana Zvonarek, dipl. iur.
Član vijeća učenika	Mateja Kerovec, učenica 8. b razreda
Kritički prijatelj	prof. dr. sc. Stjepan Hranjec, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu – Podružnica u Čakovcu



Vinko Grgić, prof.,
ravnatelj

Riječ ravnatelja

Projekt samovrednovanja bio je izazov prvenstveno za mene, a poslije i za moje suradnike. Saznati što drugi misle o tebi, o nama i što napraviti da rad škole u cjelini bude bolji, vrijedilo je rada i odricanja cijeloga tima. Projekt je mobilizirao sve članove tima te nas potaknuo na zajednički rad i uvažavanje, a u relativno kratkom vremenu pokrenuo vrijedne promjene koje smo počeli ostvarivati.

Riječ kritičkog prijatelja škole

Samovrednovanje škole bilo je odgovorno i objektivno, uz puni angažman ravnatelja, pedagoginje i članova tima za kvalitetu. Upravo takav angažman pretpostavka je da su obuhvaćeni svi relevantni čimbenici i da se projektu samovrednovanja u školi prišlo studiozno. Moja suradnja sa svim članovima tima bila je izvrsna.

Obilježja škole

Škola je smještena u južnom dijelu grada. U središtu je školskog okruženja, locirana je izvan glavnih prometnica.



Prof. dr. sc. Stjepan
Hranjec, kritički prijatelj

Ima 400 učenika, 35 učitelja, dva stručna suradnika, ravnatelja i 11 ostalih radnika. Prosječan je broj učenika u razrednom odjelu 22. Učenici postižu dobre rezultate u gotovo svim područjima, a naročito se ističu u tehničkoj kulturi i sportskim natjecanjima.

Posebnosti škole

Škola održava tradicionalni festival za učenike pod nazivom »Pjevamo i plešemo«. Uključena je u sljedeće projekte: »GLOBE«, »Čakovec proces«, »350 godina franjevacu u Čakovcu«, u međunarodni projekt suradnje pet škola Srednje Europe u kojem su uz nas škole iz Mađarske, Češke, Austrije i Slovačke. Škola sudjeluje u »Dječjem forumu« i Gradskom vijeću mladih, a učenicima se nudi sudjelovanje u brojnim sportskim, glazbenim i plesnim aktivnostima.

Partnerstvo škole

Škola ima dobre odnose s osnivačem Gradom Čakovcem, te bez poteškoća rješava većinu potreba u cilju unapređenja ukupnog rada škole. Grad je već pomogao u ovome projektu u dijelu potpune informatizacije i rješavanja prekomjernog krovnog svjetla. Škola ima dugogodišnji status vježbaonice Visoke učiteljske škole. Suradnja je sa svim agencijama Ministarstva stalna i obostrana, a također i s nakladnicima udžbenika. Škola je redovito domaćin brojnim seminarima i stručnim skupovima na razini županije i šire regije.

Razvojni prioriteti škole

Samoanaliza je provedena anketom među učenicima, raspravom i razmjenom mišljenja između učitelja i roditelja. Nastavu je potrebno organizirati u jednoj smjeni, a izbornu nastavu i izvannastavne aktivnosti u poslijepodnevnom satima. Riješiti problem prekomjernog zagrijavanja školskog hodnika (efekt staklenika), potpuno informatizirati školu i educirati učitelje za rad s opremom, poboljšati suradnju s roditeljima u smislu edukacije i odgojnog djelovanja.

Razvojni plan škole

Potpuna informatizacija škole uvođenjem računala i LCD-projektora u svaku učionicu i promjena svih računala u učionici informatike u suradnji s Gradom i vlastitim sredstvima od prihoda školske športske dvorane. Oposobljavanje učitelja u školi održavanjem dvaju seminara i radionice za primjenu računala i multimedije. U suradnji s Gradom rješavanje problema prekomjernog zagrijavanja školskog hodnika (efekt staklenika – previše krovnog svjetla). Riješiti tijekom zimskih praznika ugradnjom pomičnih zavjesa. Organizacija nastave u jednoj smjeni, a izborne i izvannastavnih aktivnosti u poslijepodnevnom satima. Škola je već prešla djelomično na rad u jednoj smjeni s učenicima viših razreda, a u iduće četiri godine svi bi učenici išli u jednu smjenu zbog demografskog opadanja broja stanovništva. Bolja suradnja s roditeljima u smislu edukacije i usklađivanja odgojnog djelovanja – razrednici i razredna vijeća, Vijeće roditelja, tribine za roditelje i stručna predavanja.



Vizija razvoja škole

Rad u jednoj smjeni, s ciljem ostvarivanja cjelodnevno-odgojno-obrazovnog rada. Potpuna informatizacija i suvremena opremljenost. Otvorenost prema učenicima, partnerski odnos s roditeljima i veća uloga škole u kulturnom životu lokalne zajednice.

10.4. OŠ Davorina Trstenjaka, Zagreb

Darko Cindrić, Blaženka Jurić-Mrša

Zagreb, Krčka 3
 Telefon: 01/6170-626
 E-adresa: os-dtrstenjak-zag@skole.htnet.hr
 Web-adresa: www-os-dtrstenjaka-zg.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Darko Cindrić, darko.cindric2@skole.hr
Koordinator tima	Vanja Praznik, dipl. pedagog Klara Madunić, stručni suradnik, psiholog Beata Doko, knjižničar Ksenija Gojmerac, učiteljica razredne nastave Lidija Šteko, učiteljica razredne nastave Ivana Bracanović, prof. matematike
Član – Vijeće roditelja	dr. sc. Neven Hrvatić, izv. prof., Odsjek za pedagogiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Kritički prijatelj škole	Blaženka Jurić-Mrša, dipl. pedagog, ravnateljica OŠ »Fran Galović«, Zagreb

Riječ ravnatelja

Uključivanje Škole u projekt samovrednovanja vrijedno je i dragocjeno iskustvo. Radom na projektu potvrdili smo naša prethodna razmišljanja o tome u kojem je smjeru potrebno poboljšati odnose unutar Škole, kako na školskoj razini, tako i na razini ostalih sudionika u procesu razvoja Škole. Uključivanje u eksperimentalni projekt samovrednovanja za Školu je bio svojevrsni izazov koji su svi sudionici dragovoljno prihvatili. Prihvaćanjem rada u projektu pokazali smo da možemo sudjelovati u projektu u kojemu možemo prepoznati korist za daljnji napredak naše Škole. Sam rad nije bio posebno zahtjevan. Sve etape projekta dobro su zamišljene i nisu pretjerano zahtjevne. Dakako, rad na projektu iziskuje dodatni napor, ali sve se može uskladiti ako za to postoji interes.

Riječ kritičkog prijatelja škole

Osnovna škola Davorina Trstenjaka uključila se u projekt na poticaj prethodne ravnateljice Zdenke Škare i uz potporu stručnog tima škole. Iako je došlo do personalne promjene ravnatelja, sadašnji ravnatelj Darko Cindrić vrlo je uspješno nastavio rad u projektu samovrednovanja. Zbog razloga kasnijeg uključivanja u projekt i navedene personalne promjene moja uloga kritičke prijateljice bila je nešto izmijenjena u odnosu na postavljene zadatke u projektu u prvom i drugom posjetu. Oba posjeta školi procjenjujem uspješnim, s naglaskom na drugom susretu kada je bila nazočna većina članova tima za kvalitetu. Zajedno smo radili »korak po korak«. Mislim da je škola po završetku samoevaluacijskog izvješća i aktiviranjem cijelog tima za kvalite-



Darko Cindrić, učitelj mentor, ravnatelj.



Blaženka Jurić-Mrša, kritički prijatelj škole.

tu u cijelosti osvijestila važnost i potrebu samovrednovanja za unapređivanje kvalitete rada škole. U školi postoje kvalitetni ljudski resursi (učitelji, stručni tim i roditeljska potpora), intrinzična motivacija svih dionika, suradničko ozračje te otvorenost za nove ideje i projekte. Vrlo pozitivan doprinosu timu daje bibliotekarka škole te predstavnik roditelja. U tijeku susreta redefinirali smo razvojni plan usmjerivši ga na specifične i mjerljive ciljeve. Procjenjujem da je u ovoj školi učinjen velik pomak u procesu samovrednovanja. Koristi od ulaska u projekt imaju svi: učenici, učitelji, roditelji. Mislim da je projekt koristio i ravnatelju u snalaženju u njegovoj ulozi, proširio mu gledanje na školu, njezinim prednostima i mogućnostima unapređenja, pomogao uspostaviti bolje odnose s članovima tima i stručnim suradnicima i dao poticaj za rad na sebi i drugima, što su dva važna područja rada ravnatelja. Nisam mogla procijeniti koliko su duboko uključeni svi dionici škole, ali strukturiran je tim i pojavljuju se *ideje* o tome kako nešto rješavati i poboljšavati, npr. zadovoljavanje interesa učenika u slobodnim aktivnostima – uvesti neke nove prema analizi potreba; dominacija školskog zbora u odnosu na druge aktivnosti, što tu učiniti? Pedagoginja je uočila potrebu veće pomoći mladim učiteljima početnicima. Kako poboljšati sliku učenika o školi i povećati osjećaj pripadnosti (izrada bedževa, zastave škole i sl.)? Komunikacija među svim dionicima prioritetno je područje, ali će prvo razraditi komunikaciju među učiteljima jer je to glavni prioritet. Prvi zadatak u tom planu bit će osnivanje Kluba učitelja na razini škole (vrlo specifičan cilj).

U ulozi kritičke prijateljice osjećala sam se prihvaćenom i uključenom, radosna što mogu sudjelovati u projektu »s onu stranu zrcala«. Nedostajalo mi je iskustvo, nisam prošla specifičnu edukaciju za tu ulogu, ali sam imala divan uzor u kritičkoj prijateljici moje škole Suzani Hitrec. Uz učenje na osobnom iskustvu koristila sam i upute za rad kritičkog prijatelja iz Priručnika. U konačnici sam ponosna na sebe. Proces je pokrenut, otvorili su se putovi suradnje među članovima tima, stečene su mnoge nove spoznaje o školi, proizvedene ideje o tome što i kako unaprijediti. Zahvalna sam što sam bila di-onik toga procesa.

Obilježja škole

OŠ Davorina Trstenjaka osnovana je 1956. godine. Škola se nalazi na području Gradskog vijeća Trnje. Osim matične škole na lokaciji Savska 77 radi i područna škola.

U školi se ove školske godine školuje 425 učenika. Škola ima organiziran rad u dvije smjene za potrebe učenika predmetne nastave i u jednoj smjeni za potrebe učenika u razrednoj nastavi. U školi se provodi produženi boravak za učenike od 1. do 3. razreda. Sva je nastava stručno zastupljena, a provode je 43 učiteljice/učitelja te 3 stručna suradnika.

Od samih početaka svoje djelatnosti škola je vježbaonica današnjeg Učiteljskog fakulteta, Filozofskog fakulteta te Prirodoslovno-matematičkog fakulteta. Generacije studenata prisustvovala su velikom broju uzornih i javnih predavanja, na stručnoj pedagoškoj praksi te na ostalim oblicima nastave i tako stekli vještine za daljnji rad u svojim budućim školama.

Od posebnosti valja spomenuti i integraciju slušno oštećenih učenika iz poliklinike »Suvag« u redovni nastavni proces. Suradnja s poliklinikom traje već 24 godine. U školskom prostoru djeluje i Centar »Dugave« u sklopu kojega radi jedna grupa produženog stručnog postupka za učenike predmetne nastave. U prostorima škole djeluje Glazbena škola I. Zajca, nekoliko športskih klubova te škola stranih jezika.

Valja spomenuti da u našoj školi radi nekoliko učiteljica/učitelja mentora i savjetnika, a neki su od učitelja i autori i koautori udžbenika iz Hrvatskoga jezika i Matematike za učenike od 1. do 4. razreda osnovne škole.

Posebnosti škole

Osim uobičajenih izvannastavnih aktivnosti te provedbe dopunske, dodatne i izborne nastave škola svake školske godine sudjeluje u nekom projektu u koji se uključuju učenici i učitelji škole. Tijekom ove školske godine škola sudjeluje u UNICEF-ovu projektu – Škole za Afriku. U projektu *Bistrići* uključena je Udruga »Suncokret«. Projekt je zamišljen kao dvogodišnji, a uključuje rad s nadarenim učenicima 5. razreda.

U sklopu izvannastavnih djelatnosti škola je uključena u projekt *Flick the switch* u suradnji s Fakultetom strojarstva i brodogradnje. U okviru projekta ispituje se mogućnost efikasnije energetske učinkovitosti toplinskih postrojenja škole. Na neki su način i učenici škole uključeni u projekt jer se dodatnom edukacijom uče kako doprinijeti efikasnijem očuvanju toplinske i električne energije. Svi projekti u koje je škola uključena verificirani su ili od strane nadležnog ministarstva ili od strane osnivača škole.

Škola redovito dobiva priznanja za sudjelovanje u projektima, a ističemo priznanja s natjecanja ili sudjelovanja u natjecanjima kao što je primjerice Li-DraNo.

Partnerstva škole

Škola ima dobro razvijenu suradnju s lokalnom zajednicom – Gradskim vijećem Trnje. Tako će na kraju ove školske godine u znatnom iznosu Gradsko vijeće Trnje sudjelovati u sanaciji i rekonstrukciji školskog igrališta i parka čime ćemo dobiti primjerene uvjete za odvijanje nastave i ostalih aktivnosti. Od ostalih subjekata, koji mogu sudjelovati u razvoju škole, ističemo suradnju s tvrtkama »Ingra« i »Ulix«. Zahvaljujući donacijama u školi je započet projekt uređenja učionica. Budući da je projekt opsežan i nije ga moguće realizirati u jednoj školskoj godini, namjeravamo ostvariti suradnju s još nekim tvrtkama iz okruženja koje bi mogle prepoznati vrijednost projekta.

Razvojni prioriteti škole

Radom u projektu samovrednovanja došlo smo do sljedećih spoznaja:

- a) razvoj prioriteta na koje možemo sami utjecati
 - komunikacija na razini djelatnici – djelatnici
 - komunikacija na razini djelatnici – učenici
 - komunikacija na razini djelatnici – roditelji.

Kao prioritet odredili smo rad na komunikaciji učitelji – učitelji o čemu smo više i opsežnije opisali u Razvojnom planu škole. Dakako, nastavit ćemo s radom i na sljedećim razinama za što predviđamo rok od najmanje sljedeće dvije školske godine.

b) razvoj prioriteta na koje ne možemo sami utjecati

- opremanje škole
- opremanje i rekonstrukcija prostora škole

Za rad na ovom dijelu tražit ćemo podršku osnivača, lokalne zajednice i ostalih zainteresiranih za razvoj škole.



Školski tim za kvalitetu: Lidija Šteko, Darko Cindrić, Ivana Bracanović, Beata Doko, Klara Mardunić, Neven Hrvatić, Vanja Praznik

Razvojni plan škole

Budući da sve raspoložive snage valja uložiti na jedan dio razvojnih prioriteta, za ovu školsku godinu odlučili smo intenzivno raditi na dijelu koji smo imenovali »komunikacija na razini djelatnici – djelatnici«. Stoga smo osmislili projekt »Dobra škola za dobre ljude« u kojemu ćemo nastojati poboljšati odnose u školi. Spomenut ćemo neke od aktivnosti kojima ćemo se baviti u sklopu projekta: radionice i seminari, drukčija organizacija sjednica Razrednih i Učiteljskog vijeća, osnivanje kluba učitelja, odlazak na vikend-izlete i slično. Nositelj je projekta školski tim za kvalitetu, a napredak u odnosu na inicijalno stanje bit će ispitan na kraju školske godine anketom, analizom uspjeha i sličnim metodama.

Vizija razvoja škole

Školu vidimo u skladu sa sloganom koji smo izabrali – »Dobra škola za dobre ljude«. Želimo školu u kojoj će svi sudionici u obrazovnom procesu raditi i živjeti u skladu sa sloganom. U želji da uspijemo, projekt koji smo zamislili proširit ćemo i u sljedeće dvije školske godine. Jednako tako želimo poboljšati uvjete rada u školi u suradnji s osnivačem i lokalnom samoupravom.

10.5. OŠ »Draganići«

Marica Jurčić, Andreja Navijalić

Draganići 35
 Telefon: 047/ 715-196
 E-adresa: os-draganic-001@skole.htnet. hr
 Web-adresa: www.os-draganici.skole. hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Marica Jurčić, dipl. učitelj razredne nastave s pojačanim programom iz nast. predmeta matematika
Stručni suradnik – pedagog	Dušanka Mihalić
Stručni suradnik – knjižničar	Alenka Bujan
Učiteljice razredne nastave	Barbara Šiljevinac, Katica Golub
Učiteljica predmetne nastave	Vesna Kočan
Vjeroučitelj i svećenik	Nenad Krajačić
Član – Vijeće roditelja	Đurđica Prstac; Ignac Husnik, Nada Šoštar
Učenici	Vedran Biljan, Nikolina Buneta,, Filip Romić
Kritički prijatelj škole	Andreja Navijalić, prof. psihologije, ravnateljica OŠ »Grabrik«, Karlovac

Riječ ravnatelja

Prve informacije o projektu samovrednovanja dobila sam na stručnom skupu za ravnatelje u 1. mandatu koji se održavao u Šibeniku 30. i 31. listopada 2007. Projekt samovrednovanja prezentirao nam je g. Vlade Matas, savjetnik za ravnatelje. Već prva pitanja koja se postavljaju u projektu: Kakva je naša škola, Koliko smo dobri i Kako to znamo, bila su mi dovoljan motiv da OŠ »Draganići« prijavim za eksperimentalno provođenje. Ta su me pitanja zaintrigirala jer svi smo mi skloni misliti o sebi i svojem radu u najboljem svjetlu, a mogućnost samovrednovanja otvarala je prostor da svi dionici odgojno-obrazovnog procesa kažu svoje mišljenje o našoj djelatnosti.

Po povratku sa skupa upoznala sam s time svoje Učiteljsko vijeće, Školski odbor i Vijeće roditelja. Imenovala sam tim za kvalitetu od ljudi koji se u školi ističu svojim kvalitetnim pedagoškim radom, stručnih suradnika, predstavnika roditelja i učenika starijih razreda. Za kritičkog prijatelja odabrala sam prof. Andreju Navijalić, ravnateljicu OŠ »Grabrik« iz Karlovca, koja je također uključena u projekt samovrednovanja. Tim za kvalitetu nije se sastajao prečesto. Sastanke smo saživali prema potrebi da se odradi koja od zadataka prema vremeniku provođenja projekta. Na prvom sastanku, bez prisutnosti ravnateljice, tim za kvalitetu odradio je samoevaluacijsko izvješće, na drugom sastanku raspravljao je o SWOT-analizi, definirao prioritetna područja i razvojni plan škole. Na trećem sastanku prokomentirali smo primjedbe do-



Marica Jurčić,
ravnateljica

bivene na dotad obavljen posao samovrednovanja, kada je sastanku nazočio i naš kritički prijatelj, a posljednji sastanak posvetili smo vrednovanju samovrednovanja u našoj školi. U vrijeme ovoga projekta samovrednovanje nije bila zakonska obveza škole, ali to vidjela sam kao mogućnost da se rad škole ocijeni kako bi se osvijestili nedostaci i otvorile mogućnosti za unapređenje.

Riječ kritičkog prijatelja škole



Andreja Navijalić, prof.,
kritički prijatelj škole

Kritički prijatelj je vanjski član tima za kvalitetu. Njegova uloga nije nimalo laka ni jednostavna. Određena je činjenicom da svojim pitanjima usmjerava rad tima na ključna razvojna pitanja škole. Nastojala sam biti neovisni vanjski promatrač, ali i prijatelj škole koji će školi pomoći na putu k višoj razini kvalitete odgojno-obrazovnog rada.

Samokritično sagledavanje vlastitog rada teško je za sve članove tima, posebno pred osobom koja nije član njihova kolektiva te sam stoga nastojala istaknuti svoju dobronamjernost kako bi zajednički postavili prioritete i dogovorili realan razvojni plan.

Tim za samovrednovanje i ravnateljica škole pokazali su veliku odgovornost u provođenju ovog projekta. Rasprava koja je vođena ukazala je na želju da se unaprijedi rad škole. Škola je već uključena u različite projekte (Ekoškola, Škola bez nasilja...) koji idu u prilog unapređenju odgojno-obrazovnog procesa. Tijekom rasprave bilo je potrebno usmjeravati raspravu jer su se naglašavali i problemi koji nisu bili vezani uz postavljene ciljeve.

Sastanci tima bili su dobro pripremljeni, a ravnateljica je poticala raspravu tijekom koje je postavljen konkretan i ostvariv razvojni plan usmjeren na organizaciju nastave. Samokritično preispitivanje vlastitog rada dovodi do kvalitetnih promjena kako u organizaciji nastave tako i u metodičkom radu.

Moje iskustvo u radu tima za kvalitetu bilo je izuzetno pozitivno. Omogućilo mi je usporedbu rada dvaju timova za kvalitetu i dviju uloga – ravnateljice i kritičkog prijatelja, što se pokazalo korisnim za oba procesa samovrednovanja.

Obilježja škole

Osnovna škola »Draganići« nalazi se u Općini Draganić, u Karlovačkoj županiji, na njezinu sjeverozapadnom dijelu gdje graniči sa Zagrebačkom županijom. Općina Draganić izdvojila se iz tadašnje Općine Karlovac 1992. godine. Prema posljednjem popisu stanovništva Općina ima manje od 3000 stanovnika, pri čemu je broj stanovnika u neprekidnom padu, što se odražava i na broj učenika u našoj školi. Upisno područje Škole pokriva područje Općine, a u našu školu upisuju se i učenici iz susjednog dijela Jastrebarskog, iz naselja Čeglje i Gući Draganički koji administrativno ne pripadaju Općini Draganić, ali su dio Župe Draganići i od pamtivjeka gravitiraju prema Draganiću.

Mjesto Draganići proteže se uz državnu cestu, »staru karlovačku«, koja je vrlo prometna unatoč autocesti koja kroz Općinu prolazi južnije od naseljenog dijela. Osim ceste i autoceste kroz mjesto prolazi i željeznička pruga (Rijeka

– Karlovac – Zagreb) tako da je mjesto dobro povezano i s Karlovcem, županijskim središtem, ali i s našim glavnim gradom Zagrebom u kojem je zaposlenje našao velik broj mještana i kamo svakodnevno putuju. Cijelo je mjesto razvučeno 10-ak kilometara uz cestu, ali i zapadno gdje se prostiru brežuljci, zadnji obronci Plješevice, i istočno gdje je pak ravnica koja se prostire sve do Draganićke šume. Tom ravnicom protječu rijeke Stojnica i Kupčina, jedina lijeva pritoka rijeke Kupe.

Osnovna škola »Draganići« pored matične u svom sastavu ima i jednu područnu školu – PŠ »Mrzljaki«. Školovanje djece ima dugu tradiciju u našem mjestu. Budući da stanovnici Općine Draganić nikada u svojoj prošlosti nisu bili kmetovi, a svoje slobode i pravice temelje na Povelji ugarskog kralja Bele IV. iz 1264. godine, o školovanju nadarene djece vrlo se rano počelo voditi računa. Zapis o organiziranom školovanju sežu još u 16. stoljeće, a prva škola bila je uz župni dvor. Kasnije su građene samostalne zgrade za potrebe školske djelatnosti, koje su kroz burno vrijeme prošlosti mijenjale mjesto i izgled. Sadašnja zgrada matične škole izgrađena je šk. godine 1955/56, 1970/71. dograđena je sportska dvorana, svlačionice i 7 učionica. Školska zgrada i okoliš renovirani su 2004. godine. Zgrada područne škole izgrađena je tijekom Drugog svjetskog rata, točnije 1943/44, puštena u rad 1946. i neko je vrijeme bila samostalna škola u vrijeme kada je obvezno bilo četverogodišnje osnovno školovanje. Zgrada područne škole renovirana je 2001. godine.

Danas OŠ »Draganići« polazi 210 učenika u 12 razrednih odjela: 10 je čistih razrednih odjela u matičnoj školi od 1. do 8. razreda i 2 kombinirana razredna odjela u područnoj školi koju polazi 29 učenika. Naši razredni odjeli imaju od 14 do 24 učenika. U školi je ove godine 8 učenika koji nastavu polaze po prilagođenom programu, a može se slobodno reći da jednu trećinu učenika čine učenici putnici.

Trenutačno su u školi zaposlena 42 radnika. Od toga je 19 učitelja predmetne nastave, 6 učiteljica razredne nastave i tri stručna suradnika na pola radnog vremena. To su knjižničar, pedagog i psiholog. Knjižničarka radi drugu polovicu radnog vremena kao učiteljica geografije, a ujedno je i voditeljica Županijskog stručnog vijeća učitelja geografije. Radno mjesto psihologa imamo nažalost nestručno zastupljeno, već više od godinu dana uzalud raspisujemo natječaj. Naša pedagoginja putuje iz Zagreba i radi u još jednoj školi u Karlovačkoj županiji tako da je kod nas samo dva ili tri dana u tjednu. Ostali su zaposlenici administrativno i tehničko osoblje, a 6 učiteljica nalazi se na porodiljnom dopustu. Većina učitelja predmetne nastave također radi na više škola da bi skupili satnicu za puno radno vrijeme.

Sve su to obilježja koja na neki način uvjetuju život, rad i postignuća naše škole.

Posebnosti škole

U našoj se školi već desetak godina provodi više programa. Tako smo od 1999. godine uključeni u međunarodni program GLOBE i ove godine slavimo deseti rođendan GLOBE-programa u našoj školi. Učenici koji sa svo-

jom mentoricom provode program redovito sudjeluju na županijskim i državnim smotrama na kojima postižu zapažene rezultate. Od 2000. godine u školi djeluje Učenička zadruga »Sunce« koja je više puta sudjelovala i na državnim smotrama, a istraživački su radovi i nagrađivani. 2003. godine stekli smo status međunarodne ekoškole, koji se obnavlja svake dvije godine, a upravo se nalazimo pred trećom obnovom statusa.

Školske godine 2005/06. u školi smo počeli provoditi projekt »Za sigurno i poticajno okruženje u školama« te imamo i UNICEF-ovo priznanje Škola bez nasilja. U projektu smo već tri godine i sada nam također predstoji obnova statusa.

Svake godine sudjelujemo u mnogim županijskim natjecanjima, često s osvojenim mjestima od 1. do 3. Nekoliko su puta učenici naše škole sudjelovali i na državnim natjecanjima (matematika, engleski jezik, kemija, istraživački radovi iz biologije).

Matičnu i područnu školu prijavljivali smo i na natječaj Hrvatskog radija te je i jedna i druga dobila priznanje »Najljepši školski vrt« jer i oko jedne i oko druge škole imamo velik okoliš i park, a pri matičnoj školi podigli smo jabučnjak.

Učenici naše škole vođeni svojim predmetnim učiteljima mentorima rado se javljaju na likovne i literarne natječeaje kao što je: Goranovo proljeće, Europa u školi, Smotra dječjeg kajkavskog pjesništva »Dragutin Domjanić« u Svetom Ivanu Zelini, Zbor malih pjesnika u Zlataru, Sfera, »Duša moja hrvatski je kraj« u Babinoj Gredi, Volim svoju obitelj, Dobrota u nama i oko nas, Volim Hrvatsku – natječaj Hrvatske turističke zajednice i mnogi drugi. Na tim natječajima dobili smo niz priznanja, ali i novčanih nagrada.

2000. godine škola je za cjelokupan svoj rad i postignuća dobila ministarstvo priznanje.

Partnerstvo škole

U ostvarenju svojih odgojno-obrazovnih zadaća škola surađuje s udrugama i institucijama u mjestu. Posebno treba istaknuti suradnju s Kulturno-umjetničkim društvom »Sveti Juraj« Draganić, Nogometnim klubom »Draganić«, *kick boxing* klubom »Puma« Draganić, Šahovskim klubom Draganić, Udrugom hrvatskih ratnih vojnih invalida i veterana domovinskog rata, s Turističkom zajednicom Općine Draganić, Udrugom »Zraka« iz Draganića i Udrugom »Božur« iz Karlovca. Također surađujemo s našom Općinom Draganići i župnikom kao predstavnikom naše župe u obilježavanju vjerskih blagdana. Dan naše škole veže se uz zaštitnika naše župe Svetoga Jurja, dakle 23. travnja kada je ujedno i dan općine te je suradnja na toj razini neophodna.

Pojedini su privrednici s područja Općine naši ekokumovi koji nas podržavaju u aktivnostima.

Razvojni prioriteti škole

SWOT-analizu proveli smo samo s učiteljima. Učitelji su najprije izradili individualne SWOT-analize, zatim su izradili grupne, a onda je tim za kvalitetu napravio zajedničku novu tablicu SWOT-analize iz kojih su generirana tri prioriteta razvojna cilja. Kao ciljeve smo naveli reorganizaciju nastavnog dana, bolju iskoristivost školskog okoliša te veću uključenost i aktivnost stručne službe u prevenciji, radu s roditeljima i učenicima. Spomenuti su ciljevi razumljivi ako znamo da velik broj naših učenika čine učenici putnici i da nam velik dio organizacije ovisi o autobusnim linijama. Neki su prostorni kapaciteti takvi da svi učenici ne mogu imati obrok istovremeno, pa imamo dva velika odmora po 10 minuta već dulje vrijeme. Školu okružuje prostran okoliš s njegovanim parkom ispred škole i u tom okolišu ima mogućnosti za različite sadržaje, igrališta i sl. Učitelji su kao problem uočili i problem stručne službe jer tada nikako nismo uspijevali zaposliti psihologa, a pedagoginja radi samo na pola radnog vremena, pa prema tome postoji kontinuirana potreba za pomoći pri rješavanju pojedinačnih slučajeva, radu s učenicima po prilagođenu programu te u provođenju projekata. Razmišljajući da svojim razvojnim projektom moramo postići rezultat u nekom određenom vremenu, i po mogućnosti vlastitim snagama uz što manje materijalnih sredstava, odlučili smo se za poboljšanje školskog ozračja reorganizacijom nastavnog dana. Cilj koji želimo ostvariti mora biti jednostavan i ostvariv.

Razvojni plan škole

Na sastanku tima za kvalitetu odlučili smo da ćemo najlakše i najbrže ostvariti reorganizaciju nastavnog dana u funkciji postizanja boljeg školskog ozračja jer će na taj način bolje biti zadovoljene potrebe učenika. Budući da moramo uvažavati učenike putnike i vozni red, odlučili smo se za raniji početak nastave od 15 minuta. Time dobivamo vrijeme za dulje velike odmore, kvalitetnije obroke naših učenika i kvalitetnije provođenje slobodnog vremena. Tijekom odmora bit će pojačana dežurstva učitelja da bi se suzbilo negativno ponašanje učenika. Školsko zvono reprogramirat ćemo na manje agresivan zvuk. Tako ćemo unutar poludnevnog boravka učenika u školi imati dovoljno vremena za ostvarivanje nastavnih ciljeva i zadaća tijekom redovite i izborne nastave, a opet zadovoljiti potrebu učenika za igrom i druženjem sa suučenicima. Sve aktivnosti bit će odrađene tako da učenici putnici imaju dobru vezu za dolazak i odlazak svojim kućama. Takav projekt ne iziskuje materijalne troškove, možemo ga realizirati vlastitim snagama. O našim namjerama obavijestili smo Učiteljsko vijeće i sve roditelje na roditeljskom sastanku, učenike, dobili dopuštenje Školskog odbora, a obavijestili smo i Ured državne uprave u Karlovačkoj županiji i našega osnivača Karlovačku županiju. Naš mali projekt eksperimentalno smo provodili tijekom mjeseca lipnja i on je završio anketom koja je trebala pokazati koliko su učenici zadovoljni novom organizacijom rada. Tako je i učinjeno. Međutim, anketa je pokazala da su učenici zadovoljniji svojevrsnim rasterećenjem tijekom dana, ali im se ne sviđa ranije ustajanje i dolazak u školu 15 minuta ranije. Zbog toga je daljnje provođenje projekta ostavljeno za vrijeme kada će vozni red našega prijevoznika biti bolje prilagođen tim našim potrebama.

Vizija razvoja škole

U prethodnom razvojnom planu škole, koji smo naveli u organizacijskom smislu, vizija je razvoja naše škole produženi boravak i cjelodnevna nastava. Budući da radimo samo u jednoj prijepodnevnoj smjeni, imamo moderno opremljenu kuhinju s blagovaonicom, sportsku dvoranu, informatičku učionicu, velik okoliš s vanjskim sportskim igralištem, imamo sve preduvjete da se već sutra uvede produženi boravak za učenike razredne nastave čiji roditelji imaju potrebu za takvim oblikom zbrinjavanja djece. Sljedeći korak vidimo u uvođenju cjelodnevnog nastave za sve učenike od 1. do 8. razreda. Pri tome bi obrazovni predmeti bili u rasporedu ujutro, a nakon stanke za ručak izborna nastava, dodatna i dopunska nastava i izvannastavne aktivnosti. Sada je izborna nastava integrirana u redoviti raspored, sat razrednog odjela i različite druge aktivnosti, kojih je u školi mnogo, uglavnom su 7. ili 8. sat, a diktira ih autobusni prijevoz. Velik bi pomak u organizaciji bio i vlastiti autobus koji bi školi bio na raspolaganju za sve druge aktivnosti (posjeti kinu, kazalištu, terenska nastava i dr.).

Osim toga nadamo se stručno zastupljenoj nastavi u svim predmetima i popunjavanju radnog mjesta psihologa stručnim kadrom. Od poboljšanja materijalnih uvjeta bilo bi potrebno dograditi školsku knjižnicu čitaonicom u kojoj bi učenici mogli imati neke specifične oblike nastave ili je koristiti za internetsko traženje podataka, pisanje zadaća, spremanje seminarskih radova i dr. Međutim, to ne možemo ostvariti bez potpore resornog ministarstva i našeg osnivača.

10.6. OŠ Frana Galovića, Zagreb

Blaženka Jurić-Mrša, Suzana Hitrec

Zagreb, Školski prilaz bb
 Telefon: 01/6671 733
 E-adresa: os-zagreb-096@skole.t-com.hr
 Web-adresa: www.os-fgalovica-zg.skole.hr/

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Blaženka Jurić-Mrša
Stručne suradnice	Sonja Srebačić, pedagoginja Sanja Avdagić, logopedica
Učiteljice razredne nastave	Mihaela Pleše Marija Vlahovec
Učiteljica matematike	Dragica Lučić
Učiteljica prirode i biologije	Đurđa Bernat
Učiteljica kemije	Daria Steiskal
Učitelj informatike	Darko Martinko
Roditelj	Josip Margaletić
Učenik	Fran Pruset, predsjednik Vijeća učenika
Predstavnik lokalne zajednice	Mario Kranjčina
Kritički prijatelj škole	Suzana Hitrec, ravnateljica Upravne i birotehničke škole u Zagrebu

Riječ ravnateljice

Osnovna škola Frana Galovića, od početka djelovanja kao samostalna škola 1990. godine (prethodno je od 1980. bila u okviru Osnovne škole »Josip Kraš«) svoje djelovanje usmjeravala je na postizanje visokih standarda izvrsnosti. Vodila se kontinuirana skrb o stručnom usavršavanju učitelja te o selekciji i zapošljavanju najkvalitetnijih učitelja. Učiteljima se osiguravala potrebna oprema, sredstva i pomagala. Među prvim školama imali smo informatičku učionicu i zaposlenog informatičara.

Učenici su postizali vrhunske rezultate na državnim smotrama i natjecanjima iz hrvatskog jezika, matematike, kemije, biologije, engleskog jezika, fizike, geografije, lutkarstva, literarnog izraza, područja školski list, informatike, robotike i drugog. Na tom putu k izvrsnosti bilo je uspona i padova vezano i za neposredna društvena zbivanja. Suočeni s ponudom sudjelovanja u projektu samovrednovanja zanimalo nas je dobiti uvid u trenutni status naše škole kod učenika, roditelja, učitelja. Željeli smo naći novi poticaj za osobni i profesionalni razvoj naših učenika, učitelja, stručnih suradnika, ravnateljice i škole kao zajednice.



Blaženka Jurić-Mrša.,
ravnateljica

»Željeli smo naći novi poticaj za osobni i profesionalni razvoj naših učenika, učitelja, stručnih suradnika, ravnateljice i škole kao zajednice.«

Proces samovrednovanja zahtijevao je kritičko promišljanje svih sudionika: učitelja, roditelja, učenika. Prikupljene informacije u projektu dale su novo viđenje našeg rada. Neke su učitelje potaknuli na kvalitetniji samouvid, a druge na osvještavanje visoke osobne kvalitete. Svi su djelatnici prepoznali mogućnost poboljšanja rada s ciljem veće učinkovitosti. Članovi tima vrlo su zadovoljni stručnošću kritičke prijateljice Suzane Hitrec, njezinim dobro namjernim i poticajnim pristupom. U timu za kvalitetu usuglašeno je promišljanje o vrijednosti i važnosti samoprocjenjivanja u cilju poboljšanja kvalitete rada škole. Naglašena su nastojanja k osnaživanju razrednih zajednica, odgajanju učenika za kvalitetan suživot, nenasilno rješavanje sukoba, odnosno formiranje razrednog odjela i njihovih roditelja kao »terapijske zajednice«. Smatram da bi svi učitelji na svojim županijskim skupovima trebali proći svojevrsnu izobrazbu za samovrednovanje. Važna je razmjena iskustava s drugim školama i osjećaj da smo slični, ali i različiti. Iskustvo samovrednovanja osoban je čin, i za pojedinca, i za školu. Ne mogu se »prepisati« razvojni planovi, ali mogu koristiti kao poticaj. Kritička prijateljica potaknula je inicijative: obnova web-stranice; uspostava školskog sustava informiranja roditelja i medija o našem radu; skupljanje materijala kojima ćemo moći dokumentirati proces samovrednovanja i njegove učinke; kolegijalno /učiteljsko međusobno posjećivanje nastave. Procjenjujemo da je postignut znatan učinak u planskom dovođenju učenika, učenja i napredovanja u fokus interesa.

Riječ kritičkog prijatelja škole



Suzana Hitrec, kritički prijatelj škole

»OŠ Frana Galovića je škola otvorena za promjene te je aktivno bavljeno samovrednovanjem već u početnim fazama rezultiralo znatnim poboljšanjem rada.«

Moja su iskustva s ulogom kritičkog prijatelja iznimno pozitivna. Imala sam priliku surađivati s kvalitetnim školskim timom te sam dobila novi uvid koji je proširio i produbio moja profesionalna iskustva. S obzirom na to da imam iskustva vezana za ovu ulogu u srednjim školama, to mi je znatno olakšalo pristup u ovoj školi, ali i potvrdilo da do istih ili sličnih ciljeva možemo doći izborom različitih putova. Osjećala sam se odlično, u potpunosti prihvaćeno, sigurno i uključeno. S članovima tima ostvarila sam otvorenu komunikaciju u kojoj smo uspjeli ostvariti ne samo zadane ciljeve nego i osvijestiti važnu povezanost između osnovnoškolskog i srednjoškolskog sustava te zajednički doći do novih ideja.

Procesu samovrednovanja škola je izrazito ozbiljno i motivirano pristupila. U tome je ključan angažman ravnateljice u smislu zainteresiranosti, prepoznavanja koristi za svoju školu te poticanja članova tima i cijelog kolektiva. Članovi školskog tima pokazali su osobnu motivaciju i inicijativu u samovrednovanju te se iz toga može prepoznati da su dobro izabrani. U samovrednovanje su aktivno uključeni učenici (i to svih dobnih skupina/razreda), svi učitelji te roditelji i predstavnici lokalne zajednice.

Najvažniji učinci i koristi samovrednovanja odnose se na svjesno, strukturirano i (samo)praćeno unapređivanje kvalitete, jačanje komunikacijskih veza, određivanje strategije te osmišljeno dovođenje učenika u središte pozornosti. Učenici bez obzira na svoju mladu dob zaista sudjeluju u donošenju nekih strateških odluka škole te im se daje povjerenje i odgovornost za aktivan doprinos u procesu. Jedan je učenik sedmog razreda na drugom susretu s kri-

tičkom prijateljicom istaknuo da treba raditi »malo po malo« i time izrazio svoje duboko razumijevanje procesa. Škola se tijekom ovog procesa intenzivnije povezala s lokalnom zajednicom te je time aktivno doprinijela rješavanju prometno-sigurnosnog problema. Kontinuirana i strukturirana refleksija članova školskog tima za kvalitetu, učitelja, učenika, roditelja i drugih najveća je vrijednost ovog procesa.

Moj je dojam da škola nije pristupila samovrednovanju kao (nametnutoj) obvezi koju želi formalno ispuniti, već zaista kao procesu analiziranja, unapređivanja te praćenja kvalitete rada škole kao cjeline i kvalitete rada učitelja, ravnateljice i učenika.

Obilježja škole

Škola je smještena u središnjem dijelu naselja Dugave u kojem živi oko 20000 stanovnika. Učenici pohađaju dvije osnovne škole (obje u istoj zgradi). Struktura stanovništva prema stručnoj spremi roditelja: prevladava srednja (oko 50%), viša, visoka i doktorat znanosti oko 30% te oko 10% nekvalificiranog i polukvalificiranog stanovništva. Stambene su prilike obitelji pretežito iznad državnog standarda (obiteljske kuće i veći stanovi). Ukupan je broj učenika u školi 612 u 25 razrednih odjela. Broj se učenika u odjelima kreće od 17 do 30. Uočavamo porast samohranih roditelja (smrt, rastava, odvojeni život) s 8% prije desetak godina na 12% ove školske godine. Također je u porastu broj učenika s posebnim potrebama (46 učenika s teškoćama u razvoju, 36 darovitih, 62 učenika visoko natprosječna i natprosječna; ukupno 144 ili 24%). Nastava je u potpunosti stručno zastupljena. U školi je zaposlen 41 učitelj s punim radnim vremenom i 4 s nepotpunim radnim vremenom. Od njih je u zvanju mentora 1 učiteljica i 3 u zvanju savjetnika, dok je dvoje u postupku napredovanja. U školi rade tri stručna suradnika: pedagog, defektolog logoped, bibliotekar te postoji potreba za psihologom radi pružanja stručne pomoći učiteljima, učenicima i roditeljima, posebno darovitim učenicima. Trenutno imamo psihologa volontera. Suradnja s roditeljima uglavnom je dobra, ali u tom području ima još puno prostora za unapređenje. S lokalnom smo zajednicom ove godine uspostavili bliži kontakt upravo zahvaljujući projektu samovrednovanja. Jedno je od područja u razvojnom planu suradnja s lokalnom zajednicom.

Posebности škole

Škola je prepoznatljiva po radu s darovitim učenicima, ali i po uvažavanju različitih potreba učenika. S učenicima s teškoćama radi defektolog i asistent u nastavi. Za rad s »bistrićima« educirali smo učitelje na razini Učiteljskog vijeća i seminarima izvan škole, a surađujemo i s Jasnom Cvetković-Lay, specijalisticom za darovite. Učenje stranih jezika od rane školske dobi višegodišnja je tradicija. Od IV. razreda učenici uče drugi strani jezik (njemački) kao izborni. U školi njegujemo lutkarstvo, filmsko stvaralaštvo, djeluje i folklorna skupina te školska prometna jedinica. Vrhunske rezultate s darovitim učenicima postiže učitelj informatike (sudjelovanje na državnim natjecanjima iz robotike i na sajmovima inovacija). Od 1992. godine škola je središte povjerenstva za stručne ispite učitelja razredne nastave. Povezani smo s

visokoškolskim institucijama u cilju organizacije studentskih vježbi iz geografije (od 1993. god.) i kineziološke metodike (od 1994. god.). U tijeku je proces uspostave suradnje s Učiteljskim fakultetom radi formiranja vježbovnice za likovnu kulturu, matematiku te prirodu i društvo. Suradujemo s Britanskim savjetom u prijemu skupina učitelja i ravnatelja iz Velike Britanije u vezi s radom s darovitim učenicima, ranim učenjem stranih jezika, poticanjem kreativnosti i sl.

Ove su godine u tijeku projekti: UNICEF – Za sigurno i poticajno okruženje u školama; CAP-projekt prevencije nasilja nad djecom, Projekt samovrednovanja i Projekt rada s darovitim učenicima. Za roditelje je pokrenuta »Škola otvorena roditeljima«. Uz navedeno ove godine počinje realizacija »Škole za roditelje«. Učitelji, stručni suradnici i ravnateljica trajno se stručno usavršavaju sudjelujući u brojnim edukacijama izvan škole: Medijacija (4), ICT – stjecanje ECDL-diplome (7), Čitanje i pisanje za kritičko mišljenje (3), Korak po korak – viši stupnjevi (2), Usavršavanje u školskom menadžmentu. U svrhu razvoja zdravih navika učenika realizira se projekt »Vikendom u sportske dvorane« financiran od strane Grada Zagreba. Pokrenute su brojne inicijative za unapređivanje organizacije slobodnog vremena, npr. osnivanje debatnog kluba te tribina Kluba navijača Bad Blue Boys na temu »Razlika navijača i huligana«.

Partnerstvo škole

Odnosi s lokalnom zajednicom bili su izrazito slabi od osnutka škole. To smo područje odlučili unaprijediti, tim više što smo lokalnu zajednicu identificirali u SWOT-analizi kao neiskorištenu mogućnost potpori školi. Od ostalih institucija imamo razvijenu suradnju s visokoškolskim institucijama, AZOO, Zavodom za zapošljavanje (sektor profesionalne orijentacije), VI. policijskom upravom i Prometnom policijom, Školskom medicinom i nevladinim udrugama (»Mali korak«, »Korak po korak«, »Suncokret«). Suradnja s Centrom za socijalni rad općine Novi Zagreb postoji, ali ne zadovoljava naše potrebe i očekivanja.



Tim za kvalitetu u akciji

Razvojni prioriteti škole

Tijekom samoanalize uvidom u mišljenja svih sudionika ustanovili smo da su prioritetna područja: unapređivanje kulture ponašanja učenika i poštivanja pravila te razvoj samostalnog rada i odgovornosti učenika. No tijekom rasprava uočili smo da su nam jako važni roditelji u lancu podrške učenicima i školi te lokalna zajednica. U skladu s time razradili smo ta područja kao male razvojne planove. U lokalnoj zajednici pojavio se problem vertikalne i horizontalne prometne signalizacije naselju Buzin te uređivanje prometa u okolici škole.

Razvojni plan škole

Razvojni plan škole sastoji se od tri područja: unapređivanje kulture ponašanja učenika i poštivanje pravila; unapređivanje suradnje s roditeljima; unapređivanje suradnje s lokalnom zajednicom. Sadržaje rada u prvom projektu uspješno smo integrirali s projektom UNICEF-a »Za sigurno i poticajno okruženje u školama«. U okviru tog projekta u tijeku je edukacija učitelja i roditelja za prevenciju nasilja među učenicima, razvoj socijalnih vještina svih sudionika, utvrđivanje pravila na razini škole i razrednih zajednica, sandučić povjerenja i dr. Učenici su aktivno uključeni u sve aktivnosti, pa i u tim za kvalitetu. Veći dio aktivnosti s učenicima odvija se unutar Vijeća učenika. Za roditelje smo organizirali s nevladinom udrugom »Korak po korak« edukaciju u okviru projekta »Škola otvorena roditeljima«. Radionice iz područja osposobljavanja roditelja za kvalitetno roditeljstvo izvode razrednici, stručna suradnica škole i ravnateljica. Psihologinja volonterka radi na projektu s darovitim učenicima i njihovim roditeljima, član je Tima za UNICEF te trajno radi na unapređivanju socijalnih vještina učenika u okviru razrednih zajednica. Za unapređivanje suradnje s lokalnom zajednicom uspostavljeni su kontakti i odrađene sve pripreme za radove koji će se izvoditi u proljetnom razdoblju.

Vizija razvoja škole

Viđenje razvoja škole možemo izraziti pomoću objavljene vizije i misije škole u Školskom kurikulumu za šk. god. 2008/2009.

Vizija škole: Sretno dijete koje raste u sigurnom i poticajnom okruženju za razvoj svojih mogućnosti.

Moto je OŠ Frana Galovića: »Svaki učenik ne mora biti odličan đak, ali može postati odličan čovjek.«

Misija škole: Odgojem i kvalitetnim obrazovanjem osposobljavati učenike za samostalan i odgovoran život, poštivanje osnovnih ljudskih prava i usvajanje vrijednosti rada, suradnje, zajedništva i tolerancije.

Cilj: Stjecanje trajnog i primjenjivog znanja te osposobljavanje učenika za cjeloživotno učenje i osobni razvoj što je pretpostavka ostvarenja života u »društvu znanja«. Osposobljavanje učenika za život u europskom kontekstu.

Strategija razvoja: Kreativni pristup, odabir i primjena nastavnih načela, metoda i oblika rada koje će kod svakog učenika rezultirati razvojno i poticajno na svim područjima njegove osobnosti.

Prvi je cilj prijava škole za Centar izvrsnosti u području rada s darovitim učenicima jer imamo sve pretpostavke predviđene prijedlogom novog Pravilnika o radu s darovitimima. Drugi je cilj osnaživanje roditelja za suradnju sa školom i podrška roditeljstvu kao jednom od najizazovnijih zadataka današnjeg društva.

Vidimo svoju školu i kao stup zajednice (lokalne) jer su aktivnosti koje škola organizira, sama ili uz pomoć vanjskih suradnika, zapravo jedine strukturirane aktivnosti za mlade u naselju.

Aktivnosti koje u tom smislu planiramo poduzimati: profesionalni razvoj svih djelatnika škole, edukacija za roditelje, timski rad učitelja, zapošljavanje stručnog suradnika psihologa, zapošljavanje kvalitetnih novih djelatnika, unapređivanje kvalitete nastave i izvannastavnih aktivnosti, unapređivanje odgojnog djelovanja razrednika, organiziranje vršnjačke potpore i medijacije među učenicima, preveniranje nasilja nad djecom i među djecom. Cilj koji bismo željeli postići za svakog našeg učenika jest školski uspjeh te pozitivna slike o sebi (samopoštovanje). Na razini škole želimo sustavno razvijati pozitivnu školsku kulturu i klimu te biti »škola koja uči«.

10.7. OŠ »Garešnica«

Dejana Vitez, Vesela Trnski

Garešnica, Kolodvorska 4
 Telefon: 043 531 109
 E-adresa: os-garesnica-001@skole.t-com.hr
 Web-adresa: www.os-garesnica.skole.hr/

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Dejana Vitez, dipl. pedagog
Stručni suradnik	Željka Grujić, prof.
Učiteljice razredne nastave	Ana Balog Štefanija Anđal
Učiteljice predmetne nastave	Lovorka Gereci Katica Kovač
Predstavnice roditelja	Milena Delić, dipl. oecc. Melita Lozina
Predstavnica lokalne zajednice	Gordana Mlinarić
Kritički prijatelj škole	Vesela Trnski, prof., pročelnica Upravnog odjela za zdravstvo i socijalnu skrb Bjelovarsko-bilogorske žu- panije

Riječ ravnateljice

Škola djeluje u veoma specifičnom okruženju: (pre)velika smo škola (s obzirom na broj učenika, zaposlenika, područnih škola, upisno područje...) u okruženju četiriju malih osnovnih škola. Kompleksnost se odražava u svim elementima: obrazovna struktura roditelja, ujedno i obrazovne potreba učenika, etnički sastav stanovništva, socio-kulturne potrebe i navike... Velik je pedagoški izazov usuglasiti različitost ovih i mnogih drugih čimbenika u cilju razvoja škole.

Trajno opredjeljenje škole jest unapređivanje odgojno-obrazovnog rada po svim elementima, naravno usklađeno s mogućnostima:

- stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih djelatnika: ulaganje u osobni i profesionalni razvoj učitelja i stručnih suradnika pomoću raznih oblika edukacije na školskoj, državnoj, pa i na međunarodnoj razini
- dinamika i kvaliteta međuljudskih odnosa
- opremanje škole sukladno zahtjevima struke suvremenog doba
- zadovoljavanje potreba učenika za nadgradnjom obrazovnih sadržaja (sadržaji za učenike izvan redovite nastave)
- podrška učenicima u zadovoljavanju kulturnih, emocionalnih i drugih razvojnih potreba



Dejana Vitez,
dipl. pedagog

»Svi sudionici procesa nalaze se na istom putu, okupljanju s istim ciljem: uočiti vlastite prednosti i nedostatke i željeti biti bolji.«

- edukacija roditelja za suradnju sa školom
- uključivanje roditelja u rad škole

U projekt smo se uključili iz sljedećih razloga:

- utvrditi (ne)usklađenost očekivanja od škole na relacijama učitelj – učenik – roditelj
- saznati kako nas »vide« učenici i roditelji
- potvrditi kvalitete koje imamo
- uočiti i sagledati nedostatke koje da sada nismo osvijestili
- uočene nedostatke, zajedno s učenicima i roditeljima, sustavno pokušavati otklanjati

Iskustvo sudjelovanja u ovom projektu veoma je dragocjeno iz nekoliko razloga:

- svi sudionici procesa nalaze se na istom putu, okupljanju s istim ciljem: uočiti vlastite prednosti i nedostatke, željeti biti bolji
- u ovom projektu nema »suprotstavljenih« strana, svi smo na istoj strani
- metodologija rada na ovom projektu omogućila nam je svladavanje novih vještina i dala nove »alate« za uočavanje i unapređivanje različitih pedagoških pojava
- učitelji su uočili i osvijestili želje i potrebe učenika za promjenama, napredovanjem
- učitelji su sagledali probleme »očima učenika«
- učenici su osvijestili osjećaj vlastite odgovornosti i važnost: njihovo je mišljenje važno učiteljima
- svi su sudionici za jedan korak napredovali u razvoju osobne empatičnosti.

Riječ kritičkog prijatelja škole



Vesela Trnski, prof.,
kritički prijatelj

Ovo je za mene bio jedan vrlo kreativan i ugodan posao. Tim za kvalitetu i ravnateljica upoznali su me sa svim etapama rada i pritom o svemu tražili moje mišljenje. Osjećala sam se kao dobrodošla i kao osoba čije se mišljenje cijeni i uvažava. U cijelom poslu najviše me se dojmilo zajedništvo i angažiranost učitelja, roditelja i učenika okupljenih oko zajedničkog cilja.

Samovrednovanje škole ocjenjujem izrazito pozitivno. Nije shvaćeno kao neka obveza, već kao projekt za boljitak škole oko kojeg su okupljeni i maksimalno angažirani nastavnici, roditelji i učenici, lokalna zajednica. Realizacija razvojnog plana već sada pokazuje mjerljive rezultate, što raduje sve čimbenike u obrazovnom procesu.

Obilježja škole

Povijest škole duga je 180 godina.

Upisno područje: školu pohađaju učenici iz grada Garešnice i 16 mjesta i naselja koja pripadaju gradu.

Škola broji 862 učenika: od 1. do 4. razreda imamo 396, a od 5 do 8. razreda 466 učenika. Sveukupno 43 razredna odjela.

Organizacijska struktura

1. Matična škola u Garešnici sa 662 učenika i 26 razrednih odjela
2. Područna škola »Garešnički Brestovac« sa 44 učenika i 4 razredna odjela
3. Područna škola »Zdenčac« s 13 učenika i jednim trirazrednim odjelom
4. Područna škola »Veliki Pašijan« s 35 učenika i 3 razredna odjela, dva redovita i jedan kombinirani
5. Područna škola »Tomašica« sa 16 učenika i dva kombinirana razredna odjela
6. Područna škola »Hrastovac« s 23 učenika i dva kombinirana razredna odjela
7. Područna škola »Kaniška Iva« s 28 učenika i dva kombinirana razredna odjela
8. Područna škola »Kapelica« s 41 učenikom i dva redovita te jednim kombiniranim razrednim odjelom
9. Osnovna glazbena škola »Mladen Pozajić« s 46 upisanih učenika od 1. do 6. razreda u tri odjela: klavir, gitara i harmonika.

Ukratko: od 43 razredna odjela 33 su redovita i 10 je kombiniranih (9 dvorazrednih i jedan trirazredni odjel).

Prosječan broj učenika u matičnoj školi, po razrednom odjelu, iznosi 26, a u područnim školama 12.

Sedam područnih škola smješteno je u istoimenim naseljima koja okružuju središnje mjesto Garešnicu. Škole su smještene u opsegu od oko 100 km u odnosu na matičnu školu. Svako od ovih mjesta i naselja ima izrazito naglašene posebnosti s obzirom na etničko podrijetlo, socio-ekonomske parametre, obrazovnu strukturu, kulturne i ostale navike i potrebe stanovništva.

Po obrazovnim postignućima učenika škola se ubraja u uspješnije u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji.

Gotovo svaku godinu imamo iznadprosječne uspjehe učenika koji se ogleđaju u plasmanu na državnu razinu u područjima: LiDraNo, Glazbene svečanosti hrvatske mladeži, fizika, astronomija, likovno stvaralaštvo, raketni modelari, šport (nogomet, rukomet, atletika).

U školi je uposleno ukupno 89 djelatnika. Od toga 63 učitelja, 3 stručne suradnice – pedagoginja, defektologinja i knjižničarka, ravnateljica i 23 djelatnika administrativne i pomoćno-tehničke službe.

Posebnosti škole

Posebne inicijative

U našoj se školi već nekoliko godina uoči Uskrsa provodi zajednička akcija učenika i učitelja pod nazivom »**Dar od srca**«. Smisao je akcije u prigodi blagdana Uskrsa darivati neku od škola u županijama koje su ratom pogođene ili razorene.

Naš je dar od srca u pravilu oprema za potrebe učenika i škole: športska oprema, nastavna pomagala, lektira i sl.

Županije i škole koje smo do sada darivali:

1. Vukovarsko-srijemska županija: VI. OŠ »Vukovar«
2. Šibensko-kninska županija: OŠ »Škabrnja«
3. Požeško-slavonska županija: OŠ »Lipik«
4. Sisačko-moslavačka županija: OŠ »Ivan Goran Kovačić«, Gora
5. Ličko-senjska županija: OŠ »Anž Frankopan«, Kosinj

Uoči Božića redovito se sjetimo onih koji su u potrebi: posjeti domovima za stare i nemoćne te domovima za nezbrinutu djecu.

U prigodi Božića i Uskrsa organiziramo prigodne izložbeno-prodajne »sajmove« u suradnji s roditeljima.

Na kraju školske godine organiziramo športske susrete i međuškolska natjecanja učenika naših područnih škola.

Paleta 2003. – likovna kolonija akademskih slikara

Likovne izložbe učeničkih radova u Gradskih galeriji

Projekte škole moguće je vidjeti na web-stranici škole. Izdvajamo:

1. Monografija »Put dug 175 godina«, izdana 2002. godine u prigodi 175-e obljetnice
2. Projekti na kojima rade učenici 1–4. razreda:
 - Projekt »Naše mjesto – nekad i sad« – PŠ »Hrastovac«
 - Projekt »Etno kutak« – PŠ »Tomašica«
 - Projekt »Školske novine« – PŠ »Kaniška Iva«
 - Projekt »Školarac – zidne novine« PŠ »Kapelica«
 - Projekt »Fenofaze šume« – 2. razred
3. Izdvajamo neke od projekata učenika 5–8. razreda:
 - Đuro Sudeta – naš zavičajni književnik
 - Razlikovni rječnik garešničkog kraja
 - Međunarodna astronomska godina
 - Javna rasvjeta grada Garešnica
 - Uređivanje web-stranice Škole

Projektni dan u organizacijskoj formi terenske nastave za učenike 5–8. razreda. Teme do sada:

- Ilova na razmeđu prošlosti i sadašnjosti
- Dan Europe
- Nikola Tesla
- Dan sunca
- Skriveno blago našeg zavičaja

Priznanja

Škola je 2008. dobila status »Škole bez nasilja« u okviru istoimena UNICEF-ova projekta

Zlatna plaketa Športske zajednice Bjelovarsko-bilogorske županije za 2008. godinu za osvojeno 1. mjesto u Republici Hrvatskoj u malom nogometu.

Škola je nagrađena poveljom Grada Garešnice – priznanje je dodijeljeno 2003. godine u prigodi Dana Grada.

Istim su priznanjem do sada, kao pojedinci, nagrađeni učitelji:

- Marica Balen (2001), učiteljica razredne nastave
- Ivan Klar (2001), učitelj tehničke kulture
- Zdenka Rozina (2002), učiteljica biologije i prirode
- Antun Rozina (2004), učitelj TZK
- Katica Kovač (2005), učiteljica geografije
- Ivan Kovač (2006), učitelj TZK
- Mato Gereci (2008), učitelj likovne kulture

Partnerstva škole

Škola uspješno surađuje s lokalnom zajednicom.

1. **Bjelovarsko-bilogorska županija**, kao osnivač Škole, osigurava uvjete za redovit rad škole i financijski prati potrebe razvoja. Od financijskih ulaganja od strane Županije izdvajamo sljedeće:
 - ulaganja u dovršenje i opremanje 2. kata matične škole u Garešnici
 - izgradnja zgrade Područne škole »Veliki Pašijan«
 Bjelovarsko-bilogorski župan u više je navrata upriličio susret s najuspješnijim učenicima i učiteljima škole.
2. **Grad Garešnica**, iako nije osnivač škole, financijski prati pojedine školske programe: susrete i natjecanja učenika na općinskoj i međuopćinskoj razini, školsku prehranu za socijalno ugrožene učenike, materijalne uvjete rada u pojedinim područnim školama. Grad je osigurao zemljište za izgradnju nove područne škole u Velikom Pašijanu.

Gradonačelnik je u više navrata upriličio susret s najuspješnijim učenicima i učiteljima.
3. Suradnja s drugim **školama**:

Izdvajamo suradnju PŠ »Kaniška Iva« i PŠ »Većeslavac« (Koprivničko-križevačka županija) – međusobno dopisivanje učenika.
4. S institucijama u mjestu izdvajamo suradnju s Hrvatskim Crvenim križem – Gradsko društvo »Garešnica«, čiji pomladak i mladež djeluju i u školi. U listopadu svake godine u okviru akcije »Solidarnost na djelu« znatan dio prikupljenih sredstava usmjerava se u našu školu i koristi za nabavu nastavne opreme. Ističemo i suradnju s MUP-om – IV. policijskom postajom u Garešnici, koja nizom sadržaja i akcija preventiv-

nog karaktera sudjeluje u realizaciji školskih programa i edukaciji učenika, učitelja, ali i roditelja.

5. Gospodarstvenici s područja grada pomažu školi u realizaciji škole u prirodi, športskih susreta učenika 1–4. razreda, uređenja školskog okoliša, itd. Ističemo veliki projekt »Uređenje ekoparka«.
6. Roditelji učenika uključuju se u rad škole kao »gosti u razredu«, sudionici radionica, sudionici »sajmova«, organizatori terenske nastave i naročito radom u Vijeću roditelja.



Tim za kvalitetu u akciji

Razvojni prioriteti škole

Samoanaliza je provedena na sljedeći način:

Zbog veličine škole i složene organizacije rada SWOT-analizu smo tijekom ožujka 2008. proveli na sljedeći način:

1. Učenici

SWOT-analiza provedena s učenicima 4–8. razreda na razini razrednog odjela (oko 500 učenika, 28 razrednih odjela). Analizu su proveli razredni učitelji/razrednici prema uputama ravnateljice. Time je dobiveno 28 SWOT-analiza.

2. Učitelji

SWOT-analiza provedena je s učiteljima prema ciljanim skupinama utvrđenim na temelju određenih zajedničkih poveznica.

- a) Učitelji razredne nastave bili su podijeljeni prema **mjestu rada** – matična i 7 područnih škola. Zašto?
 - zato što rade u veoma različitim uvjetima rada (od izrazito dobrih do izrazito loših uvjeta)

- zato što je populacija učenika koja pripada svakom upisnom području veoma specifična s obzirom na socio-ekonomske, obrazovne, kulturne, etničke parametre
- zato što su, uvjetovano prethodnim, obrazovne potrebe učenika i roditelja veoma različite i učitelji se susreću s bitno različitim problemima
- zato što svi učenici škole nemaju jednake obrazovne šanse

Time je dobiveno 8 SWOT-analiza.

- b) Učitelji predmetne nastave bili su podijeljeni prema **nastavnom predmetu ili skupinama srodnih predmeta**, tj. stručnom aktivu jer u tome imaju vrlo jasnu poveznicu – iste uvjete rada, isti predmet, iste prednosti i nedostatke.

Time je dobiveno 10 SWOT-analiza.

- c) Stručni suradnici – pedagoginja, defektologinja, knjižničar – činili su posebnu ciljanu skupinu. Time je dobivena 1 SWOT-analiza

3. Roditelji

SWOT-analiza je rađena na razini **Vijeća roditelja** koje broji 43 člana. Pozivu da odradi ovaj posao odazvalo se 22 roditelja te su tako dobivene 22 SWOT-analize.

4. Školsko povjerenstvo

Članovi su Školskog povjerenstva u ožujku i travnju 2008. također podijeljeni, prema skupinama koje predstavljaju, te su obradili prikupljene podatke 69 SWOT-analiza. Dobivene su 3 SWOT-analize – razina učenici, razina učitelji, razina roditelji.

5. Ravnateljica

Nakon rasprave na razini Školskog povjerenstva u travnju i utvrđivanja »čestoće« pojedinih kriterija vrednovanja, ravnateljica je sastavila konačnu SWOT-analiza na razini škole (svibanj).

Školsko povjerenstvo je na temelju svih ovih pokazatelja popunilo obrazac za samovrednovanje škole. Zaključci tog obrasca kao i SWOT-analize raspravljani su na sjednici Učiteljskog vijeća i zaključeno je da u razvojni plan škole uđu dvije aktivnosti koje su neovisne jedna o drugoj, a vremenski ih je moguće odraditi u kontinuitetu.

Riječ je o dvama područjima:

1. Kao prvo prioritarno područje određeno je: *Poboljšanje kvalitete učenja ulaganjem u knjižni fond*
Prioritetan cilj: Opremanje školske knjižnice lektirom, razdoblje rujan–prosinac
2. Kao drugo prioritarno područje određeno je: *Podizanje kvalitete školskih iskustava učenika – učenici partneri škole*
Prioritetan cilj: Uređenje školskog dvorišta, razdoblje ožujak–lipanj

Razvojni plan škole

Dva projekta čine cjelinu **školskog razvojnog plana** koji se odnosi na **popoljšanje kvalitete učenja i školskih iskustava učenika**

1. Kratkoročni razvojni plan podrazumijeva **opremanje školske knjižnice** s više od sto naslova lektirnih djela, a iz toga proizlaze učinci odnosno ciljevi: podizanje kvalitete nastave hrvatskog jezika programsko područje medijska kultura; podizanje interesa učenika za čitanjem lektirnih i drugih književnih djela, služenje internetom
2. **Uređenjem školskog dvorišta** na način kako to vide učenici, ponuditi kvalitetnije sadržaje za provođenje slobodnog vremena; smanjiti uništavanje školske imovine

Ova dva projekta trebaju se realizirati u tijeku ove školske godine, a mjerljive učinke očekujemo tek u budućnosti.

Vizija razvoja škole

U budućnosti se vidimo kao mjesto u kojem učenici **žele** boraviti jer nalaze niz kvalitetnih sadržaja za sebe.

Želimo ponuditi prepoznatljiv **razvojni** školski kurikulum kao alat za ostvarenje ove vizije.

Što ćemo poduzeti?

Unapređivanje **postojećih** resursa: suvremene informatičke učionice, moderno opremljene učionica za kemiju i biologiju, učionice s interaktivnom pločom i tzv. sustavim MIMIO, likovna kultura, kabinet za astronomiju, sportske dvorane... Razvijati i dalje zadovoljavati potrebe učenika na područjima na kojima kao škola ostvarujemo iznadprosječne rezultate.

Opremanje **neopremljenih** prostora opremom i to tempom kojim to činimo posljednjih godina u cilju osuvremenjivanja odgojno-obrazovnog procesa i unapređivanja djelatnosti u cjelini.

Ulaganje u **stručno usavršavanje** učitelja, povećavati kompetencije učitelja za zahtjeve suvremene nastave.

Sve navedeno na najbolji način prezentirati **roditeljima i učenicima**, proširiti broj programa koje nudimo učenicima radi zadovoljavanja njihovih odgojno-obrazovnih potreba.

10.8. OŠ »Grabrik«, Karlovac

Andreja Navijalić, Mladen Barešić

Adresa: Maksimilijana Vrhovca bb
 Telefon: 047/422-962
 E-adresa: os-karlovac-005@skole.htnet.hr
 Web-adresa: www.os-grabrik.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Andreja Navijalić, prof. psihologije
Koordinator	Denis Plavetić, prof. engleskog jezika i povijesti
Stručna suradnica	Ivana Belavić-Gosta, prof. psihologije
Predmetne učiteljice	Darija Begedin, prof. hrvatskoga jezika Nada Škrtić, prof. engleskog i njemačkog jezika
Učiteljice razredne nastave	Snježana Pletikosić, diplomirana učiteljica razr. nast. Gordana Bešenić, učiteljica razredne nastave
Stručna suradnica	Jovita Legat-Paprašarovski, dipl. knjižničar
Predstavnici roditelja	Vesna Maravić-Hrnjak, dipl. psiholog Marina Gojak, dipl. pedagog
Predstavnica osnivača	mr. sc. Hrvojka Božić, prof. hrvatskoga jezika, pročelnica Ureda za prosvjetu i kulturu grada Karlovca
Učenici	Ivana Paljug Lovro Čurčija Lorena Kovačević
Kritički prijatelj	Mladen Barešić, prof. psihologije, specijalist za razvoj ljudskog resursa, Zagrebačka banka, Zagreb

Riječ ravnateljice

Izloženi brzim tehnološkim promjenama u suvremenom društvu, sve složenijim zahtjevima koji se postavljaju pred pojedince te potrebom škole da prati te promjene počeli smo se baviti pitanjem kvalitete rada svoje škole. Projekt samovrednovanja dao nam je dodatni poticaj i razrađenu metodologiju kako učitelji, roditelji i učenici mogu samostalno unapređivati kvalitetu škole. Rad na samovrednovanju procjenjujem izuzetno korisnim iskustvom. Aktivna uloga svih sudionika u kreiranju vlastitog napretka novina je u našem odgojno-obrazovnom sustavu. Zahtijeva spremnost da se uoče sve kvalitete škole, ali i suoči s problemima i otvoreno o njima progovori. Rasprave tima za kvalitetu potaknule su kritički način promišljanja i spremnost za unapređenje vlastitog rada.

Želja nam je razviti školu s prepoznatljivim identitetom u kojoj će se u kreativnom i poticajnom okruženju omogućiti napredak svakog učenika u okviru njegovih sposobnosti, a onima najuspješnijima dati poticaj za ostvarivanje



Andreja Navijalić,
prof. psihologije

vrhunskih rezultata na osobnoj razini te tako njegovati uspješnost u okvirima šire društvene zajednice. Uspješni pojedinci temelj su razvoja i napretka svakog društva.

Riječ kritičkog prijatelja škole (Mladen Barešić, prof. psihologije)

Moj doživljaj uloge kritičkog prijatelja u velikoj je mjeri određen činjenicom da sam već imao prilike surađivati s ravnateljicom OŠ »Grabrik« i time što smo oboje mogli procijeniti što i koliko mogu pridonijeti u ovakvoj ulozi.

Općenito govoreći, raditi u timu za kvalitetu nije jednostavno. Ni za ljude »iznutra«, koji su procjenjivani, ni za nas »izvana« koji imamo prividno lagodnu poziciju da procjenjujemo druge. Kažem »prividno« jer shvatimo li odgovorno svoju ulogu, onda i ta pozicija može biti zahtjevna. Bilo kako bilo, za ostvarenje svrhe ustanovljavanja ovakvih timova potrebno je iskreno i kritički, prema danim smjernicama, sagledati vlastito ponašanje i ponašanje kolega čijem radu svjedočimo i o čijem radu imamo (ne)provjerene informacije od djece, roditelja, samih kolega. Naglašavam nastavničku komponentu zbog toga što su ocjene većine kategorija procjenjivanih prema Obrascu za samovrednovanje škole u biti posljedica iskazanih kvaliteta nastavnog osoblja i stručnih suradnika.

Ovo je velika promjena i za nastavnike jer se radi o novini u sustavu i u unapređivanju njihove uspješnosti. Novini koja uključuje i »kritičkog prijatelja«, osobu izvan sustava pred kojom je lako istaknuti sve ono što se dobro radi, ali i teže rasprostrti i sagledati, recimo tako, »prljavi veš«. Lako je iskazati nespremnost u suočavanju s onim aspektima školskog sustava koje treba priznati i koje treba popravljati. Lako je ne razlikovati ili biti indolentan, ne željeti steći ili iskazati više uvida; lako je »ne talasati« jer kontrolni mehanizmi ionako nisu odviše snažni u ovom trenutku.

Ovdje to srećom nije bio slučaj. Moje je iskustvo u radu s timom u OŠ »Grabrik« vrlo pohvalno. Rasprave su bile žive i otvorene. Primjetna je bila iskrenost i izravnost u prepoznavanju svih elemenata – i onih pozitivnih, i onih negativnih. To ne znači da nije bilo previda ili možda pogrešnih interpretacija, no najvažnije je da je inicijalni stav svih sudionika bio takav da je na njemu bilo moguće temeljiti konstruktivan rad. Za to je potrebna emocionalna zrelost i intelektualno poštenje, a mislim da su to ovi ljudi imali.

Tako je bilo moguće i prepoznati ključna razvojna područja i definirati naznake razvojnog plana, dovoljno specifične da se prepoznaje željeno stanje, pojedinačne odgovornosti, način na koji će se do željenog stanja stići i razdoblje u kojemu se to namjerava ostvariti.

Tijekom vremena bit će potrebno revidirati i sam razvojni plan i pojedine njegove elemente, no mislim da je temelj kontinuiranog procesa unapređivanja sasvim dobro postavljen.

Obilježja škole

OŠ »Grabrik« smještena je u novom dijelu Karlovca. Građena je po etapama. Razredna nastava počela je s radom 1986. godine, a izgradnjom druge eta-

pe 1991. godine počela je raditi kao samostalna osnovna škola. U posljednjoj etapi izgrađena je športska dvorana namijenjena održavanju nastave tjelesne i zdravstvene kulture, športskih izvannastavnih aktivnosti te raznih školskih događanja (športska natjecanja, priredbe i sl.). U upisnom području Osnovne škole »Grabrik« nema posebno udaljenih mjesta, pa djeca nisu vezana za gradski prijevoz. Nastava se odvija u specijaliziranim učionicama opremljenim suvremenim nastavnim sredstvima i pomagalima. Za učenike razredne nastave organiziran je produženi boravak.

Ove školske godine školu pohađa 780 učenika raspoređenih u 32 razredna odjela, u dvije smjene. Razredna odjeljenja broje u prosjeku 24 učenika (najmanje 19, najviše 32 učenika).

U školi je zaposleno 18 učitelja razredne nastave, 31 učitelj predmetne nastave i 4 stručna suradnika (pedagog, psiholog, logoped, knjižničar).

Na kraju šk. god. 2007/2008. od 786 učenika I–VIII. razreda 759 učenika uspješno je završilo razred. Od toga je njih 433 odlično (55%), 239 vrlo dobro (30,5%), 82 dobro (10,5%) i 1 dovoljan (0,1%). Odličnih učenika s prosječkom ocjena 5,00 bilo je 190, što iznosi 44% od ukupno ocijenjenih odličnih učenika. Prosječna je ocjena škole po općem uspjehu 4,31. Prosječna je ocjena razredne nastave 4,57, a predmetne nastave 4,05.

Učenici naše škole pri prelasku u srednju školu postižu jednako dobar uspjeh, što govori o dobrom predznanju stečenom u osnovnoj školi. Velik broj učenika sudjeluje na školskim, gradskim, županijskim i državnim natjecanjima u znanju i športu te postiže zapažene rezultate. Prošle školske godine 12 učenika naše škole sudjelovalo je na državnim natjecanjima iz različitih područja (hrvatski jezik, LiDraNo, geografija, mladi tehničari, aviomodelari, sigurno u prometu i tenis).

Posebnosti škole

OŠ »Grabrik« veliku pozornost posvećuje kvaliteti odgojno-obrazovnog rada s učenicima. Osim redovne i izborne nastave učenicima je omogućeno sudjelovanje u velikom broju izvannastavnih aktivnosti, dodatnoj nastavi te uključivanje u različite projekte.

Izvannastavne aktivnosti organiziraju se od prvog do osmog razreda prema interesima učenika i mogućnostima škole. Ove školske godine učenici su mogli birati između 22 različite grupe izvannastavnih aktivnosti. Najviše se učenika uključilo u neku od športskih aktivnosti, zatim slijede zbor, informatika, likovna grupa, ekološka te dramsko-recitatorska grupa.

Dodatna nastava organizirana je i u razrednoj i u predmetnoj nastavi. U razrednoj nastavi organiziran je dodatni rad iz hrvatskog jezika, prirode i društva, matematike i engleskog jezika. U predmetnoj nastavi dodatni je rad organiziran iz hrvatskog jezika, matematike, geografije, povijesti, engleskog jezika, njemačkog jezika, biologije i kemije.

U školi se provode različiti projekti u koje su uključeni učitelji, učenici i roditelji:

- Razvoj osobnosti i poticanje kreativnog mišljenja učenika 4. razreda
- Daroviti za darovite
- Preventivni program borbe protiv ovisnosti
- Ekoškola
- UNICEF-ov projekt Za sigurno i poticajno okruženje u školama
- CAP-program prevencije zlostavljanja djece
- Nebo na poklon
- Samovrednovanje škola

Sve aktivnosti u školi prezentiraju se javnosti pomoću web-stranice i školskog lista »Grabrić«.

Posebnu važnost ima kulturna i javna djelatnosti, koja obuhvaća rad s djecom, s roditeljima te suradnju s drugim kulturnim i obrazovnim ustanovama. Radionicama, predavanjima vanjskih suradnika, izložbama, projektima, športskim susretima nastojimo obilježiti sve važnije datume i blagdane tijekom školske godine, s posebnim naglaskom na božićne blagdane, Dan škole (21. ožujka) i ekološki važne datume. Svim aktivnostima u školi nastojimo dati humanitarni karakter.

Naši su učenici česti posjetitelji radionica i književnih susreta u Gradskoj knjižnici i predstava u Gradskom kazalištu »Zorin dom«.

Nastavnicima je omogućeno stručno usavršavanje da bi se poboljšala kvaliteta njihova rada, a time i same nastave. Velik broj učitelja uključen je u edukacije poput: Čitanje i pisanje za kritičko mišljenje, ECDL-tečaj te edukacije u okviru Preventivnog programa grada Karlovca, čiji je nositelj naša škola.

Partnerstva škole

Bitna je odrednica djelovanja OŠ »Grabrik« komunikacija s drugim institucijama i gospodarskim subjektima koji je mogu prepoznati kao svog partnera u razvoju kvalitetnih kadrova.

Izvršnu suradnju imamo s nadležnim institucijama i stručnim službama: Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa, Gradskim uredom za prosvjetu i kulturu, Uredom državne uprave, Županijskim uredom za prosvjetu i kulturu, Agencijom za odgoj i obrazovanje, Hrvatskim zavodom za zapošljavanje – Područna služba Karlovac – Odsjek za profesionalno usmjerenje, institucijama zdravstva i socijalne skrbi, drugim osnovnim i srednjim školama te gospodarskim subjektima koji financijskim sredstvima prate naš rad.

Razvojni prioriteti škole

Samoanalizu prednosti, nedostataka, razvojnih mogućnosti i zapreka razvoju škole proveli smo u okviru SWOT-radionice za učenike, roditelje, djelatnike škole i članove tima.

Iz dobivenih rezultata odredili smo razvojne prioritete OŠ »Grabrik«:

- unaprijediti odnos učenik – učitelj – roditelj
- spriječiti/smanjiti izbjegavanje nastave
- urediti okoliš i unutrašnjost škole
- poticati samoinicijativnost i poduzetnost učenika
- bolje organizirati održavanje slobodnih aktivnosti (vremenski i sadržajno).

Prioritetom smatramo unapređivanje odnosa učenik – učitelj – roditelj, stoga je predložen niz konkretnih mjera za poboljšanje kvalitete međuljudskih odnosa (nabrojene u Razvojnom planu).



Razvojni plan škole

Kao svoj primarni cilj odabrali smo unapređenje odnosa učenik – učitelj – roditelj. Cilj nam je popraviti i unaprijediti komunikaciju provođenjem niza aktivnosti.

1. Kvalitetnije informirati roditelje o događanjima u školi (npr. popis izvan-nastavnih aktivnosti, projekti koji se odvijaju u školi, izvješće o svim aktivnostima u školi...). Sve izvan-nastavne aktivnosti objedinit ćemo na letku koji će se dijeliti roditeljima, a roditelje ćemo bolje informirati o aktivnostima u školi na roditeljskim sastancima (izvješća, prezentacije...). Također smo uveli individualne konzultacije za roditelje kod svih učitelja tako da roditelji informacije ne dobivaju samo od razrednika.
2. Definirati viziju, misiju i vrijednosti (ostvareno); raspravom u manjim grupama po stručnim aktivima, na sastancima Vijeća roditelja i Vijeća učenika definirali smo viziju, misiju i vrijednosti te smo ih objavili na web-stranicama škole; cilj nam je bio definirati jasne smjernice našeg razvojnog puta.
3. Izraditi Etički kodeks škole (u fazi izrade) – raspravom u manjim grupama (razredna vijeća, Vijeće roditelja, Vijeće učenika, sati razrednog odje-

la) definirati prava i obveze svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa; Etički kodeks bit će predstavljen svim djelatnicima, učenicima i roditeljima do kraja školske godine.

4. Izradit će se interni priručnik za razrednike – priručnik će sadržavati radionice i predavanja koja će pomoći razrednicima da osmisle roditeljske sastanke i satove razrednog odjela s ciljem poboljšanja komunikacije i osvježavanja raznih problema s kojima se susreću djeca i roditelji u današnjem društvu; rok je izrade kraj šk. godine.
5. Dodatno će se educirati učitelji – stručno usavršavanje na županijskim vijećima i na sjednicama Učiteljskoga vijeća (npr. razna predavanja o komunikaciji, didaktici, pedagogiji, psihologiji i metodici).

Vizija razvoja škole

Škola kreativnog i poticajnog ozračja i suvremenih metoda kojima se oblikuje mladi čovjek koji je otvoren i spreman za susret s daljnjim obrazovnim, profesionalnim i životnim izazovima.

Da bismo ostvarili svoju viziju, potrebno je:

- osigurati kvalitetno obrazovanje učenika koristeći suvremene metode i oblike rada (terensku nastavu, grupni rad, timski rad, istraživački rad, aktivno učenje i suradničku nastavu) te poticati razvoj opće kulture;
- poticati osobnu izvrsnost kod učenika i učitelja;
- poticati i pripremati učenike za cjeloživotno učenje te poticati i omogućavati kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenika;
- stvarati toplo, sigurno i poticajno okružje za osobni razvoj učenika otvorenom komunikacijom kojom učimo jedni od drugih, pomažemo jedni drugima i aktivno slušamo jedni druge pazeći pritom na individualnost učenika;
- poticati razvoj pozitivnih osobina kao što su iskrenost, odgovornost, ustrajnost, prijateljstvo, briga za druge, disciplina, njegovati moralne vrijednosti te nenasilno rješavanje sukoba;
- njegovati stvaralaštvo i kreativnost te pružiti svu dostupnu stručnu pomoć;
- posebno skrbiti za učenike s teškoćama u učenju te za darovite učenike;
- usko surađivati s roditeljima i lokalnom zajednicom te poticati partnerske odnose;
- brinuti se o okolišu.

10.9. OŠ »Gripe«, Split

Davor Šimić, Srećko Listeš

Split, Stepinčeva 12
 Telefon: 021/ 535-122
 E-adresa: os-gripe@st.t-com.hr
 Web-adresa: www.os-gripe-st.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Davor Šimić
Stručne suradnice	Agnes Jelačić, pedagoginja Dijana Borovina, defektolog
Učitelji	Manda Čotić, učiteljica razredne nastave Branka Bajić, učiteljica razredne nastave Loredana Radić, učiteljica matematike i fizike Olga Žunić, učiteljica matematike i fizike Srđan Crnjak, učitelj povijesti Ivanka Žižić, učiteljica engleskog jezika
Predsjednik Vijeća učenika	Mislav Vušković
Roditelj	Željka Knezović
Predsjednik vijeća roditelja	Igor Spetić
Kritički prijatelj škole	Srećko Listeš, prof., viši savjetnik za hrvatski jezik, Agencija za odgoj i obrazovanje, Split

Riječ ravnatelja

Osnovna škola »Gripe« u projekt samovrednovanja uključila se na prijedlog ravnatelja vođena željom za unapređenjem svog rada. Prva iskustva u samovrednovanju stekli smo šk. god. 2005/2006. kada je stručno-pedagoška služba Škole provela s učiteljima i roditeljima radionice samovrednovanja.

Želja za samovrednovanjem stalno je prisutna kod određenog dijela učitelja koji su u razgovorima sa mnom i sa stručno-pedagoškom službom stalno preispitivali svoj rad, svoje postupke, uspješnost sebe i svojih učenika. Kod jednog dijela učitelja takva želja nije postojala, odnosno nije javno izrečena. Pogreške i nedostaci uglavnom su se tražili u drugima, krivci su uvijek bili negdje izvan. Najčešće su bili krivi učenici, roditelji, društvo. Upravo je na njihov rad bilo najviše prigovora roditelja i učenika. Učenicima i roditeljima, većini njih, uvijek su krivi učitelji.

Potrebno je napomenuti da se Škola naknadno uključila u projekt.

Osnovni razlozi prijavljivanja u projekt:

- Želja ravnatelja i stručno-pedagoške službe za stalnim unapređivanjem rada
- Stvaranje pozitivnog ozračja u školi

- Stvaranje svijesti kod svih čimbenika o tome što dobro radimo, a što bismo mogli bolje
- Stvaranje partnerskih odnosa učitelj – učenik – roditelj
- Cijeli proces samovrednovanja i unapređivanja rada voditi pod stručnim nadzorom (vodstvom)
- Dati poticaj svim učiteljima za stalnim unapređivanjem i preispitivanjem uspješnosti

Ukoliko Škola želi napredovati i razvijati se, mora znati kakva je, i to u vlastitim očima i u očima drugih.

Najteže je u cijelom projektu bilo njegovo predstavljanje Učiteljskom vijeću. Jedan je dio Učiteljskog vijeća to razumio kao ponovno kontroliranje njihova rada od strane učenika i roditelja, jedna se kolegica otvoreno suprotstavila. Postavljala su se pitanja zašto baš mi, moramo li u svemu biti prvi i slično. Učiteljima su objašnjeni razlozi zbog kojih bismo se morali uključiti, o obvezi samovrednovanja koja će se uvesti novim zakonom o obrazovanju, objašnjeno je da samovrednovanje nije isto što i vanjsko vrednovanje. Učiteljsko vijeće prihvatilo je projekt.

Imenovanje tima za kvalitetu izazvalo je neka pitanja. Samoinicijativno se nitko nije javio. Osim učitelja koji se ističu samoinicijativnošću i zalaganjem u tim sam uključio i inertnije kolege. Članovi tima iz reda učitelja ozbiljnost su svoga posla shvatili tek dolaskom kritičkog prijatelja. Čak su se samoinicijativno sastali ranije.

Provođenje SWOT-analize

1. Učitelji:

- Nedostaci su se uglavnom tražili kod drugih
- Najveće probleme vide u materijalnim uvjetima rada
- Otpor provođenju SWOT-analize

2. Učenici:

- SWOT-analizu proveo ravnatelj
- Izuzetno ozbiljno i samokritično pristupili zadatku
- Iznenađen sam bio dubinom kojom su ušli u proces samovrednovanja i što su sve primijetili, iako, kao i učitelji, nisu preispitali sebe, više su bili okrenuti zgradi i učiteljima
- Pomogli su mi u uočavanju nekih nedostataka

3. Roditelji:

- Metodom slučajnog uzorka
- Pedagoška je služba prema SWOT-analizi priredila poseban upitnik
- Uglavnom su rad škole visoko ocijenili

Moja su iskustva u provođenju projekta za sada pozitivna. Bilo je potrebno uložiti dosta napora u razbijanje predrasuda, u objašnjavanje ciljeva projekta.

Postojale su u početku određene nedoumice oko načina rada, načina provođenja analize i načina obrade podataka.

Uglavnom su od ravnatelja svi sve očekivali.

Riječ kritičkog prijatelja škole

U Školi sam bio četiri puta. Jednom sam razgovarao samo s ravnateljem Škole, jednom s ravnateljem i pedagoginjom (odvojeno) te dva puta s članovima tima za kvalitetu. Drugi posjet timu za kvalitetu je, po mojoj procjeni, bio sadržajni i kvalitetniji jer se raspravljalo o odgojno-obrazovnoj djelatnosti, a ne o nekim vanjskim i pratećim čimbenicima kao što je to bilo tijekom prvoga sastanka s timom. Drugi put su se nastavnici posve usredotočili na učeničke te na svoj rad i odnose. Valja primijetiti da se prije svega planira i preporučuje bolja komunikacija među učiteljima (dakako i među ostalim djelatnicima), međusobno informiranje o poslovima koje obavljaju, projektima u kojima sudjeluju itd. Poboljšanje komunikacije trebalo bi rezultirati boljim međuljudskim odnosima te u konačnici boljim rezultatima rada s učenicima.

Učitelji, zaposleni u OŠ »Gripe«, Split, savladali su planiranje i vođenje projekata. Već godinama su ekoškola pa su naučili raditi timski, voditi i predstavljati rezultate svoga rada. To im je velika prednost.

Vanjsko vrednovanje tek probija barijere nepovjerenja jer se učitelji boje rezultata, pa čak i rezultata na predmetnim nacionalnim ispitima (koji su u Školi bili iznad državnoga prosjeka u svim predmetima, a u nekim predmetima znatno iznad).

Najviše je pomoglo da se *čulo* i za mogućnost samovrednovanja. Učiteljima je ovaj projekt nešto posve novo, iznenađeni su da mogu raspravljati i o svojem radu i priređivati planove za poboljšanje. Naviknuti na direktivnost i ispunjavanje zadaća dosad nisu razmatrali mogućnost da i sami mogu progovoriti o svojim problemima, dobrim stranama i nedostacima te planirati kako iskoristiti svoje dobre strane, odnosno kako ispraviti pogreške.

Rad na vlastitim resursima, čini se, već je nakon kraćeg vremena dobro učinio ovoj školi.

Na razini sustava treba osigurati zakonsku podršku, ali i stručnjake za podršku nastavnicima (učiteljima, stručnim suradnicima, ravnateljima). Svrha je da krajnji korisnici (učenici i roditelji) imaju koristi od poboljšanja. **Svako je potrebno promijeniti fokus sa sadržaja na odnose i procese.**

Valja naučiti učitelje, ali i sve sudionike podrške učiteljima da učenje nije samo za učenike, već i za njih te da mnoge stvari koje su znali trebaju odbaciti ako se došlo do novih spoznaja.

Moja su iskustva sa zaposlenicima OŠ »Gripe« vrlo pozitivna. Vjerujem da će otpori u hrvatskim školama nestajati kada do učitelja budu dolazile pravedne i detaljne informacije te poruke koje se ne mogu interpretirati, već temeljiti na evidenciji. Iz razgovora s učiteljima naučio sam da ih se može brzo i učinkovito potaknuti na osvješćivanje vlastitih misli u svrhu promišljanja



Srećko Listeš, prof.,
kritički prijatelj

nja o različitim rješenjima. Učitelji žele da škola bude bolja, samo ih valja naučiti da postoje drugi/novi pogledi na neku situaciju i na rad.

Obilježja škole

Osnovna škola »Gripe« osnovana je 1983. godine

Razrednih odjela: 23

Zaposlenih: 58

Učitelja: 42

Stručno-pedagoška služba: 3

Smještena na području Gradskog kotara »Lokve«

Prosječan broj učenika po razrednom odjelu: 23

Najveći broj učenika u razrednom odjelu: 28

Najmanji broj učenika u razrednom odjelu: 17

Broj učenika opada iz godine u godinu, nema doseljavanja novih obitelji u kotar, roditelji su učenika uglavnom sa SSS, a zatim slijedi VŠS i VSS.

Projekti:

1. Ekoškola (od 1988. prva ekoškola u Dalmaciji)
2. Škola »Armalove zaklade«
3. Učitelji uključeni u projekte: Korak po korak, Čitanje i pisanje za kritičko mišljenje, Kvalitetna škola
4. UNICEF – »Za sigurno i poticajno okruženje u školama«
5. Škola bez arhitektonskih barijera
6. Turistička kultura, eksperimentalna izborna nastava Splitsko-dalmatinske županije
7. Samovrednovanje
8. Univerzalna športska škola, Hrvatski športski savez
9. Projekt »Petra«, Grad Split, Udruga »Split zdravi grad«

Kratak demografski opis škole i školske zajednice (obilježja učenika), lokacija, broj učenika, broj nastavnika, veličina razrednih odjela, uspješnost učenika i sl.

Posebности škole

Projekti:

1. Ekoškola (od 1988. prva ekoškola u Dalmaciji)
2. Škola »Armalove zaklade«
3. Učitelji uključeni u projekte: Korak po korak, Čitanje i pisanje za kritičko mišljenje, Kvalitetna škola
4. UNICEF – »Za sigurno i poticajno okruženje u školama«
5. Škola bez arhitektonskih barijera
6. Turistička kultura, eksperimentalna izborna nastava Splitsko-dalmatinske županije

7. Samovrednovanje
8. Univerzalna športska škola, Hrvatski športski savez
9. Projekt »Petra«, Grad Split, Udruga »Split zdravi grad«

2007. četvrti put obnovili status ekoškole (brončani certifikat), očekujemo 2009. peto obnavljanje statusa.

2002. nagrada Grada Splita za 2001. godinu

Izborna nastava: Odgoj za demokraciju i građanska prava, Turistička kultura, Palače i dvorci Splitsko-dalmatinske županije, Njemački jezik

Učenicima se nude edukativne radionice u organizaciji Etnografskog muzeja, Muzeja hrvatskih arheoloških spomenika.

Suradnja s Dječjim odjelom Gradske knjižnice Marka Marulića (redovita suradnja).

Izdavačka djelatnost: u suradnji s lokalnom zajednicom izdajemo slikovnice – bojanke ekološkog sadržaja.

Partnerstva škole

Suradnja:

1. Kumovi u projektu ekoškole: Poglavarstvo Grada Splita, Komunalno poduzeće »Čistoća«, tvrtka »SMS«, »Hrvatske vode«, Hotel »Split«
2. Udruge: »Split zdravi grad«, PPP »Lijepa naša«, »Sunce«
3. »Turistička zajednica« Split

Škola kvalitetno surađuje s lokalnom zajednicom, posebno s udrugama koje promiču ekološki i zdravstveni odgoj i rade na prevenciji ovisnosti te udrugama koje se bave slobodnim vremenom mladih.

S »Čistoćom« i ostalim splitskim ekoškolama zajednički obilježavamo ekološke datume, posebno Dan planeta Zemlje.

Razvojni prioriteti škole

Potrebno unaprijediti sljedeća područja rada:

1. Školsko ozračje – razvijati komunikaciju među svim sudionicima odgojno-obrazovnog procesa, razvijati komunikacijske kompetencije svih vezanih za školu: učitelja, učenika, roditelja, ostalih zaposlenika; školu učiniti sigurnim mjestom za učenike i učitelje
2. Školska knjižnica – unaprijediti rad školske knjižnice, učiniti je centrom zbivanja u školi, krajnji cilj bila bi knjižnica kao prikupljač informacija i posrednik znanja
3. Izvannastavne aktivnosti – povećati broj izvannastavnih aktivnosti i broj uključenih učenika

Do prijedloga unapređenja navedenih područja došlo se samoanalizom provedenom među učiteljima, učenicima i roditeljima Škole (SWOT).

Utvrđeno je da je većina »problema« uzrokovana lošom komunikacijom između učenika, učitelja i roditelja. Ni učitelji ni učenici ni roditelji nisu zadovoljni dosadašnjim aktivnostima knjižnice i slažu se da njezin rad treba unaprijediti.

Većina je izvannastavnih aktivnosti tradicionalna, nisu prilagođene interesima učenika (izuzev športskih aktivnosti), učenici mogućnost biranja imaju samo formalno, u praksi se to svodi na rad učitelja s učenicima kojima predaje (posebno u razrednoj nastavi). Zanimljivo je da su u tom pogledu učenici podijeljeni: dok jedni smatraju da je broj izvannastavnih aktivnosti znan, dotle drugi smatraju da je izvannastavnih aktivnosti malo.

Iako škola već godinama vodi učenike na tzv. »terensku nastavu«, učenici smatraju da bi je trebalo biti još više. Zbog opsežnosti razvojnog plana u dvogodišnjem razdoblju na ovom će se području početi raditi početkom iduće školske godine uvođenjem novih izvannastavnih aktivnosti te promjenom organizacije rada.

Analizom rezultata vanjskog vrednovanja potvrđena je ispravnost Razvojnog plana, odnosno da je tim za kvalitetu točno predvidio koja područja rada treba unaprijediti.

Ukratko opisati koja bi područja rada škole valjalo unaprijediti, kako je provedena samoanaliza, kako se došlo do toga, što je najvažnije učiniti.

Razvojni plan škole

Razvojni plan napravljen je za dvogodišnje razdoblje 2009–2010.

Međutim, odmah nakon njegova prihvaćanja uvidjelo se da je plan za dvogodišnje razdoblje opsežan te da je primjereniji petogodišnjem razdoblju.

Potrebno je unaprijediti prioritetna područja:

1. Školsko ozračje
2. Školska knjižnica
3. Izvannastavne aktivnosti

Školsko ozračje:

- Informirati sve o školskim aktivnostima (mediji, Dani škole, roditeljski sastanci, sastanci ŠSV, mediji)
- Razvijati komunikacijske vještine u odnosima učitelj – učitelj, učitelj – učenik, roditelj – učitelj, učenik – učenik.
- Projekt UNICEF – »Za sigurno i poticajno okružje u školama«, cilj je postati škola bez nasilja. (Iako je SWOT-analizom utvrđeno da je nasilja malo, učenici su se uspoređivali s drugim školama i ustvrdili da je među njima znatno manje nasilja nego u drugim školama te da se uglavnom pridržavaju pravila kućnog reda i etičkih normi u međusobnim odnosima. Nisu međutim upoznati s vrstama nasilja jer nasiljem uglavnom smatraju fizičke obračune.)
- Radionice u organizaciji stručno-pedagoške službe u učiteljima i ostalim zaposlenicima

- Rad na satima razredne zajednice
- Debate među učenicima, izborna nastava »Odgoj za demokraciju i građanska prava«

Školska knjižnica:

- Prostor učiniti ugodnim: novi ormari, stolovi, LCD-projektor, novčana sredstva osigurana
- Napraviti informatički kutak (tri računala), čitaonicu – posebna novčana sredstva nisu potrebna
- Sat u školskoj knjižnici
- Unaprijediti suradnju knjižnice – predmetnih učitelja – učenika u didaktičkoj pripravi nastave, korelacija nastavnih sadržaja
- Stvoriti naviku boravka učenika u knjižnici – predložiti nove programe i sadržaje rada

Izvannastavne aktivnosti:

- Predložiti nove programe
- Informirati učenike o programima koji već postoje
- Omogućiti učenicima prijavljivanje prema interesima, a ne prema učiteljima (učitelji uglavnom rade s učenicima kojima predaju)

Vizija razvoja škole

Škola sebe u budućnosti vidi kao sigurno mjesto, ugodno učiteljima, učenicima i roditeljima, mjesto u kojem će učenici stjecati temeljne kompetencije za život i daljnje obrazovanje.

Škola mora stvarati uvjete kojima će motivirati učenike za stjecanje novih znanja, a kod roditelja stvarati osjećaj da su istinski suradnici Škole.

Razvojni je plan drugi korak onoga što Škola već nekoliko posljednjih godina radi, a to su razvoj komunikacijskih kompetencija i unapređivanje kvalitete nastave. Važnost je razvojnog plana u tome što su svi koraci objedinjeni na jednom mjestu i što je postignuta suglasnost svih za njegovo provođenje.

10.10. OŠ »Hum na Sutli«

Biserka Špiljak, Nada Šutina Špiljak

49231 Hum na Sutli, Hum na Sutli 152/1
 Telefon: 049/341-162;
 E-adresa: os-hum-na-sutli-001@skole.htnet.hr
 Web-adresa: www.os-vkovacica-humnasutli.skole.hr/

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Biserka Špiljak, prof. psihologije
Stručni suradnik defektolog	Marija Rebić, prof. defektologije
Stručni suradnik	Ivana Novak, apsolvant pedagogije
Učiteljice razredne nastave	Nives Mrkus, nastavnik razredne nastave Dunja Špoljar, mr.
Učiteljica razr. nast./roditelj	Jadranka Cesarec, diplomirana učiteljica
Predmetni učitelji	Vesna Kunštek, prof. matematike Bogdanka Šolman, nastavnik hrvatskog jezika
Učenik	Danijel Javorić Barić, 8.b
Predsjednik Školskog odbora	Robert Borovečki
Predsjednik Vijeća roditelja	Gordan Špiljak
Predstavnik lokalne zajednice	Paulina Bogović (Općina Hum na Sutli)
Kritički prijatelj škole	Nada Šutina Špiljak, ravnateljica Osnovne škole Janka Leskovara, Pregrada

Riječ ravnateljja

OŠ Viktora Kovačića Hum na Sutli pogranična je škola. Mnogi su naši učenici iz miješanih brakova, pa već godinama uočavamo tendenciju upisa djece s našeg područja u susjedne slovenske škole. Zbog toga smo izuzetno motivirani da unaprijedimo kvalitetu našeg rada te da po kvalitetnoj nastavi, aktivnostima i sadržajima koje u školi realiziramo, opremljenosti škole, bude-mo konkurentni školama s druge strane Sutle. Htjeli bismo našim učenicima osigurati uspješan nastavak školovanja, omogućiti im razvoj svih njihovih potencijala i što bolje ih pripremiti za suvremene potrebe društva. Otvo-reni smo za sve promjene u kojima vidimo mogućnosti za naš razvoj i na-predovanje.

Dosadašnja iskustva s vrednovanjem pojedinih područja i sudionika rada škole uglavnom su se odnosila na primjenu određenih upitnika, njihovu analizu i izvješće o dobivenim rezultatima. Procjena nije bila cjelovita i nije bila efikasno iskorištena za provođenje potrebnih promjena i unapređenje vlastitog rada.

Rad na projektu samovrednovanja procjenjujem izuzetno korisnim iskustvom. Postupak samovrednovanja omogućio je kritičku procjenu različitih



Biserka Špiljak,
prof. psih.

»Projekt samovredno-vanja prepoznali smo kao mogućnost da pre-ispitamo gdje smo i ka-mo bismo željeli ići, što moramo mijenjati da bi-smo postali bolji.«

područja rada naše škole. Prepoznali smo pozitivne stvari, ali i iskreno progovorili o područjima na kojima ima puno prostora za promjene i unapređenje rada. Osvijestili smo potrebu stalne promjene i važnost unapređivanja vlastitog rada. Potaknuto je kritičko promišljanje i rasprave na svim razinama. Sastanci tima za kvalitetu i posjeti kritičkog prijatelja omogućili su i potaknuli novi način raspravljanja, kritičkog promišljanja, produciranja dobrih ideja i povećanje motivacije za unapređivanje rada škole. Svi su članovi tima ocijenili posjete kritičkog prijatelja vrlo korisnima, jer su one znatno pomogle u kritičkom preispitivanju, vođenju dobre rasprave, usmjeravanju, stvaranju pozitivne klime.

Najviše problema imali smo pri izradi razvojnog plana – izboru prioriternih područja i definiranju razvojnih ciljeva. Pokazalo se da smo ih postavili preširoko i preambiciozno. Stoga smo radili izmjene u razvojnom planu i to tako da smo nastojali bolje razraditi ciljeve za prvo prioriterno područje (ocjenjivanje i vrednovanje postignuća učenika), a rad na drugom prioriternom području odgodili smo za iduću godinu. Također smo imali poteškoća u određivanju mjerljivih pokazatelja ostvarenja ciljeva. Sada smo uglavnom zadovoljni realizacijom postavljenih ciljeva u razvojnom planu.

Procijenili smo da je proces samoanalize i samovrednovanja zahtjevan, da traži veliku odgovornost i samokritičnost, spremnost na promjene i unapređivanje rada. No, smatram da je školama potrebno kontinuirano samovrednovanje kao osnova za kvalitetno unapređivanje rada.

Riječ kritičkog prijatelja škole

U procesu samovrednovanja kritički prijatelj škole ima ulogu vanjskog člana tima za kvalitetu, no istovremeno treba biti i neovisan vanjski promatrač i dobronamjerman suradnik. Budući da samovrednovanje iziskuje samokritičnu i sustavnu analizu rada i djelovanja škole, tako i kritički prijatelj treba stalno propitivati svoju ulogu u timu za kvalitetu.

Suradujući s timom za kvalitetu u školi V. Kovačića iz Huma na Sutli, nastojala sam u procesu samovrednovanja biti neovisan promatrač, ali i dobronamjerman prijatelj.

Suradnja s ravnateljicom bila je vrlo bliska i otvorena. Sastanci tima za kvalitetu bili su dobro pripremljeni i dobro vođeni. Konstruktivno se i otvoreno raspravljalo o svim područjima koja su važna za provedbu procesa samovrednovanja. Detaljno je analiziran razvojni plan, dogovarana je i usuglašavana provedba postupaka koji mogu dovesti do unapređenja kvalitete rada. Aktivnosti su bile usredotočene na napredovanje učenika, njihova postignuća i razvoj.

Samokritično preispitivanje vlastitog rada može dovesti do trenutka kada ćemo realno moći sagledati koliko i u čemu smo dobri, gdje su naše prednosti i naši nedostaci, spoznati zapreke i pronaći putove i mogućnosti za njihovo rješavanje. Ovakvo sustavno preispitivanje kroz provedbu projekta samovrednovanja može dovesti do pronalazjenja novih pristupa radu, poboljšanja rada i ostvarivanja dogovorenih ciljeva.



Nada Šutina Špiljak,
kritički prijatelj

»Provedba samovrednovanja iziskuje poznavanje procesa i odnosa u školama, traži kompetentne osobe koje mogu samokritično i sustavno analizirati vlastiti rad, rezultate rada i djelovanja, traži dosljednost i upornost svih sudionika procesa. Upravo takve kvalitete uočila sam kod ravnateljice, stručnih suradnica i ostalih članova tima za kvalitetu u OŠ V. Kovačića u Humu na Sutli.«

Rad u timu za kvalitetu bio mi je dragocjeno iskustvo, obogatio me novim znanjem i spoznajama koje će mi biti korisni i u mojem budućem radu.

Obilježja škole

OŠ Viktora Kovačića smještena je u sjeverozapadnom dijelu Republike Hrvatske, na samoj granici s Republikom Slovenijom, na području općine Huma na Sutli, koja se proteže na 40 km² u Krapinsko-zagorskoj županiji. U sastavu škole je središnja škola i 5 područnih škola – PŠ »Druškovec«, PŠ »Prišlin«, PŠ »Brezno«, PŠ »Taborsko« i PŠ »Lupinjak«. Središnja je škola smještena u samom centru Huma na Sutli, tik uz rijeku Sutlu, dok su područne škole smještene u zaseocima Huma na Sutli, a udaljene su od središnje škole 3 do 9 kilometara.

Broj se učenika posljednjih godina znatno smanjio (u posljednje 4 godine imamo po jedan razredni odjel manje – broj se smanjio za ukupno 86 učenika). Školske godine 2008/2009. upisano je u 400 učenika, u 26 razrednih odjela. U tri područne škole, u kojima se broj učenika kreće od 16 do 21, ustrojeni su kombinirani razredni odjeli razredne nastave. U predmetnoj nastavi imamo ukupno 8 odjela u kojima se broj učenika kreće od 23 do 26. Učenici s teškoćama u razvoju uspješno se integriraju u redovne uvjete. Osim manjeg dijela učenika, koji dolaze iz središta Huma na Sutli, većina je djece iz seoske sredine, a više od 80% učenika predmetne nastave u školu svakodnevno putuje školskim autobusima. U školi je trenutačno zaposleno 20 učitelja predmetne i 19 učitelja razredne nastave te tri stručna suradnika (defektolog, pedagog i knjižničar).

Već smo niz godina škola bez ponavljača te se svi učenici uspješno uključuju u srednjoškolsko obrazovanje. Učenici sudjeluju na mnogobrojnim natjecanjima, susretima i smotrama likovnog, literarnog i glazbenog stvaralaštva za koje svake godine dobivaju priznanja i nagrade. Postižu dobre rezultate na natjecanju iz biologije (državna razina), kemije, fizike i ekologije.

Posebnosti škole

Škola je 2005. godine dobila status međunarodne ekoškole. Na tom području postiže zapažene rezultate i na natjecanjima (nekoliko puta sudjelovali na državnom kvizu, bili i državni prvaci). Ekološke aktivnosti škole prepoznatljive su i u okružju te se na njima temelji intenzivna suradnja s lokalnom zajednicom. U školi djeluje Učenička zadruga »Glažuta«, koja kroz nekoliko različitih sekcija promovira rad i poduzetništvo učenika te su božićni i uskršnji sajam zadruge gotovo tradicionalni u našem mjestu. Zadruga svoje proizvode prodaje i lokalnim poduzećima, obrtnicima, a surađuje i s Turističkom zajednicom na izradi i promoviranju humskog suvenira. Radom u školskim vrtovima učenici uzgajaju i njeguju cvijeće, voće i povrće koje se koristi u školskoj kuhinji.

U školi se velik naglasak stavlja na programe prevencije nasilja i ovisnosti u sklopu kojih se provode mnoge radionice za učenike i roditelje (Škola za mlade i Škola za roditelje).

Za učenike 8. razreda organizira se tečaj plesa na kojem se učenici pripremaju za »završni ples osmaša« kojim se u posebno svečanom ozračju opraštaju od osnovne škole u prisutnosti svih učitelja i roditelja.

U posljednjem tjednu travnja organizira se program »Otvorena vrata škole«, kada u sklopu obilježavanja i Dana Općine upoznajemo roditelje i lokalnu zajednicu s aktivnostima i radom škole, postignućima učenika, provedenim projektima. Povodom Dana kruha svake godine radimo na jednom projektu koji je vezan za tradiciju našeg kraja – narodni običaji, stara jela, očuvanje autohtonih biljaka.

OŠ Viktora Kovačića od šk. god. 2007/2008. ima produženi boravak, za sada još uvijek kao jedina škola u Krapinsko-zagorskoj županiji.

Za sudjelovanje učenika na različitim natjecanjima, susretima i natječajima škola dobiva priznanja i zahvalnice. Tradicionalno sudjelujemo na festivalima »Kaj u riječi, pjesmi, slici i plesu« u Krapini, »Dani kajkavske riječi« u Zlataru, a uključujemo se i na natječeaje likovnog i literarnog stvaralaštva na regionalnoj i državnoj razini. Škola je dobila priznanja i za projekte koje smo proveli na razini škole ili za uključivanje u projekte na širim razinama.

Partnerstva škole

Škola ostvaruje dobru suradnju s lokalnom zajednicom, prije svega u realizaciji sadržaja na području kulture i ekologije. Općina Hum na Sutli sufinancira prehranu učenika slabijeg socijalnog statusa te sadržaje iznad propisanog pedagoškog standarda (plivanje učenika, kampiranje, škola u prirodi), a određena sredstva izdvaja i za poboljšanje uvjeta rada u središnjoj i područnim školama. Škola se uključuje u realizaciju različitih projekata na razini općine, ove i prošle godine sudjelovali smo u realizaciji projekta »Voda je život«. S Turističkom zajednicom surađujemo u organizaciji različitih manifestacija na razini općine. Suradnju s drugim školama ostvarujemo na različitim područjima: sudjelujemo u likovnim kolonijama škola iz Slovenke Bistrice i Rogatca (susjedne škole u Republici Sloveniji), zajednički obilježavamo dječji tjedan, sudjelujemo u kulturno-umjetničkom programu na »Otvorenim vratima škole«. Učenici škole »Rogatec« odazivaju se na različita sportska natjecanja u našoj školi, posebno na Dan športa koji već tradicionalno organiziramo povodom svjetskog dana športa. Na području sportskih aktivnosti surađujemo i s OŠ »Pregrada«, OŠ »Krapinske Toplice«, OŠ »Sveti Martin pod Okićem« i nekim zagrebačkim školama. U suradnji s lokalnim poduzećima (Vetropack Straža, BDF servis, Straža plastika), poljoprivrednim gospodarstvima i obrtnicima vrlo uspješno realiziramo izvanučioničku nastavu. Posebno je uspješna i kvalitetna suradnja s udrugom lovaca i ribiča, koji za učenike naše škole organiziraju kvalitetna predavanja i aktivnosti na očuvanju prirode. Svake godine u sklopu profesionalne orijentacije učenici 8. razreda posjećuju lokalna poduzeća i obrtnike, upoznaju se s procesom rada i kadrovskim potrebama.

Bili smo uključeni i u eksperimentalnu provedbu HNOS-a u suradnji s MZOŠ-om.



Tim za kvalitetu u akciji

Razvojni prioriteti škole

U OŠ Viktora Kovačića trebalo bi unaprijediti kvalitetu nastave, posebno u nekim predmetnim područjima (matematika, povijest, engleski jezik). Tu prije svega mislimo na izmjenu načina i metoda poučavanja koje bi trebale biti usmjerene na razvoj kompetencija učenika i na očekivane ishode. U tom smislu treba mijenjati i poboljšavati način praćenja i ocjenjivanja učenika. Boljim informiranjem i isticanjem očekivanih ishoda motivirati učenike, utjecati na razvoj radnih navika koje potiču samostalno učenje.

Iz SWOT-analize proizlazi da treba kontinuirano provoditi stručno usavršavanje nastavnika (stručno, informatičko, menadžmentsko), poboljšavati materijalne uvjete rada, razvijati suradnju s lokalnom zajednicom i roditeljima, raditi na odgojnom području – usmjeravati učenike na prava i obveze, kao i na odgovornost za vlastite rezultate, odgovornost prema sebi i drugima.

Samoanaliza je provedena ispitivanjem i analiziranjem mišljenja svih sudionika rada škole. Učenici i roditelji svoj su stav i mišljenje o različitim segmentima rada iznosili ispunjavanjem upitnika. Učitelji su također prvo izvršili procjenu pomoću upitnika. Nakon toga provedena je radionica na Učiteljskom vijeću, a poslije je napravljena SWOT-analiza. Rezultati SWOT-analize objedinjeni su posebno za razrednu, posebno za predmetnu nastavu. SWOT-analizu izradile su stručne suradnice i ravnateljica.

Nakon toga je, koristeći sve prikupljene podatke, provedena rasprava na sastanku tima za kvalitetu, a na osnovi nje napravljeno je i samoevaluacijsko izvješće.

Uključivanje u projekt samovrednovanja senzibiliziralo je učitelje na kritičko promišljanje i na drugim razinama tako da je i na sjednicama razrednih vijeća, a posebice na Učiteljskom vijeću, svaka rasprava o rezultatima, postignućima učenika i analiza uspjeha rezultirala i prijedlozima za moguća unapređenja i pozitivne promjene. Temeljem svega toga definirana su prioritet-

na područja, a među njima je istaknuta *kvaliteta nastave*. Budući da je riječ o dosta širokom području, tim za kvalitetu prvotno je (vodeći računa o područjima koja su najslabije procijenjena u samoevaluacijskom izvješću i u aktualnoj analizi uspjeha) za izradu razvojnog plana za iduće razdoblje odabrao dva manja područja – ocjenjivanje i praćenje postignuća uspjeha te rad na razvoju radnih navika. Nakon detaljnije razrade i procjene vlastitih mogućnosti odlučili smo da ćemo ove godine raditi samo na aktivnostima za ostvarenje ciljeva na *području ocjenjivanje i vrednovanje postignuća učenika*. Na sastanku tima za kvalitetu doradivali smo razvojni plan jer smo konstatairali da su ciljevi i nadalje preširoko postavljeni, da metode i aktivnosti za njihovo ostvarenje nisu dosta dobro operacionalizirane i da mjerljivi pokazatelji za njihovo ostvarivanje nisu precizno definirani.

Razvojni plan škole

Temeljem provedenog samovrednovanja ove smo godine izdvojili ocjenjivanje i vrednovanje postignuća učenika kao prioritetno područje za unapređenje rada škole. Ciljeve smo definirali prema onim segmentima na kojima bismo željeli poboljšati kvalitetu i unaprijediti rad. Tako smo definirali ukupno 5 ciljeva te razradili metode i aktivnosti za njihovo ostvarenje:

- Usklađivanje i definiranje kriterija ocjenjivanja – formirani su stručni timovi učitelja po razredima u RN i predmetima u PN, koji su dobili svoje zadatke (ujednačiti kriterije i izraditi procjenu stupnja učeničkih postignuća odnosno usvojenosti znanja i vještina za pojedinačne ocjene). O tome će se izvjestiti na stručnim vijećima, a stručni suradnici objedinit će prikupljene procjene te će se izraditi »vodič« (brošura) o kriterijima ocjenjivanja po razredima ili/i predmetnim područjima.
- Razvijanje kompetencija nastavnika dodatnim stručnim usavršavanjem – planirali smo obradu teme na Učiteljskom vijeću te posebno predavanje i radionice na temu »Kako unaprijediti ocjenjivanje znanja u školi«. Pomoću upitnika za učitelje dodatno smo istražili njihova očekivanja, potrebe i sugestije. Upitnikom možemo procijeniti razvoj kompetencija i zadovoljstvo učitelja.
- Ocjenjivanje znanja učenika prema očekivanim ishodima obrazovanja i prema individualnim odgojno-obrazovnim programima – ovo je svakako najzahtjevnije područje rada na kojem će trebati dugotrajno raditi. Tu smo predvidjeli zajedničku izradu zadataka objektivnog tipa, izradu zadataka prema individualiziranim programima i unapređivanje ocjenjivanja socijalnog i emocionalnog područja učenikova funkcioniranja. Željeli bismo smanjiti utjecaj osobne jednadžbe učitelja i poboljšati prognostičku valjanost ocjene, ali prije svega kvalitetnim ocjenjivanjem potaknuti učinkovitije poučavanje usmjereno prema ishodima obrazovanja i utjecati na kvalitetu znanja.
- Smanjivanje stresa pri ocjenjivanju, poticanje motivacije i kvalitetnijeg rada učenika – to planiramo ostvariti dobrim informiranjem učenika o kriterijima, načinima ocjenjivanja, terminima, analizom rezultata. Ostvarenje ciljeva provjerit će se upitnikom za učenike.

- Razvijanje vertikalne povezanosti i usklađenosti kriterija ocjenjivanja u razrednoj i predmetnoj nastavi – potrebno je stalno praćenje postignuća, analize te postavljanje novih ciljeva. Željeli bismo izbjeći velike razlike u uspjehu učenika u RN, PN ili kasnije u srednjoj školi. Također bismo željeli da učenici mogu što objektivnije procijeniti vlastite mogućnosti i u skladu s tim postavljati realne ciljeve.

Vizija razvoja škole

Škola sebe vidi kao dobro opremljenu modernu školu koja svojim učenicima želi osigurati uspješan nastavak školovanja, omogućiti im razvoj svih njihovih potencijala i što bolje ih pripremiti za suvremene potrebe društva.

Željeli bismo školu u kojoj će se učenici dobro osjećati, imati mogućnost raditi i napredovati na različitim područjima interesa, razvijati samopouzdanje. Željeli bismo učenike odgajati za strpljivost i toleranciju, razvijati suradnju i dobru komunikaciju između učenika, učitelja i roditelja.

Da bismo to ostvarili, trebamo unapređivati i razvijati različita područja rada: kvaliteta nastave, moderna tehnologija i metode učenja, materijalni uvjeti i opremljenost škole, rad s nadarenim učenicima, odgoj za toleranciju, rad na razvoju samopouzdanja, samopoštovanja i odgovornosti, komunikacijske vještine, ekologija i pozitivan odnos prema prirodi, sport.

Da bi se kvaliteta nastave podigla na višu razinu, treba unaprijediti metode poučavanja, kvalitetu učenja, razinu znanja, sposobnost primjene znanja, razvijati samostalnost u učenju. Potrebno je stalno mijenjati i prilagođavati sadržaje, oblike i metode poučavanja, poboljšavati i osuvremenjivati uvjete rada.

Trebalo bi detaljnije razraditi plan i program rada s nadarenim učenicima. Briga o nadarenima treba se unaprijediti tako da se zajednički utvrde područja rada za koji oni pokazuju najveće potencijale, interes i motivaciju. Treba kontinuirano raditi na dogovorenim područjima, pri čemu treba voditi skrb o njihovu opterećenju.

Nužno je ustrajno i kontinuirano raditi na odgojnom području. Trebalo bi na razini škole razraditi projekte kojima bi se razvijalo samopouzdanje učenika, kvaliteta komunikacije, kultura ophođenja s drugima u svim situacijama. Kod učenika treba razvijati odgovornost za vlastiti uspjeh, ali i odgovornost prema općem dobru, prirodi, radu, životu.

Suradnju s roditeljima treba proširiti radom na projektima u kojima bi se mogla iskoristiti njihova profesionalna znanja.

Odgojno-obrazovni proces odvija se u koraku s vremenom, stoga treba upotrebljavati modernu tehnologiju i metode učenja, razvijati informatičku pismenost ne samo kod učenika već i kod učitelja.

Radom na ekološkim sadržajima i športom treba poticati zdrav način života.

10.11. OŠ »Katarina Zrinska«, Mečencani

Nenad Kljaić, Vesna Milić

44 431 Donji Kukuruzari
 Telefon: 044/510-074
 E-adresa: os.zrinska@email.t-com.hr
 Web-adresa: www.os-kzrinska-mecencani.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj	Nenad Kljaić
Pedagoginja	Svjatlana Tufeković
Defektologinja	Aleksandra Valjevac-Šaban
Učiteljica razr. nastave	Irena Mihalić
Učiteljica engleskog jezika	Aldina Žmirić-Mulalić
Učiteljica hrvatskog jezika	Jasna Kapelec
Profesor TZK	Hrvoje Alduk
Kritički prijatelj	Vesna Milić, viša savjetnica u Agenciji za odgoj i obrazovanje, Zagreb

Riječ ravnatelja

Nove generacije učenika uvjetuju promjene u odgojno-obrazovnom sustavu. Usklađivanje njihova načina razmišljanja, percepcije života uopće i nastavnih programa, načina rada učitelja i cjelokupne organizacije rada škole naša je obveza i velik izazov. To je proces koji traje i tražit će redovitu revalorizaciju. Na učiteljima je kao nositeljima odgojno-obrazovnog procesa, stručnim suradnicima i ravnateljima da učine sve kako bi učenici stekli adekvatna znanja, vještine i kompetencije po pojedinim obrazovnim razdobljima. Novim zakonom, kurikulumom i pedagoškim standardom stvoreni su osnovni preduvjeti za to. Ostaje obveza Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa da osigura uvjete za permanentno stručno usavršavanje djelatnika škole kako bi se u osnovi dobre ideje pretočile u stvarnost.

Uz sve to vrlo je važno podići opću razinu svijesti javnosti o promjenama u odgojno-obrazovnom procesu. Uključenost svih zainteresiranih u rad škole na taj bi se način mogla povećati na zadovoljavajuću razinu.

Sve su to mogućnosti koje do kraja treba iskoristiti da bi podrška učenicima u realizaciji njihovih potreba bila što je moguće veća. Isto tako potrebno je da razvojni program škole bude usklađen s razvojnim programom lokalne zajednice.

Cilj nam je optimalno iskoristiti sve kapacitete škole da bi našim učenicima pružili **mogućnost izbora** u životu koji je tek pred njima. Proces samovrednovanja prepoznat je kao jedan od instrumenata koji će nam pomoći u ostva-



Nenad Kljaić, ravnatelj

renju našeg cilja. To je i osnovni razlog uključivanja škole u ovaj eksperimentalni projekt. S obzirom na to da samovrednovanje novim zakonom postaje obveza, sudjelovanje u ovom projektu bit će nam od velike koristi u daljnjem radu škole.

Ponovno se pokazalo da timski rad daje odlične rezultate. Rad s kolegama u koje imate povjerenje ugodan je i motivirajući. U takvoj atmosferi stvaraju se nove ideje i otkrivaju do tada nepoznate dimenzije. Sve to vodi boljem razumijevanju i većoj toleranciji. Zahvaljujem gospođi Milić na velikoj pomoći.

Riječ kritičkog prijatelja škole



Vesna Milić, kritički prijatelj

Viša savjetnica u Agenciji za odgoj i obrazovanje, Zagreb

Uvažavanjem temeljnih načela djelovanja, zadataka i nadležnosti kritičkog prijatelja škole, suradnja s ravnateljem i timom za kvalitetu bila je uspješna. Iako je započela relativno kasno (prosinac), nakon provedenog samovrednovanja i SWOT-analize zajedničkim su radom i pojačanom aktivnošću svih definirana razvojna područja i raščlanjeni razvojni ciljevi te stvoren razvojni plan škole. Tim za kvalitetu istakao se razvijenošću vještine samoprocjenjivanja i prepoznavanja prioriteta, otvorenosti za ponovna preispitivanja, prihvaćanja drugih i drugačijih ideja i prijedloga te spremnosti da preuzete obveze kvalitetno obavi.

Ozračje u kojem se odvijao zajednički rad bilo je konstruktivno, produktivno i poticajno, u znaku međusobnog uvažavanja i poštivanja dogovorenih rokova i sadržaja rada.

Obilježja škole

Naša škola nalazi se u mjestu Mečenčani, Općina Donji Kukuruzari u Sisačko-moslavačkoj županiji. Školu pohađa 155 učenika. Opći uspjeh učenika na kraju prošle školske godine bio je 3,5. Od 27 djelatnika 17 je učitelja. Imamo 8 odjeljenja u kojima je od 15 do 24 učenika. Učenici su u najvećem dijelu djeca doseljenika iz Bosne i Hercegovine. Veći je broj obitelji s troje, četvero i više djece. Nezaposlenost je velika, pa tako znatan broj obitelji živi od socijalne pomoći i dječjeg doplatka.

Posebnosti škole

Zbog smanjenih prostornih kapaciteta škole i velikog broja učenika putnika otežano nam je organiziranje dodatne i dopunske nastave. Stoga smo pokrenuli inicijativu međuučeničke solidarnosti u kojoj bolji učenici bez obzira na razred koji pohađaju pomažu učenicima koji postižu slabije rezultate. Učenici su u mogućnosti izabrati informatiku kao izborni predmet već od prvog razreda.

Unutar učeničke zadruge učenici su bili uključeni u projekt kojem je bio cilj upoznavanje učenika i njihovih roditelja s mogućnošću iskorištavanja prirodnih resursa u njihovu okruženju, konkretno, prikupljanje samoniklog ljevkovitog bilja. U okviru istoga projekta učenici su uključeni u rad Pčelarske udruge koja djeluje na području naše općine. Projekt će se nastaviti edukacijom učenika o gljivama.

Pokrenuli smo projekt »Banijski prsten« koji bi se u suradnji s OŠ »Rudeš« iz Zagreba bavio multimedijalnim projektima. Učenici aktivno sudjeluju u uređenju okoliša škole.

Preko programa Agencije za mobilnost i programe EU »Comenius« pokušavamo naći partnere iz zemalja EU za suradnju na zajedničkim programima.

S obzirom na mali broj učenika i kratko vrijeme rada škole učenici osim na županijskim natjecanjima nisu imali zapaženijih rezultata. Iznimka su hrvачi i hrvачice koji su u kratkom vremenu postigli odlične rezultate na županijskim, državnim i međunarodnim natjecanjima. Od hrvачke sekcije naše škole prošle je godine nastao Hrvачki klub »Zrin«.

Partnerstva škole

Izravno surađujemo s Pčelarskom udrugom »Maslačak«, OŠ »Rudeš«. Sa školama u našem okruženju u odličnim smo odnosima i želja nam je da se i one uključe u projekt »Banijski prsten«. Sa svim institucijama s kojima smo u izravnom ili neizravnom odnosu surađujemo na obostrano zadovoljstvo. Sisačko-moslavačka županija kao osnivač pomogla nam je u opremanju škole materijalno-tehničkim pomagalima, a Općina Donji Kukuruzari pomaže u sufinanciranju učeničke kuhinje i škole u prirodi.

Razvojni prioriteti škole

Prioritet nam je poboljšanje međuljudskih odnosa na svim relacijama odgojno-obrazovnog procesa, a što bi rezultiralo povećanjem kvalitete rada. Druge je naš prioritet razvijanje poduzetničkog duha učenika aktivnim uključivanjem u rad učeničke zadruge. Razvijanje poduzetničkog duha kod mladih ljudi nameće se kao nužnost suvremenog načina života. Ova dva prioriteta čine okosnicu razvojnog plana naše škole.

Uključivanjem u projekt samovrednovanja proveli smo ankete i SWOT-analizu, koje su ukazale na prioritete. Ovaj projekt pomogao nam je da što objektivnije ocijenimo svoj rad.

Razvojni plan škole

1. Unapređenja međuljudskih odnosa:
 - Poboljšanje međuljudskih odnosa na relaciji učitelj – učitelj
 - Poboljšanje međuljudskih odnosa na relaciji učitelj – učenik
 - Poboljšanje odnosa među djelatnicima škole
2. Razvijanje poduzetničkog duha:
 - Edukacija učenika i roditelja o prikupljanju samoniklog ljekovitog bilja i šumskih plodova
 - Edukacija učenika i roditelja o uzgoju pčela i proizvodnji meda
3. Uređenje vanjskog dijela školskog prostora za potrebe učenika
 - Projekt oblikovanja okoliša škole

Vizija razvoja škole

Osnovna uloga škole u našem društvu, bez obzira na sredinu u kojoj djeluje, uvijek je ista. Ipak, specifičnosti pojedinih sredina određuju i smjer razvoja škole. Naš je cilj prepoznatljivost škole kao središnje institucije u općini, stvaranje zaokružene cjeline s prepoznatljivim identitetom. Mjesto održavanja kulturnih, sportskih i svih ostalih društvenih događanja.

U okruženju u kojem radi škola ima važnu ulogu u otkrivanju i usmjeravanju učeničkih potencijala te stvaranju rezidencijalnog statusa sadašnjih i budućih generacija. To ćemo postići još većom uključenosti roditelja, učenika i ostalih partnera u rad škole. Usklađivanje razvojnih planova škole i lokalne zajednice pomoći će pozicioniranju svih zainteresiranih za rad škole na opće zadovoljstvo.

10.12. 0Š »Obrovac«

Željko Modrić, Darko Tokić

Bana Josipa Jelačića 13, Obrovac
Telefon: 023/689059
E-adresa: os-obrovac-001@skole.htnet.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj	Željko Modrić, prof. hrvatskog jezika i književnosti
Stručne suradnice	Ljiljana Veselinović, diplomirana defektologinja Dijana Marić, diplomirani pedagog
Učiteljica PN	Ivana Župan, prof. engleskog jezika i književnosti
Učiteljica RN	Biserka Karamarko, dipl. učiteljica
Predsjednik Vijeća roditelja	Željko Branilović
Učenici	Andrej Aračić Martina Župan
Kritički prijatelj	Darko Tokić, prof., ravnatelj Srednje škole Obrovac

Riječ ravnatelja

U današnjim vremenima kad su promjene u svim segmentima života gotovo svakodnevne, ukazala se potreba i za drukčijim promišljanjem unapređenja života i rada škole. Ispalo je zgodno da se istovremeno s eksperimentalnim vanjskim vrednovanjem pojavio i projekt samovrednovanja škola.

Budući da sam već imao saznanja o ulozi samovrednovanja u nekim europskim zemljama, odlučio sam da bi bilo zgodno prihvatiti sudjelovanje u ovom projektu, a uvođenje samovrednovanja kao zakonske obveze dalo je potvrdu da sam bio u pravu.

Najdragocjenija iskustva stekao sam pri provođenju SWOT-analize (proveo sam je s učenicima viših razreda, njihovim roditeljima i učiteljima), a naročito u radu s roditeljima, jer sam shvatio da dobar broj njih ne zna kako škola funkcionira, kako je ustrojena, koja je uloga osnivača, lokalne samouprave, koje su zakonske odrednice i slično.

Zato su se susreti provedbe SWOT-analize pretvarali u ugodne i manje ugodne razgovore u kojima sam roditelje upućivao u bitne postavke života i rada škole, ali i dobivao dragocjene spoznaje i upute s njihove strane. Korisne su bile i njihove inicijative i prijedlozi (nuđenje pomoći u uređenju školskih prostora, oživljavanje starih običaja i zanata i sl.).

Riječ kritičkog prijatelja škole

S obzirom na ozbiljan pristup provedbi projekta od strane Osnovne škole »Obrovac«, cjelokupan posao na razradi i definiranju prihvatljivih razvojnih



Željko Modrić, prof.

»Dobro je da se istovremeno s eksperimentalnim vanjskim vrednovanjem pojavio i projekt samovrednovanja škola.«



Darko Tokić, prof.,
Srednja škola Obrovac,
kritički prijatelj

»Iz svega viđenog u školi neosporno je da se sve učinjeno može iskoristiti kao poticaj za promjene i organiziranje još kvalitetnijeg obrazovanja.«

ciljeva, uvjerenja sam da će projekt kao i provedba prihvaćenih ciljeva biti u potpunosti realizirana. Svi članovi školskog tima za kvalitetu savjesno pristupaju svojoj obvezi, a prema osobnim saznanjima i svi drugi čimbenici odgovorni za realizaciju projekta. Vjerujem da su moje dobronamjerne sugestije vrlo dobro prihvaćene i u tom su smislu moja iskustva u radu sa školom isključivo pozitivna.

Obilježja škole

Naša je škola jedina matična škola koja radi na području Grada Obrovca, koji je udaljen 45 km sjeveroistočno od Zadra. U svom sastavu ima tri područne škole (Karin, Kruševu i Žegar). Škola u Kruševu je osmorazredna, Karin i Žegar su četverorazredne. Naše je područje povratničko i od posebnog državnog interesa. Struktura stanovništva bitno je izmijenjena u odnosu na prijeratno razdoblje. Škola u ovoj školskoj godini ima ukupno 384 učenika u 23 razredna odjela, 15 učitelja razredne, 20 predmetne nastave i 3 stručne suradnice. Razredni odjeli imaju velik raspon učenika (od 8 do 31). Učenicima postižu zadovoljavajuće uspjehe na kraju školske godine, ali postoji još velik prostor za poboljšanje. Većina ih uspješno upisuje željene srednje škole i fakultete.

Posebnosti škole

Većina su učenika i učitelja naše škole putnici, pa je to razlog zašto se sve aktivnosti događaju unutar vremena u kojemu su i jedni i drugi u školi. I pored toga prepoznatljivi smo po školskom zboru (jedno je vrijeme bila aktivna i ženska klapa), likovnom izričaju (učenici redovito sudjeluju na županijskoj i državnoj smotri likovnog stvaralaštva), aktivna je sekcija raketnih modelara, prošle smo školske godine imali učenika na državnom LiDraNu (u kategoriji pojedinačnih scenskih nastupa).

2004. godine škola se uključila u UNICEF-ov projekt »Stop nasilju među djecom« i dobila status škole bez nasilja. U listopadu 2008. godine obnovili smo taj status.

Partnerstva škole

Škola je od početka svoga rada (1995. godine) surađivala s raznim ustanovama i organizacijama. Do 2003. godine radili smo u zgradi srednje škole zajedno s njihovim učenicima i profesorima. To je bilo razdoblje iznimne suradnje, prijateljstva i dijeljenja zajedničkih teških povratničkih, ali i radosnih trenutaka.

Lokalna zajednica aktivno je sudjelovala u obnovi zgrade matične škole u Obrovcu, koja je obnovljena sredstvima USAID-a (koji je bio partner grada). Školu smo opremili namještajem, i to sredstvima koja je doniralo Veleposlanstvo Japana u Hrvatskoj. Uspješno surađujemo sa svim službama, institucijama i udrugama na području grada (Crveni križ, KUD Galeb – Karin Gornji, Pučko otvoreno učilište u Obrovcu, Dječji vrtić Obrovac, Centar za socijalnu skrb u Obrovcu, Policijska postaja Obrovac i ostalima).

Razvojni prioriteti škole

Svakako valja unapređivati kvalitetu škole na dvjema razinama. Jedna je razina materijalna (na nju možemo manje utjecati, ali je ipak provodimo), a ogleda se u stvaranju optimalnih prostornih uvjeta (izgradnja dvorane u Kruševu, nove školske zgrade u Karinu i daljnja obnova zgrade u Žegararu) i opremanju škole nastavnim sredstvima i pomagalicama. Druga je razina odgojno-obrazovna, a ogleda se u podizanju razine svijesti o nužnosti promjene načina komunikacije, međusobnog uvažavanja svih u sustavu, odnosa prema materijalnim dobrima škole i slično.

Svakako valja raditi i na još boljoj suradnji između roditelja i škole. Stvaraju se uvjeti da roditelji postanu aktivni sudionici života škole uključujući se na razne načine (akcije uređenja vanjskog i unutarnjeg prostora, radionica o njezovanju starih običaja i ostale aktivnosti).

Najvažnije je uvjeriti učitelje, učenike i njihove roditelje da su promjene stalne, da su vremena bitno drukčija i da doista zahtijevaju drukčije pristupe svakoga od nas pojedinačno, ali i nas kao zajednice.



Razvojni plan škole

Školski tim za kvalitetu odlučio je da u školski razvojni plan za ovu i sljedeću školsku godinu uđu:

1. Čišće i urednije učionice i okoliš škole
2. Izgradnja boljih međusobnih odnosa (učenici – roditelji – učitelji).

Vizija razvoja škole

Teško je i nemoguće izdvajati školu iz njezina okruženja. Onog trenutka kad socijalna i gospodarska slika Obrovca bude na puno višoj razini, i mi ćemo puno lakše moći ostvarivati svoje zahtjeve i očekivanja u smislu poboljšanja materijalnih, prostornih i ljudskih kapaciteta.

Školu prije svega vidimo kao mjesto u kojem će se svi dionici učiti toleranciji, prihvatljivosti, uspješnoj komunikaciji, mjestu novih spoznaja i stjecanja znanja. Vidimo je i kao ustanovu koja će imati optimalne prostorne uvjete u svim naseljima u kojima su naši učenici.

Da bi se ta slika ostvarila, treba biti strpljiv, uporan i odlučan, treba ustrajati na odgajanju, uvjeravanju, dokazivanju, pokazivanju osobnim primjerom. Treba još poboljšati suradnju sa svim nadležnim institucijama, službama, ustanovama u užem i širem okruženju.

10.13. OŠ »Popovac«

Jadranka Sabljak, Ružica Pažin Ilakovac

Popovac, Vladimira Nazora 26
 Telefon: 031/728-119
 E-adresa: os-popovac@os.t-com.hr
 Web-adresa: os-popovac.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Jadranka Sabljak
Stručne suradnice	Katarina Benović, psiholog Marijana Kuna, knjižničar
Načelnik općine	Zoran Kontak
Član poglavarstva općine	Oskar Mravlinčić
Župnik	Božidar Petrović, predsjednik Školskog odbora
Učiteljice	Lidija Marković Suzana Vencel
Roditelji	Marija Beti Danijela Matković Vesna Kletuš
Učenici	Nikolina Matković Davor Kletuš Antonio Beti
Kritički prijatelj	Ružica Pažin-Ilakovac, dipl. pedagog, viša savjetnica, Agencija za odgoj i obrazovanje, Osijek

Riječ ravnatelja

Osnovna škola »Popovac« nalazi se na području od posebne državne skrbi. Povratkom, poslije mirne reintegracije, odlučili smo da ćemo se truditi da našu školu, bez obzira na to što je seoska, s malim brojem učenika, učinimo prepoznatljivom. Uključivali smo se u različite projekte na državnoj razini koje i danas provodimo (Ekoškole, Za sigurno i poticajno okruženje u školama, Škole za djecu Afrike), a i sami smo realizirali više projekata na školskoj razini s ciljem poboljšanja komunikacije u školi te razvijanja osjećaja pripadnosti školi. Svi učitelji smatraju da treba raditi na unapređivanju rada škole i omogućiti učenicima njihov optimalni razvoj.

U projekt samovrednovanja uključili smo se jer smo željeli nešto novo. Htjeli smo spoznati svoje dobre, ali i loše strane, bez obzira na to koliko nam to teško palo. Drago nam je što su svi bili iskreni, saznali smo koje su naše prednosti i bilo nam je drago zbog toga. Nedostaci koje su naveli roditelji i učenici, prvo su nas šokirali, neke čak i jako razljutili, ali su nam bili materijal za razmišljanje i raspravu. Saznali smo kako nas vide, ali i da nemaju visoko mišljenje o radu svakoga učitelja, a tu sliku svakako želimo izmijeniti.



Jadranka Sabljak

»Htjeli smo spoznati svoje dobre i loše strane bez obzira na to koliko nam to teško palo.«

Formirali smo školski tim za kvalitetu u koji smo imenovali učitelje, roditelje, učenike i predstavnike lokalne samouprave. Izabrali smo i kritičkog prijatelja škole. Upoznali smo ih s rezultatima SWOT-analize.

Riječ kritičkog prijatelja škole



Ružica Pažin-Illakovac,
kritički prijatelj

U Osnovnoj školi »Popovac« (tijekom uloge kritičkoga prijatelja u projektu Samovrednovanje u osnovnim školama) zapazila sam vrlo velik interes i motiviranost Škole za ovaj proces i za vlastiti razvoj. Školski je tim za kvalitetu, uz izvrsno voditeljstvo ravnateljice, vrijedno i kvalitetno proveo sve etape projekta; osjetila sam izrazito pozitivan pristup i energiju te zalaganje za provedbu razvojnoga plana. Nakon SWOT-analize, koja je svojom svrhovitošću otvorila mnoge izazove za djelovanje, postavljen je veći broj ciljeva koje su u Školi željeli ostvariti kako na poboljšanjima uvjeta rada tako i na podizanju kvalitete odgojno-obrazovnoga procesa. Na primjeru ove Škole odlično je vidljivo djelovanje samovrednovanja kao mehanizma razvoja jer su tijekom projekta već ostvarene mnoge aktivnosti iz kojih je vidljivo (veće/manje ili potpuno) ostvarivanje postavljenih razvojnih ciljeva. Bili su uključeni gotovi svi dionici (ili predstavnici) rada Škole.

Prema ovome je moguće predvidjeti uspješno ostvarivanje i ciljeva koji još nisu u potpunosti ostvareni. Smatram vrlo važnim postignutu bolju suradnja Škole s roditeljima i osobito s lokalnom zajednicom.

Ulogu sam kritičkoga prijatelja doživjela kao potrebnu i korisnu za proces samovrednovanja. Uvjerila sam se da stručna osoba izvan škole može pridonijeti kvaliteti razgovora/rasprave o razvoju škole i pomoći u jasnijem oblikovanju predloženih ciljeva te načina i pokazatelja njihova ostvarivanja. Važno je uspostaviti međusoban odnos razumijevanja i otvorenosti ravnatelja, tima za kvalitetu i kritičkoga prijatelja.

U ovoj školi projekt je dodatno pokrenuo vlastite resurse za unapređivanje rada, uokvirio već prije pokrenute aktivnosti i iskustva te ih povezao s novima; osnažio je djelatnike te potaknuo čvršći, sigurniji razvoj prema školskoj autonomiji i većoj povezanosti s lokalnom sredinom.

Obilježja škole

Škola »Popovac« nalazi se u seoskoj sredini, osim matične škole u Popovcu imamo još dvije područne škole: osmogodišnju u Kneževu te četverogodišnju u Branjini. Imamo ukupno 190 učenika koji su raspoređeni u 16 razrednih odjela, čistih i kombiniranih. Najmanji razredni odjel ima samo četiri učenika, a najveći 20.

Naši učenici dolaze iz obitelji koje imaju znatnih financijskih poteškoća, većina naših obitelji živi od socijalne pomoći, tako da ekskurzije ne možemo organizirati, a terenska se nastava provodi ako za nju ne treba financijska potpora obitelji. Dvanaest učenika ima teškoća u učenju i svladavanju gradiva, ali su integrirani u redovitu nastavu, realizirajući posebne ili prilagođene programe. Desetak učenika ima ozbiljne bolesti (astma, alergije, dijabetes, epilepsija, oštećenje govora) koje utječu na njihov uspjeh u školi, sve je

više učenika s poremećajem u ponašanju, pa imamo dosta teškoća s održavanjem radne discipline na nastavi. Svi su učenici u obradi Centra za socijalnu skrb, ali postupak je jako spor.

Većina je učenika motivirana za učenje u skladu sa svojim mogućnostima, a i ocjene su u skladu s postignućima. Učenici koji su u našoj školi bili uspješni obično takvi budu i u srednjoj školi.

Posebnosti škole

Uz dopunsku i dodatnu nastavu u školi počeli smo organizirati i radionice na temu »Kako učiti« i tzv. vršnjačku pomoć za učenike kojima je potrebna pomoć pri savladavanju gradiva.

Učitelji s učenicima rade na nekoliko projekata tijekom školske godine, koji se prezentiraju roditeljima i lokalnoj zajednici na kraju školske godine.

U našoj mjesnoj crkvi svake godine organiziramo sa župnikom svečanu misu posvećenu domovini u koju se aktivno uključuju školski zbor, učitelji i učenici.

Tijekom zimskih praznika organiziraju se različite kreativne radionice i igre, ali i pomoć u učenju.

Organiziraju se projektni dani, 14. studenoga dan je posvećen ekologiji i zdravoj prehrani s praktičnom radionicom u školskoj kuhinji, posljednji dan nastave u prvom polugodištu održava se projektni dan posvećen nenasilju kada se u okviru radionice učenici uče pravilnoj komunikaciji koja je ugodna svima. Dan prije proljetnih praznika projektni je dan posvećen prevenciji ovisnosti.

Uključili smo i roditelje, uz učenike, u rad kreativnih radionica vezanih uz obilježavanje blagdana ili običaja, nakon čega uratke izlažemo na prodajnim štandovima, a prikupljena sredstva koristimo za realizaciju terenske nastave.

Formirali smo i školske timove: tim za kulturnu i javnu djelatnost, tim za šport, tim za zabavu, razonodu i medijsku kulturu, tim za humanitarnu djelatnost i prevenciju ovisnosti, tim za ekologiju, tim za kulturno i tehničko stvaralaštvo. Svaki tim ima svoga voditelja, a voditelji su izabrali bliske suradnike, izradili su svoje godišnje programe koji su sastavni dio godišnjeg programa škole.

Škola je četvrti put obnovila status ekoškole, potvrdili smo i produžili status škole bez nasilja. Dobili smo Povelju Županije osječko-baranjske za rad s djecom na području ekologije. Naša je web-stranica dobila priznanje i nagradu jer je odabrana kao jedna od desetak najboljih stranica u Hrvatskoj.

Njegovujemo i tradiciju našega kraja, povratkom u Baranju 1997. godine prikupljali smo sve odbačene stare stvari s tavana naših kuća i u školi stvorili lijepu etnozbirku koja je stalno smještena u školskom predvorju. Pokrenuli smo običaj fašnika (maskenbala) u našem selu koji smo povezivali uz ekologiju, svake godine izrađujemo ekološke maske i kostime, a surađujemo i s udrugom »Maska«, koja je kasnije nastala u našem selu i zajedno s njima organiziramo maskenbal.

Partnerstva škole

Lokalna samouprava pomaže školi u radu, financira pojedine školske projekte/školsko igralište, učionicu na otvorenom, predškolski minimum, projekt »Ekoškola«, suradnju sa školom u Mađarskoj. Na našu se Općinu možemo uvijek osloniti.

Škola svojim izvannastavnim radom obogaćuje život sela. Imamo dobru suradnju i s našom Crkvom i župnikom koji je član školskog tima za kvalitetu. On tijekom euharistije obavijesti mještane o svim važnim događanjima u školi i pozove ih da se uključe u aktivnosti škole.

Suradujemo sa svim školama u Županiji, a naravno i sa svim srednjim školama te njihovi predstavnici dolaze u školi radi profesionalnog informiranja naših učenika.

Učenici su uključeni u nogometni turnir »Kruna kup« pekarnice »Kruna« čime im je omogućeno druženje i s drugim učenicima u Županiji.

Suradujemo s OŠ »Lipo« u Mađarskoj, za sada kao sudionici na školskim priredbama i športskim susretima.

S udrugom »Maska« iz Popovca zajedno organiziramo seoski maskenbal.

Suradujemo i s Turističkom zajednicom i redovito se uključujemo u njihove projekte.

Razvojni prioriteti škole

- Organizirati školske timove za kvalitetu za pojedina područja rada
- Nastavu usmjeriti na učenika i njegovo postignuće
- Dovršetak školske zgrade te izgradnja športske dvorane i vanjskih igrališta
- Opremanje škole potrebnim učilima za rad i osposobljavanje učitelja da se njima koriste
- Zapošljavanje defektologa i pedagoga
- Pokretanje barem predškolskog minimuma
- Poticati učitelje da se stručno usavršavaju i napreduju u struci
- Organizirati školu za roditelje
- Unaprijediti suradnju s roditeljima i uvesti više aktivnosti i radionica za svrsishodno provođenje slobodnog vremena učenika
- Poboľjšati disciplinu učenika na nastavi i uopće u školi, posebno PŠ »Knežvo«
- Vrednovati postignuća učenika, ali i rad učitelja, stručnih suradnika, ravnatelja, škole

Razvojni plan škole

Razvojni plan škole izradili smo još početkom 2008. godine, ali smo ga nekoliko puta analizirali i razrađivali. U naš razvojni plan ugradili smo poboljšavanje uvjeta rada škole te tu planiramo izradu ograde oko područne škole

u Kneževu, asfaltiranje igrališta te uređenje dvorišta područne škole. Uz pomoć lokalne samouprave te nogometnog kluba završeno je igralište, a ostali nas poslovi tek očekuju. Planiramo i izgradnju športske dvorane u Popovcu, u tijeku je izrada projektne dokumentacije te pregovori sa Županijom radi uvrštavanja u proračun. Planiran je i projekt izgradnje učionice na otvorenom, dio sredstava dobili smo od lokalne samouprave, a ostatak ćemo osigurati iz donacija i raznih prodajni izložbi učeničkih radova i koncerata u čemu smo i do sada bili vrlo uspješni.

U području učenja i poučavanja želimo nastavu usmjeriti na učenike, (ali želimo) da učenici napreduju prema svojim sposobnostima, ali da su i ocjene u skladu s njihovim znanjem.

Slabija disciplina učenika jako je izražen problem na nastavi i tijekom odmoru te ćemo izradom školskih pravila, praćenjem ponašanja učenika, reagiranjem na svaki oblik nepoželjnog ponašanja, proučavanjem bontona učiniti korak naprijed k poželjnom ponašanju. U školi želimo stvoriti ugodniju atmosferu za boravak te poboljšati odnose s roditeljima kroz partnerstvo i uključivanjem roditelja u sve oblike rada s djecom u školi.



Vizija razvoja škole

U budućnosti želimo da naša škola bude otvorena, suvremeno opremljena, da u nju učenici dolaze rado, da u njoj prikupe sva znanja u skladu sa svojim sposobnostima i interesima te razviju sve potrebne kompetencije za život.

Da bismo to postigli, želimo maksimalno koristiti sve svoje potencijale, u rad škole što više uključivati i roditelje. Nastojati da učenici budu aktivni sudionici u nastavi i u ostalim odgojno-obrazovnim oblicima rada. Stalno stručno osposobljavati naše učitelje te ih dodatno educirati za rad s učenicima s posebnim potrebama. Kod učitelja poticati pripremanje za nastavu u skladu sa zahtjevima suvremene nastave uz korištenje svih raspoloživih na-

stavnih sredstava, vodeći računa o stalnom opremanju škole suvremenim nastavnim sredstvima. Uvažavati dječja prava, poučavati učenike o njihovim pravima i obvezama te da sami učenici donesu pravila ponašanja i mjere za prekršitelje tih pravila. Poticati samovrednovanje učitelja i učenika kao mehanizam razvoja škole.

Suradivati s lokalnom samoupravom i stručnim institucijama, prezentirati svoj rad javnosti te se stalno brinuti o ugledu škole.

10.14. OŠ »Sokolovac«

Dragica Osman, Vesna Milić

48306 Sokolovac, Trg dr. T. Bardeka 10
 Telefon: 048/838 068; 091/799 41 77
 E-adresa: os-sokolovac-001@skole.htnet.hr
 Web-adresa: www.skole.htnet.hr/os.sokolovac-001/skola

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Dragica Osman
Stručne suradnice	Goranka Teodorčević, stručni suradnik pedagog Nataša Brekalo, stručni suradnik školski knjižničar
Učiteljice	Verica Čuti, uč. njemačkoga jezika Biljana Novosel, uč. hrvatskoga jezika Saša Kork, uč. tjelesne i zdravstvene kulture Ljiljana Glavina, uč. razredne nastave Silvija Holiček, uč. razredne nastave Višnja Sakulj-Savić, uč. razredne nastave Anita Fajdetić, uč. vjeronauka
Kritički prijatelj	Vesna Milić, dipl. geograf, viša savjetnica za geografiju, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb

Riječ ravnateljice

Svaka je škola specifična društvena ustanova koja ima svoju dinamičku strukturu i elemente: cilj, ulogu, zadatke, ljude, sredstva, procese, tehniku i međusobnu povezanost, povezanost sa sredinom u kojoj djeluje. Pri uključivanju u ovaj projekt glavna je misao vodilja bila da se na temelju samoanalize dođe do poboljšanja u bilo kojem segmentu rada. To smo i učinili razvojnim planom koji ima dva prioritetna područja:

1. Bolja suradnja s primarnim sudionicima u životu škole – roditeljima, s ciljem uređenja sobe za prijem roditelja
2. Velik broj učenika putnika – nekvalitetan prijevoz, s ciljem poboljšanja kvalitete prijevoza

Deveteročlani tim za kvalitetu sastavljen je od učitelja razredne nastave, predmetne nastave i stručnih suradnika, a primarni mu je cilj osiguravanje optimalne podrške za razvoj osobnih potencijala svakog učenika. Uključivanjem kritičkog prijatelja u rad tima dobiva se pregledniji i objektivniji pristup rješavanju problema i samim time pospješuje se konačni cilj projekta.

Uočava se spremnost svih učitelja, ne samo tima, na samovrednovanje i vlastiti razvoj.

Procesom samovrednovanja dolazi se do stvarnih, objektivnih podataka koji ukazuju na to:

- što se treba mijenjati,
- što mi možemo mijenjati,



Dragica Osman,
ravnateljica

- koga sve izvan škole uključiti,
- zašto to činiti.

Iako smo do sada »malo« učinili, to je više nego da nismo ništa učinili. Nastavljamo dalje. Najpozitivnije je u tom cijelom radu spremnost svih članova tima da svojim emocionalnim i intelektualnim angažiranjem doprinose da se planirano ostvari. Naravno i poticaj kritičkog prijatelja, koji se relativno kasno uključio u cijeli proces, no bez obzira na to vjerujemo »baš u pravi čas«.

Riječ kritičkog prijatelja škole



Vesna Milić,
kritički prijatelj

Suradnja s ravnateljicom i timom za kvalitetu bila je uspješna, a iskustvo koje sam time stekla vrlo dragocjeno. Naša međusobna suradnja započela je relativno kasno – nakon provedenog samovrednovanja, SWOT-analize, definiranih razvojnih područja i razvojnih ciljeva. Tim za kvalitetu istakao se dobrom organiziranošću, visokim stupanjem samostalnosti u radu, razvijenošću vještine samoprocjenjivanja i prepoznavanju prioriteta, ali i otvorenošću za ponovna preispitivanja i prihvaćanja drugih i drugačijih ideja i prijedloga te težeci boljim i ostvarivijim rješenjima.

Ozračje u kojem se odvijao zajednički rad bilo je u znaku međusobnog uvažavanja, izrazito konstruktivno, poticajno i produktivno. Dogovoreni su termini u pojedinim etapama rada i sadržaj rada poštivani.

Obilježja škole

Škola »Sokolovac« pokriva školsko područje Općine Sokolovac koja je smještena u Koprivničko-križevačkoj županiji. Stanovništvo se u većoj mjeri bavi poljoprivredom. Učenici putuju u školu iz 28 naselja. Od 269 učenika 203 učenika su putnici.

U sastavu matične škole »Sokolovac« nalaze se i četiri područne škole. U njima nastavu polazi u dvorazrednim kombinacijama 68 učenika. Jedna je područna škola s četverorazrednom kombinacijom od 10 učenika. U matičnoj školi po jedan je razredni odjel od I. do IV. razreda sa 64 učenika. Nastavu, koja je 100% stručno zastupljena, izvodi 11 učitelja razredne nastave, a jedna je učiteljica i savjetnica. Rano učenje stranog jezika, njemački jezik, radi apsolventica germanistike, dok je izborna nastava vjeronauka i engleskog jezika (IV. raz.) također stručno zastupljena.

U predmetnu nastavu uključeno je 127 učenika, raspoređenih u 7 razrednih odjela. U svim je razrednim odjelima do 20 učenika osim osmog razreda koji broji 29 učenika. Predmetnu nastavu izvodi 15 učitelja. Dio nastave iz matematike i cijela nastava iz fizike nestručno je zastupljena. Učiteljica likovne kulture i matematike radi na dvije škole, a učiteljica povijesti čak u tri škole.

Uspjeh učenika:

Na kraju šk. god. 2006/2007. od 252 učenika 239 učenika (95%) uspješno je završilo školsku godinu i prešlo u viši razred, a 11 učenika (4,3%) upućuje se na popravni ispit. Od toga se 2 učenika (0,7%) upućuju na ponavljanje razreda. Učenici upućeni na popravni ispit uspješno su ga položili.

Na kraju šk. god. 2007/2008. od 268 učenika 264 učenika (98%) uspješno su završila školsku godinu i prešla u viši razred, a 4 učenika (2%) upućuju se na popravni ispit. Ni jedan učenik nije upućen na ponavljanje razreda. Učenici upućeni na popravni ispit uspješno su ga položili.

Posebnosti škole

Dopunska nastava organizirana je za učenike koji imaju poteškoće u svladavanju redovitog programa iz hrvatskog jezika i matematike (I–IV. raz.), hrvatskog jezika, matematike i njemačkog jezika (V–VIII. raz.).

Dodatnom nastavom obuhvaćeni su učenici koji pokazuju poseban interes za rad iz: matematike, hrvatskog jezika, njemačkog jezika, biologije i geografije. Dio je učenika uključen u Školski sportski klub (nogomet, košarka, atletika). Likovna skupina vodi računa o estetskom uređenju cijele škole.

Uključeni smo u GLOBE-projekt. Naša je škola već pet godina ekoškola.

Uključili smo se u projekt »Zbrinjavanje organskih ostataka« i nagrađeni novčanom nagradom od 3.000,00 kn. Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva nagradila je projekt »Škola prijatelj zajednice« (10.000,00 kn) kao najbolju volontersku inicijativu u Republici Hrvatskoj u 2008.

U projekt prevencije ovisnosti »Otvoreni kišobran« u organizaciji Zavoda za javno zdravstvo Koprivničko-krizevačke županije uključen je 31 učenik šestog razreda.

Školski preventivni programi: Školski program prevencije ovisnosti, Program mjera za povećanje sigurnosti u odgojno-obrazovnim ustanovama i Program preventivnih aktivnosti u cilju suzbijanja trgovanja ljudima u organizaciji Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Svi programi obuhvaćaju sve učenike u školi u preventivnim aktivnostima uključenim u svakodnevni odgojni rad škole.



Partnerstvo škole

Partnerski odnos s lokalnom zajednicom izgrađen je na temelju obostranog razumijevanja i promišljanja, pritom vodeći računa jedino o dobrobiti svih učenika naše škole. Pokazatelj je normalnih odnosa i to da već pet godina obilježavamo Dan škole i Dan općine zajedno. Svojim postupcima u javnosti pokazujemo pozitivan odnos prema lokalnoj zajednici i dajemo primjer sredini u kojoj živimo i djelujemo. Ostale institucije koje su pridonijele kvalitetnijem radu škole: Agencija za odgoj i obrazovanje, Unija-papir Koprivnica, Udruga »Lijepa naša«, Zavod za javno zdravstvo, Muzej grada Koprivnice, HPD Bilo Koprivnica, Šumarija »Sokolovac«, Gradska knjižnica i čitaonica »Fran Galović« Koprivnica, Prehrambena industrija »Podravka«.

Razvojni prioriteti škole

Unaprijediti bi valjalo više područja rada koja smo iskazali nakon provedene samoanalize, tj. SWOT-analize. Puno toga nije u našoj domeni odlučivanja jer su u pitanju veći materijalni izdaci. Zbog toga smo se odlučili za ova dva prioriteta područja u kojima možemo napraviti pomak na bolje.

1. Bolja suradnja s primarnim sudionicima u životu škole – roditeljima, s ciljem uređenja sobe za prijem roditelja
2. Velik broj učenika putnika – nekvalitetan prijevoz, s ciljem poboljšanja kvalitete prijevoza

Prvo je prioriteta područje završeno i evaluirano – nastavljamo dalje s anketnim listićima.

Drugo je prioriteta područje u fazi realizacije, očekujemo pozitivan pomak u dolasku i odlasku učenika.

Najvažnije je da su se tim i kritički prijatelj složili s dinamikom rada.

Razvojni plan škole

1. Bolja suradnja s primarnim sudionicima u životu škole – roditeljima, s ciljem uređenja sobe za prijem roditelja
Razrađeni plan djelovanja s nosiocima aktivnosti u potpunosti je realiziran. Evaluacija je predstavljena Učiteljskom vijeću 8. siječnja 2009. (rad se nastavlja)
2. Velik broj učenika putnika – nekvalitetan prijevoz, s ciljem poboljšanja kvalitete prijevoza

Ovaj je razvojni plan škole zahtjevniji i sadrži više dijelova.

- Izrada obrazaca za praćenje (razrednici, dežurni učitelji, ravnateljica)
- Informiranje Učiteljskog vijeća
- Informiranje prijevoznika s dobivenim podacima praćenja
- Informiranje lokalne zajednice s dobivenim podacima praćenja
- Informiranje osnivača
- Informiranje Vijeća roditelja

- Zajednički sastanak tima sa svim važnim čimbenicima (prijevoznik, lokalna zajednica, osnivač, Vijeće roditelja, Školski odbor)
- Informiranje javnosti s rezultatima projekta
- Sistematizacija, evaluacija

Za sve navedeno zaduženi su nosioci aktivnosti i određeni su rokovi.

Vizija razvoja škole

U budućnosti želimo postati mjesto na kojemu ćemo sustavno propitivati i poboljšavati kvalitetu svoga rada da bismo bili u mogućnosti pratiti promjene i odgovoriti zahtjevima suvremenog društva, a što je predviđeno i Nacionalnim kurikulumom. Samovrednovanjem rada i razvojnim projektima činimo male korake u tom smjeru.

10.15. OŠ »Varaždin«

Karmen Jalšovec, Violeta Vidaček-Hainš

Varaždin, Kralja Petra Krešimira IV. 10
 Telefon: 042-320-444, 320-465
 E-adresa: os-varazdin-001@skole.t-com.hr
 Web-adresa: www.os-prva-vz.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Karmen Hans-Jalšovec
Stručni suradnik-pedagog	Vesna Foršek
Stručni suradnik-psiholog	Tea Pahić
Učitelj-savjetnik	Marica Sukner
Učitelj-mentor	Đurđa Trpeza
Učitelj-savjetnik	Marija Posavec
Učitelj-mentor	Snježana Huđek
Predstavnica učenika	Agata Kišić
Predstavnica osnivača	Karmen Trubić
Predstavnica roditelja	Mirjana Jarmić
Kritički prijatelj	dr. sc. Violeta Vidaček-Hainš, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

»Čistoća zemlje, vode, neba – to je sve što nam treba!«

Riječ ravnatelja



Karmen Hans-Jalšovec,
prof., ravnateljica

»Ovakav način rada podloga je za razvijanje dobrih suradničkih odnosa i stvaranja novog ozračja u školi.«

Uključivanje u projekt samovrednovanja osnovnih škola novo je iskustvo. Pokušaj je to da se na novi način proanaliziraju resursi škole i da se u budućnosti maksimalno iskoriste. Važnim smatram međusobne suradničke odnose unutar tima te želju članova tima da prema svojim osobnim i stručnim kompetencijama pridonese realizaciji postavljenih ciljeva. Nakon početnog snimanja stanja i popunjavanja obrasca došlo se do zaključka da stručni tim sastavljen od članova Učiteljskog vijeća treba proširiti predstavnicima roditelja, učenika i osnivača jer je to proizašlo iz postavljenih ciljeva. Pomoću upitnika, anketa i ljestvica procjena prikupili su se i obradili potrebni podaci. Velika pomoć u radu pružena je sugestijama, usmjeravanjem rada i podrškom kritičkog prijatelja škole. Važnim također smatram međusobne suradničke odnose unutar tima i uvažavanje mišljenja koje se u konstruktivnim diskusijama argumentiralo i profiltriralo te na kraju dovelo do zajedničkog stava tima.

Ovakav način rada podloga je za razvijanje dobrih suradničkih odnosa i stvaranje novog ozračja u školi koje se temelji na većoj odgovornosti prema

preuzetim zadacima. Naglasak stavljam na važnost kontinuiranog prikupljanja podataka i informacija od svih relevantnih čimbenika vezanih uz rad škole, analizu istih i još veću otvorenost škole za suradnju uz uvažavanje specifičnosti rada u školi i zaštiti profesije. Svakako u prvi plan treba staviti učenike i osigurati im maksimalnu podršku u radu koja će se temeljiti na poticajnom okruženju i stručnom radu. Omogućiti učenicima dovoljno vremena za vježbanje, ponavljanje i praktičan rad. Motivirati učenike da ne uče samo za ocjenu, već ih kroz nastavu pripremati za stvarni život. U svakoj situaciji pružiti im emocionalnu podršku i individualnu pomoć. Stvoriti situacije u kojima će do izražaja doći njihova kreativnost, istraživački i stvaralački rad.

Temeljem rada na ovom projektu dobili smo realniju i objektivniju sliku stanja u školi, a to će nam pomoći u planiranju strategije daljnjeg djelovanja i rada škole.

Riječ kritičkog prijatelja škole

Osobna su iskustva u radu na ovom projektu pozitivna. Ovo je za mene bio izazov i mogućnost da se bolje upoznam s radom škole te da imam priliku iz prve ruke čuti prednosti i nedostatke odgojno-obrazovnog rada u školi. Budući da nisam članica kolektiva, imam uvid koji je objektivan i nepristran. Uvođenju i promicanju samovrednovanja najviše je pridonio strukturirani radni materijal s jasno definiranim ciljevima i prioritetima, zatim timski rad i kreativnost u pristupu. Tim za kvalitetu proveo je detaljno i svrsishodno samovrednovanje škole, pri čemu je neupitan izuzetan angažman ravnateljice i svih članica tima koje su svojim stručnim kompetencijama doprinijele realizaciji projekta, a njegovi su rezultati vidljivi i mjerljivi. U radu je uočeno da su članovi tima samokritični, da imaju iskustva u radu na projektima, otvoreni su za promjene i novine, prihvaćaju ih i nemaju strah od rezultata. U procjenu su uključeni svi važni dionici, pri čemu bih prvo istaknula roditelje, učenike i članove lokalne uprave i samouprave te institucije na državnoj razini. Napravljeni su okviri za pojedine analize. O tome su obaviješteni nadležni subjekti i institucije koje će omogućiti provedbu i evaluaciju.

Ovo je za mene zanimljivo i korisno iskustvo jer sam imala prilike vidjeti kreativan pristup analizi i evaluaciji kvalitete u osnovnoškolskom obrazovanju.

Obilježja škole

U samom srcu starog baroknog grada Varaždina nalazi se I. osnovna škola »Varaždin«. U svoje okrilje prima naraštaje mladih Varaždinaca i uvodi ih u svijet novih otkrića i saznanja. Kroz cijelo vrijeme postojanja škola je ponos grada. Djelatnici i učenici škole sudjeluju u cjelokupnom kulturnom, javnom i športskom životu, a škola i nadalje nastavlja dugogodišnju uspješnu tradiciju postižući nova ostvarenja i rezultate.

Školsko područje obuhvaća 57 ulica, ali u školu se upisuju i učenici s drugih školskih područja i iz susjedne Međimurske županije. Na ovom školskom području nema znatnije izgradnje, pa prema tome ni većih fluktuacija sta-



dr. sc. Violeta Vidaček-Hainš

novništva. Posljednjih godina škola bilježi lagani pad učenika, ali još uvijek zadržava tendenciju upisa po tri odjeljenja prvog razreda. Jedno je od glavnih obilježja učenika njihova zainteresiranost za ostvarena osobna postignuća koja se mogu promatrati kroz njihov uspjeh. Krajem šk. god. 2007/08. od ukupno 260 učenika I–IV. razreda s odličnim uspjehom razred je završilo 208 učenika, s vrlo dobrim 49, a 3 učenika ocijenjena su ocjenom dobar. Od ukupno 309 učenika V–VIII. razreda s odličnim uspjehom razred su završila 162 učenika, s vrlo dobrim njih 102, s dobrim 42, a 3 su učenika ocijenjena ocjenom dovoljan. Tendencija je rada da se sve negativne ocjene sustavno rješavaju u dogovoru – učenik, predmetni učitelj, stručna služba škole i roditelj. Na taj način izbjegava se negativan uspjeh na kraju godine i upućivanje učenika na popravni ispit. U posljednje dvije godine to je bilo uspješno odrađeno.

U šk. god. 2008/09. škola broji 552 učenika u 24 razredna odjela. Veličina je razrednih odjela različita, od 17 do 29 učenika. Svi predmeti stručno su zastupljeni. U školi radi 14 učitelja razredne nastave, 22 učitelja predmetne nastave, 2 vjeroučiteljice i 3 stručna suradnika (pedagoginja, psihologinja i knjižničarka). Za učenike nižih razreda organiziran je produženi boravak u školi, a u njegov rad uključena su 62 učenika. U školi 380 učenika dnevno koristi užinu i 140 učenika ručak.

Velik broj učenika sudjeluje na natjecanjima u znanju, pa škola ima predstavnike u svim natjecateljskim područjima. Svake su godine učenici sudionici županijskih i državnih natjecanja. Nakon završetka osnovne škole većina njih nastavlja školovanje u gimnazijama. Socijalni je i ekonomski status učenika različit. S obzirom na smještaj škole područje iz kojeg učenici dolaze jest centar grada i njegovo okruženje. Škola vodi posebnu skrb o učenicima koji su smješteni u udomiteljske obitelji te o onima kod kojih se pojave obiteljski ili odgojni problemi. Grad Varaždin kao osnivač osigurava besplatnu prehranu za 5% učeničke populacije, a učenicima slabijeg imovinskog stanja pomaže se i prilikom organiziranja terenske nastave, izleta i ekskurzija. Učelnike koji su tijekom svih osam godina postigli odličan uspjeh Učiteljsko vijeće nagrađuje knjigom u prigodi uručivanja završnih svjedodžbi.

Posebnosti škole

Škola pripada prvoj generaciji ekoškola u Republici Hrvatskoj. Ministrovo priznanje za uspješan rad škola je primila 2001. godine, a učitelji škole 2000, 2001. i 2002. godine. U školi djeluje 21 grupa izvannastavnih aktivnosti i time su pokrivena gotovo sva interesna područja učenika. U suradnji grada Varaždina i Zajednice športskih udruga pri svakoj školi djeluju sportske grupe, pa se u njihov rad učenici uključuju prema osobnim interesima. Osim engleskog i njemačkog jezika, koji se uče kao prvi strani jezik ili izborni, učenici imaju mogućnost kao izborni predmet birati i francuski jezik. Dodatna nastava organizira se za učenike koji pokazuju poseban interes za pojedine predmete, a kroz te sadržaje učenici se pripremaju i za natjecanja.

U školi se provode načela aktivnog učenja primjenom različitih oblika i metoda rada. Nastoji se učenike potaknuti na samostalno uključivanje u razli-

čite oblike rada te omogućiti individualan pristup. O kvaliteti izvođenja nastave i drugih oblika odgojno-obrazovnog rada u školi govori i činjenica da su u savjetnike promovirane 3 učiteljice, a u mentore njih 7. Voditeljima županijskih stručnih vijeća imenovano je 6 učitelja i ravnateljica. Škola je eksperimentalno provodila HNOS. Ponos su škole rezultati postignuti u natjecanjima u znanju, glazbi, športskim aktivnostima i učeničkom zadrugarstvu. U školi je uređena »Soba trofeja« s osvojenim medaljama i peharima te fotografijama sa sportskih natjecanja. Učenik škole bio je naš poznati slikar Miljenko Stančić. Škola je prepoznatljiva i po »pink« boji fasade. Geslo je škole: »Prva je uvijek prva«.

Partnerstva škole

Škola ostvaruje dobru i uspješnu suradnju sa svim važnim čimbenicima u svom okruženju. Iz godine u godinu ta se suradnja proširuje i nadopunjuje. Dio nastavnih sadržaja kad god je to moguće odvija se u prostorima muzeja, kazališta, galerija i na otvorenim gradskim prostorima. Edukativni programi realiziraju se i u suradnji s Policijskom upravom, vatrogasnom postrojbom, gradskom knjižnicom i čitaonicom. Dio aktivnosti financira osnivač grad Varaždin, pa tako učenici imaju besplatan ulaz u sve muzeje, a na gradskim bazenima organizira se škola plivanja za učenike trećih razreda. Društvo »Naša djeca« organizira interesne grupe i provodi organizirano ljetovanje i školu u prirodi, a u školi djeluje i Dječji forum. Učenici Glazbene škole održavaju ogledne satove sviranja u školi. Folklorna skupina koja djeluje u školi ima suradnju s folklornim društvom »Željezničar«. Dani otvorenih vrata škole prilika su za sve one koji se žele upoznati s aktivnostima škole. Pri školi djeluje učenička zadruga »Barok« u okviru koje djeluje keramičarska i likovno-proizvodna sekcija. Na taj način učenici uče o malom poduzetništvu jer prolaze sve faze razvoja proizvoda od nabavke materijala, izrade proizvoda, ponude, prodaje i raspodjele dobiti. Svoje uratke zadruga prodaje na školskim izložbama i za vrijeme »Špansirfesta«. Lokalni tjednici »Varaždinske vijesti« i »Regionalni tjednik«, zatim Varaždinska televizija te Radio Varaždin prate zbivanja u školi, slikom i tekstem informiraju o radu škole. Ovdje također treba spomenuti projekt pod nazivom »Osvijetlimo okoliš škole« koji je realiziran prije nekoliko godina u suradnji roditelja, škole i lokalne zajednice. Tom je prilikom prikupljeno 60.000,00 kuna koje su upotrijebljene za nabavku i postavljanje reflektora na športskom igralištu i vanjskim prostorima školskog dvorišta. Škola se svake godine uključuje u humanitarnu akciju »Dan narcisa«, a ima i dobru suradnju s Društvom invalida i slijepih osoba. U okviru edukativnih radionica učenici se senzibiliziraju za probleme ove populacije i njihovo uključivanje u svakodnevni život. Kao ekološka brinemo se i o životinjama, pa se tako organiziraju i akcije prikupljanja novčanih sredstva i hrane za udrugu »Spas«, koja se brine o napuštenim životinjama. Škola je ugostila i poznatog varaždinskog slikara Živka Toplaka čija je izložba slika bila postavljena u školi i otvorena za javnost.

Budući da Varaždin i Vukovar povezuje mnogo toga, škola ostvaruje suradnju sa školom Dragutina Tadijanovića u Vukovaru. Početak suradnje bio je 6. prosinca 2007. kada je održana videokonferencija između dviju škola, što

je bilo ugodno i zanimljivo iskustvo, nastavilo se posjetom vukovarskih učenika osmih razreda Varaždinu u lipnju 2008. godine, a djelatnici škole bili su u posjetu Vukovaru u studenom 2008. godine na sam Dan sjećanja na Vukovar.



Razvojni prioriteti škole

Nakon upoznavanja s projektom samovrednovanja na Učiteljskom vijeću prvi je učinjen korak bila provedba samoanalize odnosno procjena sadašnjeg stanja škole. Procjenu su vršili učitelji i stručni suradnici koji su na ljestvici procjene od 1 do 5 procjenjivali sljedeća područja rada: kvaliteta nastave, kvaliteta nastavnog plana i programa, postignuća učenika, podrška učenicima, slobodne aktivnosti učenika, uvjeti rada, rukovođenje školom, suradnja s lokalnom zajednicom, razvoj škole. Nakon toga tim je obradio podatke i došao do zaključka da ista ova područja moraju procijeniti i učenici kako bi se dobila realnija slika. Broj učenika ograničili smo na pet po razrednom odjelu od IV. do VIII. razreda. S učenicima četvrtih i osmih razreda provedeno je i samovrednovanje rada učitelja i »određenih« predmeta u školi. Rezultati su se kretali u rasponu: nikad, vrlo rijetko, povremeno, često, gotovo uvijek. Neka su od pitanja bila: u razredu mogu slobodno reći što mislim, znam svoje ocjene, u školi nailazimo na razumijevanje i rješavanje problema, s učiteljicom dogovaramo kako ćemo učiti, obrazlažemo svoja mišljenja i odluke.... Nakon toga izrađena je i ljestvica procjene za roditelje koja je popunjavana na Vijeću roditelja. Ljestvica se također kretala od 1 do 5, a područja procjene bila su sljedeća: nastava u školi, razvojne potrebe učenika, podrška učenicima, podrška roditeljima, organizacija izvannastavnih aktivnosti, prostorni uvjeti i opremljenost škole, rukovođenje školom, suradnja s roditeljima, opće mišljenje o školi, procjena napretka škole u posljednje tri godine.

Nakon obrade podataka provedena je SWOT-analiza pri čemu su uzeta u obzir mišljenja svih navedenih grupacija i njome su definirane prednosti škole, nedostaci, mogućnosti, poteškoće i opasnosti. Temeljem ove analize definirana su prioriteta razvojnja područja rada škole: dogradnja škole za jednosmjensku nastavu (radovi su tada bili u tijeku) i organizacija jednosmjenke nastave; jedinstveno odgojno-djelovanje škole; prehrana učenika; suradnja s osnivačem. Ova su područja naknadno razrađena u Razvojnom planu škole.

Razvojni plan škole

Razvojni plan škole obuhvaća četiri prioriteta područja koja je potrebno u budućem radu unaprijediti.

1. Rad škole sada se već odvija u jednosmjenskoj nastavi. Pri njezinoj organizaciji uzeti su u obzir svi relevantni elementi prikupljeni u snimanju početne situacije. Promjene koje se rade vrlo su male i odnose se na neke segmente i izmjene rasporeda izborne nastave i izvannastavnih aktivnosti. Povratne informacije učenika i roditelja većinom su pozitivne. Ovaj podatak potkrepljujemo informacijama o pozitivnim stavovima učenika, roditelja i učitelja. Rasprave o jednosmjenskoj nastavi provedene su na Vijeću roditelja, Vijeću učenika i Učiteljskom vijeću. O tome postoje službeni zapisnici i bilješke. Pročelnica Upravnog odjela za obrazovanje i znanost grada Varaždina Karmen Trubić također je iznijela tvrdnju da je zadovoljna s organizacijom jednosmjenke nastave i svim popratnim sadržajima koje škola pruža.
2. Jedinstveno odgojno djelovanje škole jest područje koje je od svih čimbenika procijenjeno kao prioriteta. Istaknuta je potreba još tješnje međusobne suradnje i predložene su mjere za uspostavu dodatne komunikacije: suradnja s razrednicima, ali i predmetnim nastavnicima, zajednički roditeljski sastanak s članovima Razrednog vijeća početkom petog razreda, donošenje etičkog kodeksa kojim bi se regulirali odnosi škola – učenik – roditelj i odredila prava i obveze svih, stručna predavanja i radionice o specifičnim problemima učenika s posebnim potrebama, modaliteti rješavanja disciplinskih prekršaja i ocjenjivanja. Kao problem istaknuti su poneki učitelji s nerazvijenim kompetencijama u provođenju ovog područja te je predložena njihova dodatna edukacija.
3. Prehrana učenika u postojećim uvjetima dobro je organizirana. Istaknuto je zadovoljstvo učenika i roditelja uvođenjem i mogućnošću konzumiranja ručka i kvalitetom jelovnika, ali je u idućem razdoblju potrebno dogovoriti s osnivačem mogućnost dogradnje nove školske kuhinje i blagovaonice.
4. Suradnja s osnivačem, Gradom Varaždinom, dobra je dugi niz godina. Ulaže se u različite programe, opremanje i dogradnju objekata. U svrhu još bolje organizacije bilo bi potrebno početkom godine imati plan financijskih sredstava za programe koje škola može realizirati (projekti, dodatne i dopunske aktivnosti, sportske aktivnosti i dr.). Školi bi to bilo bitno zbog donošenja godišnjeg plana i programa rada te Školskog kurikulumu koji se donosi u rujnu tekuće školske godine.

Vizija razvoja škole

Škola od početka šk. god. 2008/09. radi u jednoj smjeni, što je doprinijelo i dalo novu kvalitetu odvijanju redovne nastave, ali i organizaciji svih ostalih aktivnosti u školi. Smatram da škola posjeduje velike kapacitete za daljnji razvoj. Prvenstveno se to odnosi na ljudske resurse odnosno učitelje, stručne suradnike, ali i ostale djelatnike škole koji svaki prema svojim mogućnostima pridonose razvoju škole. Ono što je najvažnije jest da se konstantno iskazuje spremnost za nove izazove i inovacije, odnosno uključenost u razne projekte i akcije ili kako se često u našoj zbornici zna reći – »ima nas sve posvud«. Takav rad rezultira većim angažmanom učitelja i stručnih suradnika, pa se učenicima pružaju raznovrsniji sadržaji i načini poučavanja. U budućnosti bit će potrebno raditi na opremanju dograđenog dijela škole suvremenim nastavnim sredstvima i pomagalicama te omogućiti kontinuirano stručno usavršavanje. Budući da se organizacijom jednosmjenske nastave povećao broj učenika koji imaju užinu i ručak u školi, bit će potrebno u što skorije vrijeme proširiti kapacitet kuhinje i dograditi blagovaonicu. U perspektivi očekujemo uključivanje većeg broja roditelja u događanja škole te razvijanje partnerskih odnosa i još većeg međusobnog uvažavanja i dogovaranja oko odgojnih postupaka. Smatram da će i Vijeće učenika pridonijeti izgrađivanju »imidža« škole u skladu s promjenama koje se događaju i pomoći u donošenju etičkog kodeksa škole. Uređenje odnosno oplemenjivanje školskih prostora mora biti stalna briga da bi se stvorilo ugodno radno ozračje. U cilju još kvalitetnije skrbi o učenicima bilo bi potrebno ekipirati stručnu službu škole stručnim suradnikom logopedom. Vjerujemo da će Grad Varaždin kao osnivač prepoznati naše kvalitete i omogućiti nam potporu za realizaciju novih programa i pratiti nas u našem razvoju kao i do sada.

Nošeni tradicijom i duhom »prve«, po čemu smo poznati i prepoznatljivi, spremni smo u budućnosti za nove ideje, zamisli i izazove da bismo još više pospješili ugled škole u zajednici i učinili je ugodnom i poticajnom sredinom za naše sadašnje i za buduće polaznike.

10.16. OŠ Vilima Korajca, Kaptol

Mato Nosić, Ančica Eđed

34334 Kaptol, Školska 12
 Telefon: 034 – 231 040; 231 709
 E-adresa škole: os-kaptol-001@skole.htnet.hr
 E-adresa ravnatelja: mato.nosic@po.htnet.hr
 Web-adresa: www.os-vkorajca-kaptol.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Mato Nosić
Stručni suradnik	Nino Diklić
Učitelji	Josipa Tauš Biljana Gajić Mirjana Brižić Ljubica Maljur Jasminka Grgić
Školski odbor	Ante Zeba, dipl. inž. biokemije
Vijeće roditelja	Dražen Biljman, kriminalist
Kritički prijatelj škole	Ančica Eđed, voditeljica ŽSV pedagoga

Riječ ravnatelja

Samovrednovanje je kao način evaluacije sporadično i neosvijesteno, ponekad intuitivno, primjenjivano na nastavi, dosljednije i sustavnije pri hospitacijama u osvrtima na održane nastavne sate, još obuhvatnije s upoznavanjem područja kvalitete školskoga života i rada na Visokoj pedagoškoj školi u Welmu i Austrijskom pedagoškom institutu u Grazu, zatim u provedbi HNOS-a, kada smo ga vezali uz nove nastavne paradigme (projektne, istraživačku, problemsku nastavu i projekte). Ono je još puniji i najobuhvatniji smisao dobilo pri razradi samoprocjena ukupnosti školskoga rada u najnovijem projektu samovrednovanja. Holistički pristup samoprocjenama baziran na indikatorima kvalitete bio je put sagledavanja cjelokupnog rada, put senzibiliziranja i tima za kvalitetu i svih učitelja ove Škole. Primjena SWOT-analize i rezultati, pa i postupci i rješenja koja je ona dala, otvorili su putove polivalentnog sagledavanja školskih problema, njihovo fokusiranje i slaganje u tzv. školski mozaik potreba, zahtjeva, traženja izlaza i rješenja.

Sve je rezultiralo razvojnim planom škole koji je u najvećoj mjeri realiziran i koji je time kod mnogih izazvao osjećaj samosvijesti, podigao samopoštovanje, stvorio kritičku mrežu poticaja, primisli i aluzija, a što je također izuzetno važno, ponegdje razbio različite iluzije! Dobiveno je iskustvo u ovome radu izvanredno. On nas je uvjerio da ne razvijamo ustanovu u formalnom smislu, nego živu školsku zajednicu. Rezultatima inicijalnih anketa koje smo proveli među starijim učenicima na tom području zajedništva nismo



Mato Nosić, ravnatelj, voditelj tima

»Stvorivši posebno radno ozračje, ostvarili smo jedan mali projekt i stekli kompetencije za složeniji, poduzetniji i učinkovitiji rad.«

nezadovoljni, no na duhovnom povezivanju, nadgradnji, treba raditi dalje, sustavnije i intenzivnije.

Na kraju, samovrednovanje jedne školske sredine izuzetno je snažan »vjetar u leđa« kurikularnom radu na školskoj razini. Ako školski kurikulum izvodimo iz nacionalnoga, onda samovrednovanje daje vrlo kvalitetnu osnovu za njegovu provedbu. Razvojni plan škole tu je jedan od ključnih dokumenata. Na toj osnovi i školski smo kurikulum s obzirom na njegovu otvorenost, fleksibilnost, autonomnost i posebnost nazvali razvojnim.

Kao ravnatelj i voditelj tog inicijalnog projekta uvjeren sam se da će projekt samovrednovanja ustanove trajno saživjeti u našoj školi, pa i u svim hrvatskim školama. Škola je prostor dnevnih promjena, razvoja. Realni i izvedivi školski razvojni planovi dokidaju stihijnost i slučajnost, oslobađaju sinergiju stvaranja, daju mnoštvu različitih interesa, stavova i mišljenja, zajednički tēlos rada. Mogu, zajedno s koordinatorom projekta prof. Diklićem, biti zahvalan voditelju nacionalnog projekta dr. Bezinoviću i njegovim suradnicima, našim savjetnicima prof. Matasu i prof. Rogaču te našoj kritičkoj prijateljici prof. Ančici Eđed za korisne upute i savjete, a jednako tako svim učiteljima naše škole, mnogim roditeljima, predstavnicima lokalne vlasti na čelu s načelnikom Općine Kaptol M. Pavičićem, a posebice članovima tima za kvalitetu.

Riječ kritičkog prijatelja škole



Ančica Eđed, voditeljica ŽSV pedagoga, kritički prijatelj škole

»Iskustva u radu s ravnateljem, koordinatorom i timom za kvalitetu bila su izuzetno pozitivna.«

Pozvana sam za suradnju kao kritički prijatelj u OŠ Vilima Korajca nedugo nakon uključivanja te škole u eksperimentalno provođenje projekta samovrednovanja u 2008. godini (ravnatelj je voditelj ZSV-a ravnatelja u Požeško-slavonskoj županiji). Tadašnje moje spoznaje o ulozi kritičkoga prijatelja u procesu samovrednovanja bile su samo teorijskoga karaktera. No, otvorilo se područje učenja i sudjelovanja u neposrednoj školskoj praksi.

Iskustva u radu s ravnateljem, koordinatorom i timom za kvalitetu doista su bila izuzetno pozitivna. Dostupni su mi bili svi dokumenti o tijeku ostvarivanja projekta:

- informiranje o projektu na razini Učiteljskoga vijeća – ravnateljeva prezentacija za djelatnike,
- formiranje tima za kvalitetu,
- imenovanje koordinatora,
- aktivnosti koje su prethodile izradi samoevaluacijskoga izvješća, SWOT-analizi, određivanju razvojnih ciljeva i prioriternih područja razvoja, izradi razvojnoga plana, ostvarivanju razvojnoga plana, vrednovanju provedbe projekta samovrednovanja,
- analiza mjerljivih pokazatelja ostvarenja razvojnih ciljeva,
- koji su razvojni ciljevi razvojnoga plana ostvareni, a koji nisu i iz kojih razloga.

Komentirala sam pojedine dokumente i postavljala pitanja u svezi s pojedinim fazama procesa samovrednovanja škole. Uspješno smo se dogovarali o nekim različitim razmišljanjima i usuglašavali stavove. Upravo ovdje poka-

zala se otvorenost i spremnost za suradnju ravnatelja, koordinatora i tima s vanjskim suradnikom – kritičkim prijateljem tako da je moje iskustvo pozicije kritičkoga prijatelja izuzetno pozitivno:

- ostvarivanje profesionalne suradnje s drugom školom,
- stjecanje iskustva, sudjelovanjem u pojedinim fazama provedbe projekta, o cjelokupnom procesu samovrednovanja u neposrednoj školskoj praksi,
- bogato iskustvo potrebno za provedbu projekta samovrednovanja škole u kojoj radim, a provedba je projekta sada i zakonska obveza,
- spoznaja koliko je kvalitetna provedba procesa samovrednovanja bitna za izradu školskoga kurikuluma (osobito njegova razvojnoga dijela).

Smatram ulogu vanjskoga suradnika – kritičkoga prijatelja u procesu samovrednovanja škole izuzetno važnom, prvenstveno zbog analiziranja rada škole iz »drugoga« kuta, što pridonosi objektivnosti. Također bismo trebali postupno poticati razvijanje kompetencija kritičkih prijatelja kod svojih neposrednih stalnih suradnika: učitelja, odnosno svih prosvjetnih djelatnika škole i učenika, a svakako, gdje i kad god je to moguće i roditelja.

Tako bismo težili razvoju osobnoga kritičkoga prijateljstva s ciljem ostvarivanja međusobnoga kritičkoga prijateljstva neposrednih čimbenika odgojno-obrazovnoga procesa jedne škole. Svakako, u svrhu unapređivanja rada s učenicima i podizanja kvalitete rada i funkcioniranja škole.

Obilježja škole

Školu pohađa 439 učenika u 23 školska odjela. U matičnoj školi Kaptol je 19 razrednih odjela, a u područnim školama »Alilovci« i »Podgorje« po dva. Prosječno odjeli imaju 19 učenika. Prosjek snižavaju kombinirani razredni odjeli područnih škola gdje je broj učenika gotovo minimalan. Školsko područje bilježi demografsku stagnaciju. Prostire se na gotovo 100 km², kvadratičnog je oblika sa središtem u Kaptolu kojem gravitira još 9 naselja. Na dijagonali od jugozapada do sjeveroistoka smjestile su se dvije spomenute područne škole tako da su Alilovci od Požege, županijskog centra, udaljeni 8 km, Kaptol 11 km, a Podgorje 16 km. Cijelo područje ima izrazito ruralna obilježja.

Obrazovna je razina roditelja nezadovoljavajuća, a njezin prosjek smanjilo je stanovništvo izbjeglo s područja zapadne Bosne. S tim u svezi otežana je učinkovitija suradnja s roditeljima, a takvi su roditelji u pravilu nedostatna potpora djeci. U školi je zaposleno 38 učitelja sa stručnim suradnicima. Osjeća se problem učitelja putnika, njihova česta fluktuacija i znatna stručna nezastupljenost. Ti čimbenici utječu ne samo na ukupan rad nego i na dublje integracijske procese u školi. S obzirom na opće uvjete smatramo da kurikularna nastava daje šansu našoj djeci za bolji uspjeh u pojedinim, posebice prirodnim predmetima.

Posebnosti škole

Osobito su razvijeni posebni programi na športskom području. Zahvaljujući suradnji s nekim klubovima i pojedincima, uspješno se i masovno u slobodno

vrijeme vježba gimnastika kao temeljna športska disciplina, nogomet, rukomet, a u program mažoretkinja uključeno je 49 učenica. Ove programe potpomaže lokalna samouprava. Škola nudi kvalitetne programe scenskog odgoja, novinarstva, literarnih i likovnih aktivnosti, matematičkih grupa, rada na polju astronomije, kitničarstva i izradbe ukrasnih predmeta, programe ekološkog odgoja, keramičarstva i sl. Neki se od ovih programa rade i na prihodovnoj, tržišnoj osnovi te se tako stvaraju prva učenička poduzetnička iskustva. Najveće su uspjehe postigli literati, novinari i matematičari sudjelovanjem na različitim natjecanjima i državnim školskim natjecanjima, a u okviru projekta *Slušaj kako zemlja diše* i zadrugarstva osvajanjem prvih državnih nagrada (npr. za najbolji školski tradicijski kontinentalni vrt, najbolje uređeni okoliš) i dobivanjem brojnih priznanja postiglo se najviše.



Školski tim za kvalitetu

Partnerstva škole

Škola održava partnerske odnose s Općinom Kaptol na području kulturne i javne djelatnosti, u okviru svih važnijih razvojnih projekata, u provedbi zajedničkih poslova, u projektima koji su povezani s općinskim razvojem, prvenstveno na ekološkom planu. Partnerske odnose imamo i s drugim udrugama, organizacijama, tijelima lokalne uprave: Županijska poljoprivredna savjetodavna služba u Kaptolu, Kulturno društvo »Češka beseda« iz Kaptola (javni kulturni nastupi), Župa Kaptol, Zdravstvena ambulanta »Kaptol«, APP Požega, Hrvatske šume, Park prirode »Papuk«, Kutjevo d.d., Požežanka d.d., Vinogradarstvo Kutjevo, HEP Požega, Gradski muzej u Požegi, Gradsko kazalište u Požegi, Prometni odjel Županijske policijske uprave, neki obrtnici, Županija požeško-slavonska, Ured državne uprave – Požega, Grad i Općina Požega. Svi oni tijekom školske godine pletu mrežu školskoga rada pružajući učenicima i školi različite sadržaje i aktivnosti. Na širem području partnerstvo se ostvaruje sa svim školama, čak i sa srednjim školama, Medicinskim fakultetom u Zagrebu posredstvom Škole narodnog zdravlja »Andrija Štampar«, učiteljskim fakultetima, osobito Učiteljskim fa-

kultetom u Osijeku, Agencijom za odgoj i obrazovanje, posebice s Ispostavom Osijek, Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa, Odjelom Uprave za inspeksijske poslove iz Osijeka itd. Stalna je suradnja s Crvenim križem u Požegi, Hrvatskim Caritasom u Zagrebu, Biskupijskim i župnim Caritasom. Osobito se ističe suradnja sa športskim organizacijama (nogomet, gimnastika, košarka) i državnim športskim savezima (npr. košarka, rukomet). Vrlo je dragocjeno da se već nekoliko godina odvija suradnja s roditeljima koji (ponegdje redovito, a ponegdje povremeno) dolaze u učionice i pružaju učiteljima pomoć u provedbi pojedinih nastavnih sadržaja, osobito u nižim razrednim odjelima.

Razvojni prioriteti škole

I. Stručno područje

- a) stručni razvoj svih djelatnika; dokazi aktivnog, sutvornog sudjelovanja na stručnim skupovima, ne samo puko pasivno pribivanja; promocija dvaju djelatnika u viša zvanja
- b) na općoj razini poboljšavati nastavne procese; povezati još više školski rad i stvarni život u okruženju; skladno uravnotežiti vođenje, poučavanje i učenje, od trećeg razreda provedba projekta učinkovitog čitanja i razvijanja tehnike čitanja
- c) neprestano razvijati svijest o školi na razini duhovnog i tvarnog zajedništva i sudionitstva; ovlašćivanje učitelja po načelu supsidijarnosti i ovjere demokratske prakse
- d) pojačavanje suradnje sa školama na vodoravnoj i okomitoj razini

II. Materijalno područje

- a) priključiti škola na novu kanalizacijsku mrežu i proširiti vrt
- b) proširiti školski voćnjak tradicijskim sadnicama voća i obnoviti postojeći dio
- c) početi s prvom fazom dogradnje i adaptacije građevinskog prostora (učionice i predvorja)
- d) iskopati baru u blizini stare taložnice
- e) na staroj taložnici podići sjenicu, prethodno prekriti humusom, urediti taj dio prostora
- f) rasporediti i popuniti ukupni školski prostor prema idejnom i izvedbenom projektu.

Razvojni plan škole

Razvojni plan škole donesen je nakon provedenih predradnji projekta samovrednovanja. U nj su ušli projekti za koje su članovi fTima za kvalitetu smatrali da se objektivno izvodljivi. Tijekom same izrade razvojnog plana za neke se akutne probleme ukazao način njihova rješavanja, pa su također uvršteni u naš plan. Prema uputama voditelja projekta proširili smo sastav tima za kvalitetu i dopunili prijedloge za razvojni plan (npr. postavljanje okomite

prometne signalizacije i rješavanje nogostupa uz prilaznu i glavnu, županijsku, cestu što je povećalo sigurnost učenika i poboljšalo komunikaciju na relaciji škola – središte mjesta). Do kraja 2008. godine ostvarilo se:

- Uređenje površina na čelnoj strani školske zgrade i dvorane – postavljanje rubnika, postavljanje kamenjare, sadnja ukrasnog bilja, uređenje povišenog ronda; investicija – nabava sadnog materijala, motorna kopačica, kamen, kompost
- Stražnja strana dvorane – održavanje travnjaka i postojećeg raslinja, sadnja novog prema hortikulturnom planu koji je izradio dipl. ing. Tomislav Benčić, voditelj rasadnika Hrvatskih šuma u Hajderovcu – angažman učenika, učitelja, 46 roditelja, ravnatelja; cijena: gorivo, sadnice
- Postavljanje učionica u prirodi – roditelji, radnici Hrvatskih šuma i drugi, domar i ravnatelj, 8 učenika osmih razreda
- Izrada i postavljanje klupa od prirodnih drvenih oblutaka – roditelji, domar, ravnatelj
- Postavljanje vertikalne signalizacije – Tvrtka »Elektromodul-promet« Osijek, Općina Kaptol, Općina – načelnik i Poglavarstvo, Škola – ravnatelj, ŽUC Požega – dipl. ing. Mijo Jozić; semafor, dovod struje 80.000,00 kn
- Postavljanje staze uz školsku prilaznu i glavnu županijsku cestu, plaćen materijal (betonska galanterija i rubnici) bivšem učeniku i sada roditelju Ani Zeba, tvrtka »Zeba«, Općina – Škola
- Izradba ukrasnih i uporabnih predmeta, dokvalifikacija djelatnika za izradbu ukrasnih i uporabnih predmeta, za izradbu keramike, izložbe u školi, prodajne izložbe, prigodno korištenje izrađenoga materijala (Uskrs, Božić, Nova godina) – tečajevi, konac, boje, svila, ukrasni papir, ljepilo, žica, glina, pribor za obradu gline, tečaj za četiri djelatnice

Unutarnji prostor:

- Osposobljavanje sanitarnog čvora za invalide (Ministarstvo i Škola)

Organizacija rada:

- raspored sati prilagođen potrebama učenika
- raspored smjena, funkcionalno korištenje učionica
- poboljšanje kvalitete nastave jačanjem suradnje među učiteljima
- izrada idejnog plana dogradnje škole, dobivena suglasnost Ministarstva za idejni projekt, ishodenje je lokacijske dozvole u tijeku...

Vizija razvoja škole

Škola koja će imati potpunu stručnu zastupljenost, u kojoj neće postojati kronični nedostatak prostora, u kojoj će se klasična predavačka nastava svesti na mjeru podnošljivu za učenike. U toj školi nastavna će praksa biti istraživanje, prezentiranje, raspravljanje, eksperimentiranje, stalna aktivnost učenika i učitelja, skladan odnos učenja i poučavanja, policentrični izvori učenja i poučavanja. To bi bila škola s odlikom nenametljive organiziranosti i bliske

spontanosti koje stvara povoljno i željeno ozračje, prostor koji bi bio »i hram, i radionica, i izlagaonica, i igraonica«!

Da bi se to ostvarilo, moraju se poboljšati učiteljski studiji, treba se stvoriti učinkovitiji sustav stalnog stručnog usavršavanja zaposlenih, na svim poljima obvezati učitelje na cjeloživotno učenje, ne samo škole nego i druge institucije, udruge, društva, raditi s roditeljima, rješavati probleme dječjeg slobodnog vremena, ulagati daleko više u znanje...

10.17. OŠ Vladimira Nazora, Virovitica

Sanjica Samac, Vesna Bedeković

Tome Masaryka 21, 33000 Virovitica
 Telefon: 033/721-410
 E-adresa: os-virovitica-002@skole.t-com.hr
 Web-adresa: www.os-vnazor-vt.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Sanjica Samac, dipl. hist.
	Kristijan Gostimir, prof. povijesti Kristina Đeri, prof. hrvatskog jezika Buga Zdjelar, prof. povijesti Marieta kanižaj, prof. psihologije Antonija Čevelak, dipl. učitelj Draženka Vernik, nastavnik razredne nastave Željka Lovreković, dipl. učitelj
Kritički prijatelj škole	Mr. sc. Vesna Bedeković, pročelnica Upravnog odjela za društvene djelatnosti Virovitičko-podravске županije

Riječ ravnateljice



Sanjica Samac, dipl.
 hist., ravnateljica

Uključivanjem u projekt samovrednovanja željela sam da steknemo objektivnu sliku o radu škole, da prepoznamo i sami sebi priznamo svoje prednosti i nedostatke te pokrenemo promjene kroz timski rad, a ne da one dolaze od jedne osobe, npr. ravnatelja ili stručne službe (pedagoga, psihologa). Željela sam da naučimo učinkovitije i zajednički rješavati poteškoće (obično se rješavanje poteškoća ostavi ravnatelju), dogovarati projekte i aktivnosti za poboljšanje kvalitete obrazovanja učenika te prezentirati svoje uspjehe.

Smatram da ovakvim radom potičemo bolju komunikaciju među kolegama učiteljima, podižemo kvalitetu rada škole te time postizemo da učenici, učitelji i roditelji budu zadovoljni školom.

Iskustva rada u timu vrlo su vrijedna. U radu je ostvarena dobra komunikacija, nitko se nije osjećao prozvanim ili uvrijeđenim, uvažavali smo međusobne prijedloge, raspravljali s različitih gledišta o dobrim i lošim stranama, pronalazili kreativna rješenja problema. U međusobnim raspravama prepoznali smo kvalitetne strane naše škole kojih ponekad nismo ni svjesni, ali se i razočarali zbog pretjerano negativnog mišljenja nekih učitelja (obično onih koji često kritiziraju, a gotovo nikada nemaju prijedloge za konkretne akcije i projekte kako bismo ih riješili).

U današnjem radu osnovnih škola, koje su jako opterećene raznim projektima, javnom i kulturnom djelatnošću, ovakav je projekt vremenski zahtjevan, ali smatram da se višestruko isplati. Već pri prvim koracima primijeti se da će biti poteškoća na koje nismo računali, ali mi ćemo svoje razvojne planove dopunjavati i jedva čekamo da vidimo realizaciju onoga što smo dogovorili.

Riječ kritičkog prijatelja škole

Svaki posjet Osnovnoj školi Vladimira Nazora u Virovitici bio je ugodno iskustvo i prigoda za nove razmjene ideja. Ako sam pritom kolegicama i kolegama pružila podršku podupirući proces njihova profesionalnog razvoja, potaknula ih na promišljanje vlastitih postupaka i mijenjanje vlastite prakse, ohrabrivši ih na prvi korak prema profesionalnom izazovu u kreiranju vizije škole temeljene na razvojnim potrebama učenika i školske zajednice, vjerujem da učinkovitost rezultata procesa samovrednovanja Osnovne škole Vladimira Nazora Virovitica neće izostati.



mr. sc. Vesna Bedeković, kritički prijatelj

Obilježja škole

Osnovna škola Vladimira Nazora u Virovitici osnovana je 1961. godine, a sljednik je prve osmogodišnje škole u Virovitici osnovane 1845. godine. Škola ima 951 učenika, od čega 419 učenika pohađa razrednu nastavu, a 532 učenika pohađa predmetnu nastavu. Uz matičnu školu koja je smještena u gradu Virovitici, imamo i tri područne škole koje se nalaze u prigradskim naseljima Sv. Đurađ, Podgorje i Korija. Ukupno imamo 43 razredna odjela (23 razredna nastava, 20 predmetna nastava). Zbog velikog broja učenika rad škole organiziran je u dvije smjene, a neki razredi broje i do trideset učenika.

Iz prigradskih naselja svakodnevno na nastavu u matičnu školu organiziranim autobusnim prijevozom dolaze 183 učenika.

U školi su zaposlena 64 odgojno-obrazovna djelatnika. Uz ravnateljicu škole zaposleno je 5 stručnih suradnika (pedagog, psiholog, defektolog i dva knjižničara) i 58 učitelja (23 učitelja u razrednoj nastavi, 35 učitelja u predmetnoj nastavi).

Školska knjižnica sadrži velik broj lektirnih i stručnih knjiga, a imamo i bogat fond video i DVD-sadržaja primjerenih učenicima. Za sve učenike koji to žele organizirana je prehrana u školi te se tome odazvao velik broj učenika.

U školi se kontinuirano vodi briga o stvaranju ugodnih uvjeta rada i učenika i učitelja jer u lijepoj i urednoj školi svi rade i uče radosnije i uspješnije. Učenike podučavamo da čuvaju postojeći inventar škole, a uprava škole nastoji osigurati potreban nastavni materijal, nastavna pomagala te se brine za obnovu radnog prostora. Za vanjski i unutarnji izgled i uređenje škole brinu se i učenici zajedno sa svojim učiteljicama iz biologije i likovne kulture. Velik se broj učenika sa svojim učiteljima i voditeljima izvannastavnih aktivnosti tijekom godine uključuje u ostvarivanje kulturne i javne djelatnosti škole.

Posebnosti škole

Osnovna škola Vladimira Nazora sudjelovala je šk. god. 2005/2006. u eksperimentalnom provođenju HNOS-a, a od šk. god. 2006/2007. HNOS se provodi kao redovni program.

Škola je 2000. godine dobila ministrovu priznanje za uspješan, kvalitetan i kreativan rad. Kvaliteta rada vidljiva je i po brojnim zapaženim rezultatima koje postižu učenici naše škole na županijskim i državnim natjecanjima, što

je rezultiralo proglašenjem najuspješnije škole u Virovitičko-podravskoj županiji.

Učenici se u školi uključuju i u dodatni rad iz pojedinih nastavnih predmeta (hrvatski jezik, engleski jezik, matematika, geografija, povijest, kemija, fizika, vjeronauk, biologija) te u različite izvannastavne aktivnosti: dramsko-recitatorske grupe, likovnu grupu, plesne grupe, ekološku grupu, GLOBE, astronomsko-modelarsku grupu, folklornu grupu, lutkarsku grupu, grupu vršnjačke potpore, pjevački zbor.

Učenici s poteškoćama u učenju uključeni su u dopunsku nastavu iz pojedinih predmeta (hrvatski jezik, matematika, engleski jezik, fizika).

Škola ima i svoj sportski klub »Mladost«: učenici sportaši svake godine osvajaju velik broj prvih mjesta na županijskim natjecanjima, a ostvarivali su uspjehe i na državnoj razini. Za sada učenici vježbaju u neprimjerenoj sportskoj dvorani te se uz pomoć lokalne zajednice očekuje izgradnja nove sportske dvorane.

Posebno se ponosimo i astronomsko-astronautskim klubom koji je 2001. godine osvojio prvu nagradu za internetsku stranicu na svjetskom Tjednu svemira te su učenici i njihov mentor nagrađeni posjetom sjedišta NASA-e u SAD-u. Osim toga u školi djeluje i školski radio koji svakodnevno emitira program između dviju smjena i tijekom velikog odmora te se svaki tjedan uključuje u radioemisiju HRT-a »Stigla je pošta«.

Škola je uključena i u projekt GLOBE od 2000. godine te učenici aktivno sudjeluju u različitim aktivnostima (praćenje vegetacije, natjecanja) te promiču ekološke vrijednosti. Prošle školske godine naši su učenici prikupljali sredstva kojima smo podržali Jadranski projekt dupin tako što smo usvajanjem dupina Debby pridonijeli aktivnostima istraživanja i zaštite dobrih dupina na području Cresa i Lošinja.

Škola je od 2005. godine uključena i u UNICEF-ov projekt Stop nasilju među djecom. Ove godine učenici i učitelji uspješno su sudjelovali u UNICEF--ovu projektu Škole za Afriku te se svake godine povodom božićnih blagdana uključujemo u Caritasovu akciju za pomoć siromašnim obiteljima. Osim toga provodimo i projekt Poboljšanje djelotvornosti škole Korak po korak kojim nastojimo prepoznati glavne teškoće u svojoj školi te ih uspješno otkloniti.

Partnerstva škole

Škola ostvaruje dobru suradnju s lokalnom zajednicom, sudjeluje u natjecanjima Turističke zajednice, redovito posjećuje izložbe Gradskog muzeja te sudjeluje u organiziranim radionicama za učenike. Na poziv Gradskog kazališta Virovitica posjećujemo organizirane kazališne predstave, a povodom Mjeseca knjige naši učenici i učitelji odazivaju se pozivu Gradske knjižnice i čitaonice u njihovim organiziranim aktivnostima. Svake godine učenicima osmih razreda Hrvatski zavod za zapošljavanje daje informacije o mogućnostima i potrebama na tržištu rada, a sve srednje škole vrše promociju svojih programa da bi se učenici lakše odlučili za buduće zanimanje.

Na početku svake školske godine predstavnici HAK-a i MUP-a učenicima prvih razreda održe predavanje o sigurnosti u prometu. Učenici su upoznati i s radom Područnog ureda za zaštitu i spašavanje Virovitica i vatrogasnog društva koji redovito održavaju pokazne vježbe za učenike razredne i predmetne nastave.

U školi je redovito organizirana i suradnja s liječnikom školske medicine, a u sklopu Dječjeg tjedna učenici i učitelji održavaju priredbe za bolesnu djecu Dječjeg odjela virovitičke bolnice.

Roditelje i njihovu djecu po potrebi upućujemo u Obiteljski centar radi dodatne pomoći u učenju i ponašanju, a učenici su sudjelovali i u njihovoj Zimskoj školi učenja matematike za učenike.

Prilikom obilježavanja vjerskih blagdana i Dana kruha i zahvalnosti za plodove zemlje surađujemo s Franjevačkim samostanom.

Povremeno ostvarujemo suradnju s Crvenim križem te Hrvatskom udrugom pripovjedača, Društvom »Naša djeca«, SOS telefonom i Centrom za prevenciju ovisnosti, a područne škole organiziraju obilježavanja prigodnih datuma sa svojim mjesnim odborima.

Sve naše aktivnosti prati Informativni centar Virovitica, Virovitički list, Virovitica Online i Virovitica.net i o njima redovito izvješćuju.

Posebno smo ponosni na dugogodišnju suradnju i prijateljstvo sa školom »Ferenz Deak« iz susjednoga grada Barcsa u Republici Mađarskoj s čijim učenicima i učiteljima razmjenjujemo susrete, sportska natjecanja i izlete.

Razvojni prioriteti škole

Prošle školske godine naša se škola uključila u projekt samovrednovanja osnovnih škola koji je organizirala Agencija za odgoj i obrazovanje i Institut za društvena istraživanja u Zagrebu. U sklopu projekta ustrojili smo svoj tim za kvalitetu koji uz ravnateljicu ima sedam članova, a zajedničkim radom ispunjeni su obrasci za samovrednovanje škole. Nakon što su se upoznali s projektom, definirane su uloge, određen je koordinator projekta te su upoznati s postupkom samovrednovanja.

Na Učiteljskom vijeću svi su učitelji upoznati s pokretanjem projekta, također i učenici, a njihovi roditelji na roditeljskim sastancima. Nakon obavljene SWOT-analize koju su napravili članovi tima, svi su učitelji bili u mogućnosti ispuniti tu analizu te je zajednički doneseno samoevaluacijsko izvješće. Prema rezultatima SWOT-analize tim za kvalitetu odredio je razvojne prioritete, definirao ciljeve, metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva te krenuo u izradu školskog razvojnog plana. Priključio nam se i kritički prijatelj koji je na zajedničkim sastancima svojim prijedlozima i primjedbama pomogao da pronađemo što bolja rješenja.

Dva su prioritetna područja koja je definirao tim za kvalitetu škole, a to su:

- a) Stručni timovi za organizaciju i provedbu kulturne i javne djelatnosti škole
- b) Kvalitetnije provođenje slobodnog vremena učenika putnika do organiziranog prijevoza

Ostvarena je dobra suradnja s Institutom za društvena istraživanja u Zagrebu koji su nam po potrebi pomagali u procesu samovrednovanja te smo uspjeli utvrditi sve zadane korake.



Sastanak tima za kvalitetu s kritičkom prijateljicom

Razvojni plan škole

Nakon što je tim utvrdio prioritete, postavljeni su kratkoročni razvojni planovi. Prvi postavljeni prioritet jest formiranje stručnih timova za organizaciju i provedbu kulturne i javne djelatnosti škole. Tim za kvalitetu predložio je pet projekata kojima će se razvojni plan ostvarivati. Do kraja školske godine provest će se inicijalna anketa među učiteljima kojom će oni pokazati koliko su zadovoljni dosadašnjim zaduženjima u kulturnoj i javnoj djelatnosti škole i što bi se moglo promijeniti. Nakon ankete uvest će se organizacijske promjene. Na školskim aktivima krajem školske godine odredit će se timovi i voditelji timova za provedbu školskih priredbi, projekata, radionica, sudjelovanja na natječajima, natjecanjima i dr. Slijedi postavljanje pravila u radu timova. Svi timovi bit će u mogućnosti pratiti svoj rad prema dogovorenim obrascima u kojima će se voditi evidencija izvršavanja postavljenih ciljeva. Na kraju školske godine učitelji će završnom anketom moći pokazati svoj stav o promjenama u radu te predložiti ideje za daljnji rad.

Drugi je prioritet škole osiguravanje kvalitetnijeg provođenja slobodnog vremena učenika putnika do organiziranog prijevoza. Početkom školske godine na roditeljskim sastancima roditelji učenika putnika bit će upoznati s promjenama koje će omogućavati njihovoj djeci kvalitetnije i sigurnije provođenje vremena do dolaska organiziranog prijevoza. U školi će biti organizirane dnevno dvije grupe u kojima će učenici moći sudjelovati. Svakodnevno će učenici imati osiguran prostor, u kojem će moći pisati svoje domaće zadaće, i učitelja. Njima će biti osigurana i pomoć vršnjaka, također učenika putnika koji ostvaruju odličan uspjeh u školskim obvezama, a žele pomagati svojim prijateljima. Druga grupa moći će sudjelovati na radionicama u knjižni-

ci koje će svakim danom u tjednu voditi stručni suradnici knjižničari, psiholog i pedagog koji će sami odabirati aktivnosti primjerene učenicima npr. crtanje, origami, gledanje filmova, pedagoško-psihološke radionice. Roditelji će biti upoznati s time da će djeca biti svakodnevno evidentirana te škola neće moći preuzeti odgovornost za one koji ne budu htjeli sudjelovati u ponuđenim aktivnostima u školi.



Tim za kvalitetu s ravnateljicom Sanjicom Samac (desno dolje) i kritičkom prijateljicom Vesnom Bedeković (u sredini gore).

Vizija razvoja škole

Škola u budućnosti trebala bi biti ugodno i poticajno okruženje za učenje, poučavanje, razvoj kreativnosti, odgovornosti i suradnje.

To će se najuspješnije ostvariti u okviru projekta ostvarivanja razvojnog plana škole. Uspjeh i razvijanje međuljudskih odnosa neće izostati ako učenici i učitelji i u budućnosti budu odgovorno i kreativno ispunjavali svoje obveze. U tome će nam pomoći godišnji školski projekt kojim počinjemo sljedeću školsku godinu. Ona će biti proglašena godinom lijepog ponašanja te će svi biti poticani tijekom godine na ostvarivanje tog projekta raznim radionicama, izložbama, predavanjima te izborom najuspješnijeg učenika i razreda.

10.18. II. OŠ »Vrbovec«, Vrbovec

Jasenska Jonjić, Michelle Braš Roth

Brdo bb, Vrbovec
 Telefon: 01/2792-929
 E-adresa: os-vrbovec-003@skole. t-com. hr
 Web-adresa: www. os-druga-vrbovec. skole. hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnatelj škole	Jasenska Jonjić, dipl. učitelj razredne nastave
Stručni suradnik	Snježana Holjevac Popović, dipl. pedagog
	Suzana Mojsilović Pintarić, dipl. psiholog Ljiljana Škrinjar, dipl. knjižničar Ivana Bakula, defektolog Katarina Kerhač, logoped Sandra Čmelak, prof. hrvatskog jezika Andreja Radaković, dipl. učitelj razredne nastave
Kritički prijatelj škole	Michelle Braš-Roth, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja – PISA-centar, nacionalna projektna menadžerica

Riječ ravnatelja



Jasenska Jonjić, ravnateljica

»Projekt mi se učinio pogodnim da poboljšamo kvalitetu nastave i osiguramo najbolji mogući rezultat u radu svakog djeteta.«

Izloženi smo promjenama u društvu, a sve se to odražava i na školu kao dio toga društva. Vlastita svijest o neophodnim promjenama i preispitivanju vlastite kvalitete, kao i traženje načina kako poboljšati kvalitetu rada u školi, razlozi su koji su me naveli da nas uključim u ponuđeni projekt.

Nakon dugogodišnjeg opremanja škole materijalnim resursima, nastavnim sredstvima i pomagalima dostignut je gotovo vrhunac. Paralelno s time teklo je i pojačano ulaganje u usavršavanje učitelja.

Time su se stvorili uvjeti za nadogradnju i poboljšavanje kvalitete rada.

Kao voditeljici Županijskog stručnog vijeća ravnatelja Zagrebačke županije ponuđeno nam je da sudjelujemo u projektu Samovrednovanje u osnovnim školama, koji će se eksperimentalno provoditi u Hrvatskoj.

Budući da želimo poboljšati ukupnu radnu sredinu koja će djeci biti poticajna za učenje, a učiteljima za rad, projekt mi se učinio pogodnim da poboljšamo kvalitetu nastave ponudom i upotrebom različitih nastavnih oblika moderne, raznolike i suvremene nastave u kojoj se svaki učenik individualno potiče i podupire. Veoma nam je važan osobni razvoj i najbolji mogući rezultat u radu svakog djeteta i svakog učitelja.

Riječ kritičkog prijatelja škole

Osobni doprinos i motivaciju za sudjelovanje u ovom projektu kao kritički prijatelj II. osnovne škole »Vrbovec« prvenstveno povezujem s višegodišnjim radom s ravnateljima te posebno dobrom suradnjom s ravnateljicom Jo-

njić. Tijekom nekoliko godina obnašanja funkcije više savjetnice za opći razvoj i školski menadžment u MIPS-u (AZOO), teme samovrednovanja škola i razvojnih planova obrađivala sam desetak puta za nekoliko stotina ravnatelja osnovnih škola na višednevnim seminarima i okviru manjih skupina. Ravnateljica Jonjić je kao voditelj ŽV ravnatelja prisustvovala jednom od tih seminara još 2004. godine te nas od tada povezuje sličan način razmišljanja o evaluaciji kao početnoj i završnoj točki svakog razvojnog ciklusa, odnosno planiranja unapređenja odgojno-obrazovnog rada. Neka osnovna polazišta za razvojni plan ove škole razrađivale smo dakle još prije više godina i sudjelovanje u ovom projektu pokazalo se logičnim nastavkom dotadašnje suradnje.

Tim za kvalitetu znatno je pridonosio svojim stručnim i iskustvenim zapažanjima, idejama i prijedlozima za njihovu implementaciju. Svaki nam je sastanak protekao u ugodnom radnom i prijateljskom ozračju tijekom kojih sam nastojala uvažavati razvojne potrebe ove škole te poštivati stručni doprinos i kompetencije članova tima za kvalitetu. Osobna profesionalna stajališta i ideje temeljene na iskustvu u međunarodnim pristupima razvoju obrazovanja nastojala sam pritom maksimalno potisnuti i ne nametati pravce razvoja za koje još nije dovoljno sazrela naša obrazovna stvarnost.

Odmah nakon obrađene SWOT-analize postalo je jasno da djelatnici ove škole žele i trebaju više pažnje usmjeriti na osobni razvoj učenika i bolju suradnju s lokalnom zajednicom.

Razvoj samopouzdanja na osnovi osamostaljivanja učenika i povećanja njihove odgovornosti za osobna postignuća stavljeno je u neposrednu vezu s motivacijom za usvajanje novih znanja i sposobnosti. Razvoj socijalnih vještina i bolja interakcija između učenika i učitelja (ali i međusobno) trebale bi stvoriti još bolje pretpostavke za kvalitetnu nastavu, bolju disciplinu i timski rad. Uzrok većini problema u ostvarivanju vizije škola vidi u socio-ekonomskom okruženju učenika i nezainteresiranost većine roditelja za aktivnijom suradnjom sa školom. Stoga se krenulo od pretpostavke da bi škola trebala posvetiti više pozornosti onim područjima obiteljskog odgoja koji je nedostatan ili u potpunosti nedostaje: poticanje interesa učenika, razvoj njihovih kulturnih potreba, razvoj komunikacijskih vještina i širenje pozitivnog stava prema važnosti obrazovanja. Očekivanja su da će se tijekom vremena i većina roditelja aktivno pridružiti ovim nastojanjima škole.

Drugo je važno područje, neraskidivo s učeniku usmjerenim pristupom, podizanje kompetencija učitelja te razvoj timskog rada u cilju podizanja kvalitete nastave.

Podrška kritičkog prijatelja ovim razvojnim pravcima škole očitovala se u tome da se jasno definiraju prioritetna područja razvoja, preciziraju ciljevi (većina se ciljeva i područja preklapa) i osmisle kratkoročni razvojni projekti s posebnim naglaskom na mjerljivost finalnih ishoda. Osobno iskustvo u vođenju velikog broja akcijskih istraživanja na razini pojedine škole ili cijele županije tijekom prethodnih godina poslužilo je i za motivaciju članova tima za kvalitetu, bodrenje i prevladavanje straha od otpora znatnog broja ostalih učitelja te uviđanje činjenice da se pokretanjem svake promjene moramo su-



Michelle Braš Roth,
prof.

»Podrška kritičkog prijatelja očitovala se u jasnom definiranju prioritetnih područja razvoja, preciziranju ciljeva i osmišljavanju razvojnih projekata s posebnim naglaskom na mjerljivost finalnih ishoda.«

očiti s određenim problemima i rizicima. Nakon evaluacije učinjenih razvojnih pomaka osim mjerljivih pokazatelja trebalo bi se osjetiti i zadovoljstvo većine sudionika te još veća motivacija za nove izazove.

Na kraju još želim istaknuti osobno žaljenje zbog nemogućnosti intenzivnije suradnje u ovako kreativnom procesu razvojnog planiranja i veliku znatiželju za rezultate kratkoročno postavljenih ciljeva.

Obilježja škole

II. osnovna škola »Vrbovec« mlada je škola koja je započela s radom 1. rujna 1997. S radom je započela u teškim uvjetima. Škola je bila opremljena samo učioničkim namještajem. U početku je mnogo energije i vremena utrošeno na prikupljanje sredstava za opremanje. Započela je s radom bez sportske dvorane, koja je izgrađena 2001. godine.

U svom sastavu ima matičnu i četiri područne škole. Područne su škole raspršene i smještene u seoskim sredinama koje su udaljene od 5 do 11 km od matične škole. Područna škola »Lonjica« broji 70-ak učenika i nastava se odvija u čistim razrednim odjelima u jednoj smjeni. »Poljana«, »Poljanski Lug« i »Negovec« područne su škole s 20-ak učenika koje rade u kombiniranim razrednim odjelima, prvi–drugi i treći–četvrti. U školi »Poljana« nastava se još uvijek odvija u dvije smjene, a u ostalim se nastava odvija u jednoj smjeni. Na područjima gdje djeluju područne škole socijalni i ekonomski status roditelja vrlo je težak i zahtjevan. Školske godine 1999/2000. doselio se velik broj obitelji iz Bosne i Hercegovine i s Kosova. Učenicima je iz tih obitelji – što zbog jezičnih, što zbog psiholoških razloga izazvanih preseljenjem – potrebna velika pomoć u svladavanju gradiva, a i u socijalizaciji.

Matična škola smještena je u mirnoj zoni grada Vrbovca, udaljena od prometnica. Okoliš je škole prostran, 27.000 m² i ugodan za boravak djece. Zbog velike površine i pomanjkanja sredstava još uvijek je u fazi sadnje i uređenja.

Škola ima ukupno 36 odjela u kojima je 757 učenika. U matičnoj je školi 26 odjela sa 626 učenika i radi se u dvije smjene. Zaposlena su 72 djelatnika. Stručnu službu škole čine: pedagog, psiholog, logoped, defektolog i knjižničar.

Učenici dolaze uglavnom iz obitelji prosječnog i slabijeg socio-ekonomskog statusa. Vrlo je mali postotak roditelja s višom ili visokom stručnom spremom. Većina učenika vezana je za prijevoz, ove školske godine putuje 410 učenika.

U nižim razredima prosječno je 22, u višim razredima 25 učenika. Srednja je ocjena prvih razreda 4,60, drugih razreda 4,58, trećih 4,34, četvrtih 4,55, što znači da je ukupna srednja ocjena svih nižih razreda 4,56. Srednja je ocjena učenika petih razreda 3,59, šestih razreda 3,66, sedmih razreda 3,58 i osmih razreda 3,82, što znači da je ukupna srednja ocjena svih viših razreda 3,64. Srednja je ocjena svih učenika 4,1.

Tijekom školske godine izrečene su i pedagoške mjere. Učenicima koji su postigli odličan uspjeh i primjereno se vladali uručene su pohvalnice. Učeni-

cima neprimjerenog ponašanja izrečene su također pedagoške mjere u skladu s kućnim redom.

Sudionicima županijskih i državnih natjecanja i njihovim mentorima uručene su knjige. Učenicima koji tijekom osmogodišnjeg školovanja svih osam godina imaju odličan uspjeh na kraju osmog razreda uručuju se knjige. Učenicima se trude biti uspješni, a u tome im pomoć pružaju njihovi učitelji. Svih ovih godina broj se učenika na raznim razinama natjecanja povećao, a i rezultati su sve bolji. Posebno se ističe u informatici, biologiji, hrvatskom jeziku i likovnoj kulturi.

Posebности škole

ekoškola, UNICEF-ov program za sigurno i poticajno okruženje u školi, Kvalitetna škola, projekt Samovrednovanje u osnovnoj školi, Grupe za modifikaciju neprimjerenih oblika ponašanja, Grupa za darovite, Posebna odgojno-obrazovna skupina, Škola u prirodi, Škola plivanja i ljetovanje, Učenički list »Vrba«, Učeničko-školska zadruga »Vrba«, Učenički školski športski klub »Valentin«.

Partnerstva škole

Grad, Šumarija, Komunalac, Centar za socijalnu skrb, Crveni križ, Zagrebačka županija, Centar za rehabilitaciju Stančić, Udruga Suncokret – Oljin, Centar za kulturu Maksimir, Policijska uprava Vrbovec, izdavačke kuće, pojedinačni donatori.



Školski tim za kvalitetu

Razvojni prioriteti škole

Na osnovi provedenih anketa među učiteljima i učenicima te SWOT-analize tim za kvalitetu definirao je tri prioritetna područja koja se međusobno prožimaju i nadopunjuju. Prvenstveno su to (1) *razvijanje osjećaja zajedniš-*

tva, entuzijazma i timskog rada, što je osnovni preduvjet za (2) trajno i aktivno unapređivanje kompetencija učitelja i kvalitete nastave, a za što je jako važno i (3) uključivanje roditelja i lokalne zajednice.

Pošlo se od pretpostavke da bi se intenziviranjem *razvoja samostalnosti i osjećaja odgovornosti učenika* povećala i njihova *motivacija* za učenjem. Istovremeno, poticanjem *samopouzdanja učitelja* temeljem proširivanje njihovih *kompetencija* neposredno bi se utjecalo na *poboljšanje kvalitete nastave* i na napredak u *razvoju komunikacijskih i socijalnih vještina*, odnosno interakcija među učiteljima te s učenicima i njihovim roditeljima.

Razvojni plan škole

Da bi se prioritetni ciljevi počeli ostvarivati, u razdoblju od dvije školske godine istovremeno će se provoditi šest akcijskih projekata s različitim metodama rada.

Projekt 1: Primjeri dobre prakse, ogledna predavanja, projektna nastava

Projekt 2: Definiranje jasnih kriterija ocjenjivanja

Projekt 3: Istraživački i timski radovi, terenska nastava

Projekt 4: Razmjena priprema i nastavnih listića

Projekt 5: Uvid u nastavu učitelja od strane stručnih suradnika i ravnateljice

Projekt 6: Bilten škole

Primjera radi opisat ćemo Projekt 2: Neujednačeni i nejasni **kriteriji ocjenjivanja** učenika jedan su od uzroka nezadovoljstva i konfliktnih situacija između učenika i učitelja, ali i učitelja međusobno. Oni su također uzrok niza disciplinskih problema, slabljenje motivacije učenika i osjećaja odgovornosti prema školskim obvezama te polariziranje učitelja na stroge i zahtjevne, odnosno blage i popustljive. Sveopća zbunjenost, kako učenika tako i učitelja, na kraju vodi do vrlo upitnih finalnih ishoda i analize učeničkih postignuća na kraju školske godine. Stoga je u akcijskom planu predviđen sljedeći niz postupaka kojim bi se ovi problemi ublažili:

- Utvrđivanje inicijalnog stanja:
 - a) Anketiranjem učenika provjeriti znaju li koji su najvažniji dijelovi nastavnog gradiva i što trebaju naučiti za pojedinu ocjenu.
 - b) Anketiranjem učitelja provjeriti na koji način utvrđuju kriterije ocjenjivanja, jesu li učenike s time upoznali i imaju li problema s definiranjem kriterija u nekim dijelovima propisanog programa.
- Analizirati i usporediti rezultate anketnih upitnika
- Dogovoriti kriterije i usuglasiti programske sadržaje za pojedinačne zadatke objektivnog tipa (kontrolne zadaće) po predmetnim aktivima te ujednačiti sustav bodovanja i bodovni prag za svaku razinu.
- Organizirati tribine, forume i rasprave na kojima će učitelji, učenici i roditelji iznijeti svoja mišljenja, ponuditi ideje i prijedloge za daljnji napredak u razvoju sustava ocjenjivanja u školi.

- Utvrđivanje finalnog stanja nakon sustavnog praćenja postignutih rezultata, razgovora s učenicima i učiteljima te ispitivanjem stupnja zadovoljstva svih sudionika provedenim promjenama. Ono će ujedno poslužiti kao polazišna osnova za novi akcijski plan na ovom području.

U realizaciju ovog akcijskog projekta uključeni su svi učitelji, ali i većina učenika (ovisno o uzrastu) te određen broj roditelja (ovisno o odazivu). Stručno-razvojna služba škole zadužena je za utvrđivanje inicijalnog i finalnog stanja, a voditelji predmetnih aktivna i razrednici za organizaciju radnih dogovora i zajedničkih rasprava. Projekt ne traži veća financijska sredstva i predviđa se završiti do kraja iduće školske godine.

Vizija razvoja škole

Vidimo se kao škola zadovoljnih učitelja i učenika u kojoj se njegovanjem njihova samopouzdanja i poštivanje individualnosti potiče stalna želja za stjecanjem znanja te razvojem vještina i sposobnosti.

10.19. OŠ »Zlatar Bistrica«

Božena Slunjski, Željko Slunjski

Zlatar Bistrica, Vladimira Nazora 10
 Telefon: 049/461-749
 E-adresa: os-zlatar-bistrica@skole.htnet.hr
 Web-adresa: www.os-zlatar-bistrica.skole.hr

Školski tim za kvalitetu

Ravnateljica škole	Božena Slunjski
	Jasna Kokot Pelko, stručna suradnica Sanja Čebrajec, stručna suradnica – knjižničarka Jasna Jakopec, učiteljica hrvatskog jezika Andreja Jertec, učiteljica razredne nastave Štefica Škrlec, učiteljica biologije i kemije Ivančica Hopek-Kramar, učiteljica matematike i fizike Božica Margetić, učiteljica razredne nastave Željka Curiš, roditelj učenika
Kritički prijatelj škole	Željko Slunjski, Savez samostalnih sindikata Hrvatske

Riječ ravnateljice



Božena Slunjski, prof.

Potrebno je unapređivati mehanizme i postupke kojima se mora trajno podupirati kvaliteta učenja i poučavanja učenika – razvijati kulturu škole koja mora otvoriti nove mogućnosti utjecaja na školsku stvarnost i bitne pomake u kvaliteti odgojno-obrazovnog procesa.

U samovrednovanje treba uključiti sve relevantne sudionike, a samovrednovanje prihvatiti kao prijeku potrebu za dublje analiziranje radi unapređivanja kulture kvalitete škole. Samovrednovanje je ravnateljici i timu bio izazov, pokrenulo je poželjne promjene u Školi. Za kvalitetniji rad trebalo bi provesti edukaciju svih učitelja i stručnih suradnika s obzirom na njihovu spremnost za samovrednovanje i vlastiti razvoj, na njihov entuzijazam i razumijevanje važnosti procesa.

Riječ kritičkog prijatelja škole (Željko Slunjski)

Kritički prijatelj surađuje sa školom petnaestak godina na razne načine i prati odgojno-obrazovna postignuća učenika.

Među učiteljima i stručnim suradnicima pozitivno je ozračje i suradnički odnos. Osjeća se sloboda izražavanja, fleksibilnost, kreativnost i entuzijazam. Svaki je član tima dragocjen, doživljava svoju važnost zajedničkim radom na razvojnim planovima i zajedničko zadovoljstvo u uspješnom ostvarenju.

Učenici imaju razvijen interes za rješavanje postavljenih zadaća, stvaralaštvo, odgovornost prema sebi, učiteljima, roditeljima i okruženju. U školi ne-

ma nasilja, razvijena je samokontrola, humanost, suradnja, upornost i skromnost. Vidljiv se nizak socio-ekonomski status učenika.

Svi su zaposlenici škole bili vrlo susretljivi. Za učenike putnike organiziran je kvalitetan i kreativan boravak u školi, a prijevoz do kuće i u školu krajnje siguran s educiranim vozačem i dobrim školskim kombijem.

Kritički prijatelj škole objektivna je potreba. Svojim poticajnim idejama može pomoći školi da bude bolja, a svojim znanjem i suradničkim odnosom sa svim sudionicima nastavnoga procesa može pridonijeti većoj i željenoj kvaliteti kulture škole.

Obilježja škole

Škola se nalazi u središtu mjesta, u glavnoj zlatarbistričkoj Ulici Vladimira Nazora 10. Utemeljena je 1927. godine i tada je imala 142 učenika. U godinama prošloga stoljeća raste broj učenika do 350.

Demografski pad stanovništva, a time i učenika, počinje intenzivno od 1995. godine. Školske godine 2008/2009. upisano je u školu 207 učenika, u 10 razrednih odjela. U broju prednjače dječaci. Učenici postižu u prosjeku vrlo dobar uspjeh. Prema odredbi čl. 65. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi nastavu pohađa 10 učenika. Za njih je organizirana dopunska nastava koju izvodi stručni suradnik Škole defektolog – logoped.

Socio-ekonomski status učenika nije visok. Četvrtina su učenika učenici putnici. Iz šest okolnih sela i zaselaka, udaljenih od škole šest i više kilometara, dovozi ih na nastavu školski kombi. Naš osnivač, Krapinsko-zagorska županija, osigurao je financijska sredstva za kupnju novoga vozila. Nastava je u svim predmetima stručno zastupljena, izvodi je 11 učitelja s VSS i sedam učitelja s VŠŠ. Pet učitelja radi u dvije i više škola.

Posebosti škole

Svi su učenici Škole prema individualnim sposobnostima i interesima uključeni u četrnaest izvannastavnih aktivnosti. U izvanškolske aktivnosti u mjestu i izvan mjesta (Marija Bistrica, Bedekovčina, Varaždin, Zabok) uključeno je 111 učenika.

U okviru nastavnih predmeta provodi se sustavni rad na prevenciji nasilja i zlouporabe sredstava ovisnosti, profesionalno informiranje i građanski odgoj.

Škola dobiva 2001. godine status ekoškole, a 2007. godine International Eco-Schools Bronze Certificate.

Mladi ekolozi intenzivno djeluju kroz većinu nastavnih predmeta, izvan-nastavnih i izvanškolskih aktivnosti na očuvanju prirodne i kulturne baštine, na poticanju i razvijanju higijenskih i estetskih navika, sposobnosti govornoga, likovnoga i glazbenoga izričaja. Na terenskoj nastavi uočavaju, tumače i pronalaze rješenja negativnih pojava u prirodi i samostalnim istraživačkim radom rade na projektima:

- Zdravstvena ispravnost vode i bunara na području Općine Zlatar Bistrica (četverogodišnji projekt 2007–2010). Suradnja: Hrvatski zavod za jav-

no zdravstvo, Hrvatski Crveni križ, Krapinsko-zagorska županija, Općina Zlatar Bistrica.

- Nacionalni program monitoringa bioraznolikosti Republike Hrvatske – zaštićene i ugrožene biljne vrste. Suradnja: Državni zavod za zaštitu prirode, Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja.
- Zbrinjavanje razgradivoga i nerazgradivoga otpada. Suradnja: Udruga »Lijepa naša«, KZZ i Općina Zlatar Bistrica.
- Program gerontološke humanosti. Suradnja: Hrvatski Crveni križ, Centar za socijalnu skrb i Općina Zlatar Bistrica.

Priznanja i nagrade:

- Učenici su nagrađivani za postignuća u literarnom, dramskom i likovnom izričaju. Uspješno nastupaju u Krapini na manifestaciji »Kaj u riječi, slici, pjesmi i plesu« i u Zlataru na festivalu »Dječje kajkavske popevke«.
- Općina Zlatar Bistrica dodijelila je Školi Zahvalnicu za sudjelovanje u obilježavanju »Zlatarbistričkoga proljeća 2008.«
- Savez ekoloških udruga Krapinsko-zagorska županije dodijelio je Zahvalnicu za koordinaciju ekoškola KZZ (vezano uz Dan planeta Zemlje).
- Ekoudruga »Lijepa naša« dodijelila je Priznanje OŠ »Zlatar Bistrica« za suradnju i pomoć u oplemenjivanju i zaštiti okoliša.
- U travnju 2009. godine ekoškola dobiva srebrni certifikat International Eco-Schools Silver Certificate.
- Na sportskim natjecanjima učenici osvajaju niz priznanja i nagrada.

Partnerstva škole

Vrata Škole otvorena su svima i postoji spremnosti za partnerski odnos sa svima. Lokalna zajednica uključena je u život i rad Škole. Realno je postavljena međusobna suradnja, razumijevanje i tolerancija. Hvalevrijedna je suradnja s osnivačem škole – Krapinsko-zagorskom županijom, koja je financijskim sredstvima pomogla opremljenost Škole. Osnivač također pomaže pri ostvarivanju projekata i u stručnom usavršavanju zaposlenika. Prijevoz učenika putnika najveći je organizacijski i financijski problem.

Zahvaljujući Općini Zlatar Bistrica, koja je školi prije 12 godina poklonila kombi vozilo, a 2009. godine Krapinsko-zagorska županija osigurala financijska sredstva za novo vozilo, učenici putnici imaju najsigurniji i najjeftiniji prijevoz.

Školska športska polivalentna dvorana ukras je i ponos mjesta, roditeljima, učenicima i zaposlenicima škole. Mjesto je okupljanja sportaša i rekreativaca, što pridonosi borbi protiv ovisnosti. Dakako, njezina je gradnja plod dobre suradnje i partnerskih odnosa s lokalnom zajednicom, Krapinsko-zagorskom županijom, MZOŠ-om i ostalim organizacijama i institucijama.

Razvojni prioriteti škole

Škola mora unapređivati sva područja rada koja pridonose razvojnim potrebama učenika i njihovu osobnom razvoju. Interes je učenika u prvom planu.

U procesu samovrednovanja uočili smo vlastite prednosti, nedostatke i slabosti te mogućnosti razvoja imajući u vidu teškoće i opasnosti (SWOT-analiza).

Izradili smo Školski razvojni plan, procijenili svoje unutarnje resurse i razvojne kapacitete. Pokušali smo odrediti svoje prioritete i načine kako ih ostvariti.



Tim za kvalitetu škole

Razvojni plan škole

Kratkoročni razvojni plan škole odnosi se na organizaciju boravka učenika putnika u školi do početka nastave i nakon završetka nastave do odlaska kući.

Prioritetno područje: Organiziranje boravka učenika putnika do odlaska kući

Ciljevi

- Sigurnost učenika
- Kvalitetan i kreativan boravak u školi do odlaska kući
- Zadovoljan učenik i roditelj

Metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva

- Anketiranje učenika, roditelja i učitelja
- Organiziranje sportskih igara i aktivnosti
- Organiziranje pomoći u usvajanju obrazovnih sadržaja
- Organiziranje kreativnih radionica

Nužni resursi (financijski, organizacijski, ljudski)

- Potrebna su financijska sredstva za kupnju društvenih igara, namirnica za obrok, potreban materijal i pribor za rad u radionicama

- Financiraju roditelji, osnivač, Općina Zlatar Bistrica, sredstva iz vlastitih prihoda
- Organizacija sportskih aktivnosti u školskoj dvorani, knjižnici, informatičkoj učionici i učionici za likovnu i glazbenu kulturu

Datum do kojeg će se cilj ostvariti: 31. ožujka 2009.

Nadležna osoba: Ravnateljica Božena Slunjski

Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva

- anketa o iskustvima učenika
- analiza uspjeha učenika putnika
- informiranost roditelja i lokalne zajednice o provedenom projektu

Vizija razvoja škole

S obzirom na temeljni smisao škole učenici bi trebali biti kreatori oblikovanja njezine kulture. Škola kao ustanova postoji zbog njih, moraju u većoj mjeri sudjelovati u njezinu životu i radu. Ustrojstvom Vijeća učenika učenici će sudjelovati u izradi školskoga kurikuluma.

Zaposlenici škole – učitelji, stručni suradnici i ravnateljica – spremni su za prihvaćanje promjena, potrebe unapređivanja poticajne školske kulture, u funkciji unapređivanja kakvoće i razvoja odgojne i obrazovne djelatnosti u cjelini. Želimo izgraditi kulturno osviještenu školu s pozitivno razvijenim kulturološkim odrednicama i visoke standarde poučavanja i trajnoga usavršavanja, osjećaj obveze i odgovornosti za uspjeh svih učenika, zajedničko suradničko vođenje školskih aktivnosti, osjećaj zasluga cijeloga kolektiva za ostvarene uspjehe, očekivanja da svi sudionici u procesu učenja i poučavanja učenika aktivno osmišljavaju promjene i pozitivna postignuća promovirati u svečanim prigodama.

Vizija škole su sretni i za život osposobljeni učenici s usvojenim znanjima, vještinama, sposobnostima i stavovima, zadovoljni učitelji i roditelji – škola bez nasilja.

11. Prilozi

11.1. Samoevaluacijski upitnik

O pitanjima u upitniku raspravlja školski tim za kvalitetu. Ravnatelj delegira odgovornu osobu za koordiniranje radom tima za kvalitetu.

Upute

- U obrazac se upisuju mišljenja koja podržava većina ili svi sudionici rasprave. Ne prihvaća se mišljenje samo jedne osobe, bez obzira na njezin položaj i utjecaj.
- Sudionici moraju biti objektivni, što realniji u svojim prosudbama i opisima. Cijeli je postupak zamišljen kao postupak vrednovanja **sadašnjeg** rada škole, kao evaluacijski postupak, a ne kao deskriptivni komentar školske povijesti.
- Razmišljati **i** iz perspektive učenika i njihovih roditelja.
- Usredotočiti se na kvalitetu podrške koju se pruža učenicima i na ishode poučavanja u školi. Kakve učinke ostvaruju sadašnji pristupi i postupci?
- **Budite jako kratki – koristite sažeto navođenje svojih mišljenja, ideja i planova.**
- **Svoje procjene argumentirajte provjerljivim činjenicama, a ne time što bi moglo biti ili što biste željeli.**
- **Budite jasni i jezgroviti. Ovo izvješće i razvojni prioriteti koje ćete definirati moraju biti lako čitljivi i razumljivi svima.**

Priredili članovi školskog tima za kvalitetu:

Navesti imena članova tima i ostalih koji su sudjelovali u izradi ovog izvješća

Funkcija	Ime i prezime
Ravnatelj škole	
Stručni suradnik	

Osoba za kontakt (upišite podatke osobe s kojom će se kontaktirati u svezi s daljnjom analizom ovog upitnika i cijelog postupka samovrednovanja):

Ime i prezime	
Adresa	
Telefon (mobitel)	
E-adresa	
Web-adresa škole	www.

Obilježja škole

Koje su glavna obilježja učenika vaše škole?

- s obzirom na motivaciju za učenje, brzinu napredovanja, školska postignuća, razvijenost važnih kompetencija i školski uspjeh
- s obzirom na socijalno i ekonomsko okruženje iz kojeg učenici dolaze

--

Ima li škola neke specifičnosti npr. provodi li posebni program ili se nalazi u nekom posebnom statusu ili odnosu s drugim institucijama ili partnerima?

--

Kvaliteta nastave

Koliko je u vašoj školi *općenito* dobra i učinkovita nastava, poučavanje i poticanje učenika?

Koliko nastava zadovoljava individualne potrebe učenika? Koliko je nastava zanimljiva i koliko motivira učenike na učenje? Koliko se koriste načela aktivnog učenja? Koliko se potiču vještine samostalnog, angažiranog, samoregulirajućeg učenja?

1 – jako loše										5 – izvrsno
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

Kako to znate? Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?

--

Koja su najbolja obilježja poučavanja u vašoj školi i zašto?

--

Što treba poboljšati i što se poduzima?

--

Kvaliteta nastavnog plana i nastavnog programa – razredna nastava

Koliko su nastavni plan i nastavni program razredne nastave usklađeni s razvojnim potrebama, sposobnostima i interesima vaših učenika?

Koliko program zadovoljava individualne potrebe učenika? Koliko je program zanimljiv i koliko motivira učenike na učenje? Koliko su sadržaji koji se uče važni za snalaženje u životu?

1 – neusklađen										5 – potpuno usklađen
----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------

Kako to znate? Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?

--

Koja su najbolja obilježja postojećeg nastavnog plana i programa i zašto?

--

Koje aspekte nastavnog plana i programa u predmetnoj nastavi treba poboljšati i što po vama valja poduzimati?

--

Kvaliteta nastavnog plana i nastavnog programa – predmetna nastava

Koliko su nastavni plan i nastavni program predmetne nastave usklađeni s razvojnim potrebama, sposobnostima i interesima vaših učenika?					
Koliko program zadovoljava individualne potrebe učenika? Koliko je program zanimljiv i koliko motivira učenike na učenje? Koliko su sadržaji koji se uče važni za snalaženje u životu?					
1 – neusklađen					5 – potpuno usklađen
Kako to znate? Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?					
Koja su najbolja obilježja postojećeg nastavnog plana i programa i zašto?					
Koje aspekte nastavnog plana i programa u predmetnoj nastavi treba poboljšati i što po vama valja poduzimati?					

Postignuća učenika

Kakva su postignuća vaših učenika?					
Koliko vaši učenici u prosjeku ostvaruju poželjne standarde znanja, razvoja vještina, kompetencija?					
1 – posve neuspješni					5 – izuzetno uspješni
Kako to znate? Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?					
U kojim su područjima učenja vaši učenici najuspješniji i zašto?					
Što valja poduzimati da bi se realna školska postignuća vaših učenika još poboljšala?					

Podrška učenicima

Kako je organizirana podrška učenicima u kriznim situacijama? (briga, savjetovanje, pomoć pri učenju, emocionalna podrška...)					
1 – jako slabo					5 – izvrsno
Na temelju čega tako procjenjujete?					
Koja su najbolja obilježja savjetovanja i podrške koju pružate vašim učenicima i zašto?					
Što najviše treba poboljšati i što poduzimate?					

Slobodne aktivnosti učenika

Kako su organizirane izvan-programске, izvan-nastavne školske aktivnosti učenika?						
1 – jako slabo						5 – izvrsno
Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete? Navedite konkretne aktivnosti i projekte u kojima učenici sudjeluju.						
Koja su najbolja obilježja izvan-nastavnog programa i aktivnosti, i zašto?						
Što treba poboljšati i što poduzimate?						

Poticanje samoinicijativnosti, poduzetnosti

Koliko se u vašoj školi učenici dobro pripremaju za svoju neovisnost u budućnosti (za poduzetnost i poduzetništvo kao ključne kompetencije u europskom obrazovanju)?						
Koliko i kako učenici razvijaju vještine i osobna obilježja koja će im omogućiti ekonomsku neovisnost, (samo)zapošljavanje i dobrobit? Koliko se i kako potiču samoinicijativnost, poduzetnost, timski rad i ekonomske (financijske) vještine kod učenika?						
1 – jako slabo						5 – izvrsno
Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete? Navedite konkretne aktivnosti i projekte kojima se potiče poduzetnost učenika.						
Što se tom pogledu još može poduzimati?						

Uvjeti rada

Koliko su dobri uvjeti prostora, smještaja i opremljenosti škole?						
1 – jako loši uvjeti						5 – izvrsni uvjeti
Na temelju kojih ste pokazatelja tako procijenili?						
U čemu se u školi nude najbolji uvjeti za rad s učenicima i za učenje?						
Što treba najviše poboljšati i kakvi su vaši planovi da to ostvarite?						

Rukovođenje školom

Koliko je učinkovito rukovođenje školom?						
Razmotrite efektivnost (ostvarivanje postavljenih ciljeva) i efikasnost (korištenje resursa – financijskih, materijalnih, ljudskih) rukovođenja školom.						
Koliko se u školi potiču nove ideje i inicijative, kreativno rješavanje problema, međusobna suradnja, poticanje autonomije i kreativnosti pojedinaca i timova?						
1 – loše rukovođenje						5 – izvrsno rukovođenje
Na temelju kojih ste pokazatelja tako procijenili?						
Koji su aspekti rukovođenja najbolji i zašto?						
Koje bi aspekte rukovođenja trebalo mijenjati i što se poduzima?						

Suradnja s vanjskim partnerima

Koliko dobro škola surađuje s roditeljima?						
1 – nikakva suradnja						
						5 – izvrsna suradnja
Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?						
Koja su najsnažnija obilježja suradnje i zašto?						
Što najviše traži poboljšanja i što poduzimate?						

Koliko dobro škola surađuje s lokalnom zajednicom?						
1 – nikakva suradnja						
						5 – izvrsna suradnja
Na temelju kojih pokazatelja tako procjenjujete?						
Koja su najsnažnija obilježja suradnje i zašto?						
Što najviše treba poboljšati i što poduzimate?						

Mišljenje o školi

Kakvo mišljenje o školi imaju učenici?						
1 – loše mišljenje						5 – izvrsno mišljenje
Na temelju čega tako procjenjujete?						
Što najviše vole u svojoj školi? Čime su najzadovoljniji? Na što su najponosniji?						
Što treba poboljšati i što se poduzima?						

Kakvo mišljenje o školi imaju roditelji i javnost?						
1 – loše mišljenje						5 – izvrsno mišljenje
Na temelju čega tako procjenjujete?						
Što im se najviše sviđa u vašoj školi?						
Kako planirate još više podići ugled škole kod roditelja i u javnosti?						

Razvoj škole

Kako procjenjujete opće napredovanje škole u posljednje tri godine?						
1 – stagniranje						5 – velik napredak
Na temelju čega tako procjenjujete?						
U čemu je ostvaren najveći napredak i zašto?						
Kakav je kapacitet vaše škole za daljnji razvoj? Što i nadalje treba poboljšati i što se poduzima?						

Opća procjena

Koliko je vaša škola dobra?						
1 – loša						5 – izvrsna
Kako to znate? Čime potkrepljujete svoju tvrdnju? Što čini vašu školu posebnom, što je razlikuje od drugih škola?						
Što činite i planirate činiti da ona bude još bolja?						

11.2. Obrazac za SWOT-analizu

Smisao je analize otvaranje rasprave o postojećem stanju i strateško planiranje razvoja škole. Članovi ispitivanih grupa iskazuju mišljenja i ideje koje se zapisuju u polja SWOT-tablice. Polja tablice odnose se na prednosti i nedostatke rada s učenicima, razvojne mogućnosti i poteškoće s kojima se škola suočava.

Razmišljajte iz perspektive učenika, nastavnika, stručnih suradnika, rukovoditelja i roditelja.

Prednosti (Strengths)	Nedostaci, slabosti (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> Nabrojte dobre strane vaše škole Zbog čega je dobro biti učenik u vašoj školi? 	<ul style="list-style-type: none"> Koje su sve mane, nedostaci, loše strane vaše škole?
Mogućnosti (Opportunities)	Poteškoće, zapreke i opasnosti (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> Nabrojite sve neiskorištene mogućnosti, neiskorištene potencijale koji bi vašu školu učinili još boljom? 	<ul style="list-style-type: none"> Koje sve okolnosti ugrožavaju i sprječavaju vaš optimalni razvoj?

11.3. Obrazac za razradu razvojnog plana škole

Prioritetno područje	Ciljevi	Metode i aktivnosti za ostvarenje ciljeva	Nužni resursi (financijski, organizacijski, ljudski)	Datum do kojega će se cilj ostvariti	Nadležna osoba	Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva
Koja su područja rada koja najprije moramo unaprijediti?	Koje konkretne ciljeve želimo ostvariti u dogovorenom prioritetnom području? Specifično Mjerljivo Relevantno Vremenski definirano Ostvarivo	Što sve valja poduzeti da bi se ciljevi ostvarili? Koji je najbolji, najbrži, najučinkovitiji način?	Kako to ostvariti s najmanje mogućih troškova? Koje organizacijske pomake valja učiniti? Koje neiskorištene kreativne ljudske resurse možemo za to iskoristiti?	Realna procjena vremena koje je potrebno da bi se došlo do cilja. Kako ciljeve ostvariti što brže?	Tko preuzima odgovornost za cijeli postupak?	Kako znamo da smo ostvarili ciljeve? Kako to možemo »opipljivo« dokazati?

11.4. Radionica – korištenje rezultata SWOT-analize za definiranje razvojnih prioriteta škole

Skica radionice

Svrha je radionice prikupljanje podataka za osmišljavanje razvojne strategije škole.

Mogući sudionici – članovi tima za kvalitetu, stariji učenici, učitelji, roditelji...

Trajanje radionice do 60 minuta.

Struktura radionice

Cilj: Analiza prednosti, nedostataka, razvojnih mogućnosti i zapreka razvoju škole

- Upoznavanje sudionika o razlozima provođenja analize – prepoznavanje razvojnih potreba škole, prikupljanje ideja koje će pridonijeti razvoju škole
- Istaknuti važnost ideja koje će se prikupiti baš u toj skupini – istaknuti relevantnost sudionika
- Jasno odrediti što se analizom želi ostvariti
- Podijeliti listove sa SWOT-tablicom (*individualna, u prilogu!*) (odrediti zapisničara – osobu koja će pratiti i registrirati proces)

Uputa:

- U sljedećih pet minuta upišite u sva polja tablice po nekoliko stavki koje se vama čine važne. (*5 minuta*)
- Nakon pet minuta: Sjednite u grupe (tri do šest) sudionika. Odredite izvjestitelja grupe. (*Podijeliti grupne SWOT-tablice*).
- Razmijenite iskustva. Upišite u novu tablicu sve ideje koje se javljaju tijekom rasprave. Integrirajte sve ideje, izradite zajedničku tablicu. (*10–15 minuta*)
- Zajednička, plenarna rasprava. Glasnogovornici skupina ukratko ističu do čega su došli. (*15 do 20 minuta*)

Definiranje razvojnih prioriteta škole

1. Na kraju, na temelju prethodne rasprave pokušajte ponovno u malim skupinama definirati tri prioriteta razvojna cilja škole u ovoj školskoj godini. (*5 do 10 minuta*)
2. (*Podijeliti tablice Definiranje razvojnih ciljeva*).
3. Plenarno raspraviti kako su grupe definirale prioritete i donijeti zajednički zaključak. (*5 do 10 minuta*)
4. Pokupiti grupne tablice. Zahvaliti na suradnji.

Opcija:

Oluja ideja (Brainstorming) – Produkcija ideja bez kritičke evaluacije

- Usredotočite se na polja *Nedostaci* ili *Mogućnosti*. Izaberite razvojnu mogućnost na kojoj biste željeli raditi.
- Jasno definirajte cilj – za koji problem ili izazov želite naći novo, drugačije, kreativno rješenje?

- Napišite svoj cilj, zadatak, na ploču tako da ga svi vide. Budite sigurni da svi u grupi koja će raditi na iznalaženju novih rješenja razumiju ciljeve radionice te na čemu valja raditi.
- Cilj mora biti jednostavan i ostvariv.

Uputa:

U idućih deset minuta idemo zajedno razmisliti i producirati ideje o tome što bi se sve moglo činiti u budućnosti da se ostvari postavljeni cilj.

Zahtjev je da slobodno producirate ideje,

Što više to bolje!

Što neobičnije to bolje!

Nadovezujte se jedni na druge i **NE cenzurirajte!**

Zabranjena je svaka evaluacija! (dignite žuti karton čim netko započne s kritikom ili evaluacijom)

Cilj je prikupiti što više originalnih ideja.

Svaka je ideja dobra.

Slobodna produkcija, poticati nove ideje, **pozitivno** prihvaćati **SVE**. Pružati otvorenu podršku sudionicima da slobodno izmišljaju svakojaka rješenja!

- Zapisničar cijelo vrijeme sažima, brzo zapisuje na ploču tako da svi vide što je isproducirano.

(Nakon dogovorenog vremena ili nakon što »presahnu« ideje)

Sada slijedi sažimanje, vrednovanje ideja.

Što od ovoga možemo zbilja iskoristiti i predložiti za strategiju razvoja škole?

- Analizirajte producirane ideje, sažimajte, kategorizirajte, kombinirajte, dotjerujte.
- Razmislite o izvedivosti i mogućim efektima ili rezultatima ukoliko se ideje primijene.
- Odredite prioritete, napravite rang-listu rješenja i ideja.
- Dogovorite akcijski plan, popunite tablicu Razvojnog plana škole.
- Pratite i kontrolirajte provedbu svog novog projekta.

Završna (grupna) SWOT-analiza

Uvažite sve navedene stavke iz individualnih analiza i pridodajte nove ideje u sva polja tablice.

Prednosti	Nedostaci, slabosti
Mogućnosti	Zapreke, opasnosti

Definiranje prioriteta razvojnih ciljeva

Na temelju prethodnih analiza nabrojite prioriteta razvojne ciljeve škole u ovoj školskoj godini.

11.5. Upute kritičkom prijatelju za izradu prvog izvješća

U nastavku su opisane očekivane aktivnosti kritičkih prijatelja škola u sklopu prvoga posjeta školi.

Prije posjeta školi

Prije posjeta školi kritički prijatelj treba proučiti samoevaluacijsko izvješće škole i pripremiti pitanja i teme za raspravu s ravnateljem i timom za kvalitetu škole.

U školi

U školi kritički prijatelj raspravlja o iskustvima samovrednovanja s ravnateljem i timom za kvalitetu.

Obrazac za samovrednovanje škole

Posebno se usmjerava na pitanja iz samoevaluacijskog izvješća (Obrazac za samovrednovanje škole) za koja smatra da zahtijevaju dodatna pojašnjenja, razradu ili dopunu.

SWOT-analiza

Pri raspravi o SWOT-analizi važno je uočiti tko je sve sudjelovao u analizi. Potrebno je paziti da se razluče uočene slabosti, nedostaci koji su internog karaktera, od zapreka ili opasnosti za školu koje su uzrokovane vanjskim čimbenicima.

Producirane nedostatke, razvojne mogućnosti i zapreke potrebno je detaljno analizirati. Procijeniti važnost za školu. Odrediti hijerarhiju važnosti.

Pritom pomaže pitanje – *Kako?* Za svaki navedeni nedostatak, mogućnost ili zapreku razvoju, valjalo bi pitati: *Na koji ćete način otkloniti nedostatke i zapreke? Kako ćete ostvariti ideje i neiskorištene mogućnosti?*

Važno je u timu za kvalitetu pobuditi kreativnost, produkciju ideja, traganje za originalnim rješenjima. Sve nove ideje valja bilježiti i koristiti u raspravi o prioritetnim područjima razvoja i razradi razvojnog plana.

Prioritetna područja razvoja

Iz samoevaluacijskog izvješća i SWOT-analize škole su trebale izlučiti prioritetna područja svoga rada koja bi valjalo poboljšati. Valjalo bi još jednom raspraviti o prioritetima škola.

Jesu li predložena prioritetna područja razvoja dobro odabrana?

Razvojni ciljevi

U dogovorenim prioritetnim područjima razvoja potrebno je definirani urgentne razvojne ciljeve škole. Većina je škola u projektu postavila svoje razvojne ciljeve. Valjalo bi još jednom provjeriti, raspraviti sljedeće:

1. Jesu li ciljevi vrlo specifični, precizno definirani, konkretni?
2. Jesu li postavljeni ciljevi na bilo koji način mjerljivi? Kako?
3. Jesu li postavljeni ciljevi relevantni? Odnose li se na razvojne prioritete škole?

4. Jesu li postavljeni ciljevi vremenski definirani?
5. Jesu li postavljeni ciljevi realni, jesu li ostvarivi?

Da bi se ciljevi ostvarili, potrebno je brižljivo planirati postupke, metode, načine kako do njih doći na najdjelotvorniji način, s najmanje troškova, s najmanje utrošenog vremena i energije.

Razvojni plan škole

Većina je škola u projektu razradila svoj razvojni plan. Neke su u tome bile uspješnije, neke manje uspješne. Ukoliko ravnatelj, tim za kvalitetu i kritički prijatelj smatraju da je škola sasvim dobro razradila svoj razvojni plan, nisu potrebne nikakve dodatne intervencije niti poboljšavanje postojećeg plana.

No ipak, postojeći bi plan valjalo još jednom razmotriti i provjeriti sljedeće:

1. Zadovoljava li svaki postavljeni cilj gore navedena obilježja (pitanja pod *Razvojni ciljevi*)?
2. Jesu li jasno obrazloženi razlozi zašto se pojedini ciljevi žele ostvariti?
3. Jesu li dobro zamišljene faze rada na ostvarivanju pojedinih ciljeva?
4. Jesu li dobro planirani i opisani postupci unutar svake faze rada na ostvarivanju svakog pojedinog cilja?
5. Jesu li realno planirani troškovi i načini osiguravanja sredstava za ostvarenje svakog pojedinog cilja?
6. Jesu li delegirani zadaci suradnicima koji će cilj ostvariti (tko će što raditi)?
7. Jesu li precizno određeni termini za okončanje pojedinih faza rada (ključne točke u ostvarivanju cilja)?
8. Je li precizno određen konačni termin kada će se svaki pojedini cilj ostvariti?
9. Jesu li dobro planirani provjerljivi dokazi o ostvarenju cilja?
10. Jamči li razvojni plan ostvarivanje postavljenih ciljeva?

Analiza rizika

Kritički bi prijatelj trebao potaknuti analizu rizika koji se vezuju uz provedbu plana. Tim za kvalitetu i ravnatelj trebali bi raspraviti o mogućim poteškoćama ili problemima u provedbi razvojnog plana. Trebali bi odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Što sve može spriječiti ili usporiti provedbu projekta?
2. Što se može učiniti da se rizici eliminiraju ili svedu na najmanju moguću mjeru?

Nakon posjeta školi

Nakon posjeta školi kritički prijatelj priprema izvješće u kojemu opisuje svoja iskustva i dojmove. Za izradu izvješća koristi dolje priložen obrazac Analiza samoevaluacijskog postupka škole – Prvo izvješće kritičkog prijatelja škole.

Analiza samovrednovanja škole

Prvo izvješće kritičkog prijatelja škole

Ime i prezime kritičkog prijatelja škole	
e-adresa	
tel./mob.	

Škola	
Datum posjeta	

S kim ste sve u školi razgovarali? Koliko je posjet trajao? Kako procjenjujete uspješnost svoga posjeta?

Obrazac za samovrednovanje škole
O kojim ste područjima procjene najviše razgovarali? Koja su područja procjena najvažnija za školu? Zašto?

SWOT-analiza
O kojim ste nedostacima, razvojnim mogućnostima i zaprekama najviše razgovarali? Jesu li se tijekom rasprave kreirale neke nove ideje za otklanjanje nedostataka, realizaciju mogućnosti, minimiziranja problema? Postoje li neka pitanja (nedostaci, zapreke i sl.) koje bi škola trebala urgentno rješavati?

Prioritetna područja razvoja
Jesu li se tijekom rasprave definirala neka nova područja razvoja? Koja su područja razvoja definirana kao prioritetna?

Razvojni ciljevi
Jesu li razvojni ciljevi dobro definirani? Jeste li tijekom rasprave definirali nove razvojne ciljeve na kojima će se raditi? Na kojim će kratkoročnim ciljevima škola raditi?

Razvojni plan škole i analiza rizika
Je li škola prije vašeg posjeta već imala razrađen razvojni plan temeljen na samovrednovanju? Zadovoljava li razvojni plan kriterije koji su navedeni u uputama za kritičkog prijatelja? Jamči li razvojni plan koji ste usuglasili ostvarenje željenih ciljeva? Koje su moguće zapreke, koji se rizici vezuju uz moguće neostvarenje plana?

Opća zapažanja i komentari
Kako procjenjujete cjelokupno samovrednovanje škole? Kako procjenjujete angažman ravnatelja i tima za kvalitetu? Jesu li u samovrednovanje uključeni svi relevantni dionici? Koliko je samovrednovanje prihvaćeno kao nužna obveza koju valja odraditi, a koliko kao mogućnost za dublje analiziranje i pokušaj unapređenja škole? Je li samovrednovanje pokrenulo neke poželjne promjene u školi?

11.6. Izvješće škole o prvom posjetu kritičkog prijatelja

Ravnatelj i tim za kvalitetu trebaju tjedan dana nakon posjeta kritičkog prijatelja ispuniti donji obrazac i dostaviti ga voditeljima projekta.

Škola	
Datum posjeta	

Opis posjeta kritičkog prijatelja

Tko je sve bio nazočan? Koliko je rasprava trajala? U kakvom je ozračju protekla rasprava o vašem samovrednovanju?

--

Teme

O čemu ste najviše razgovarali? Koje su bile dominantne teme rasprave?

--

Ideje

Jesu li se tijekom rasprave kreirale neke nove ideje za otklanjanje nedostataka, realizaciju mogućnosti, minimiziranja problema?

--

Što je bilo najkorisnije?

--

Što očekujete od drugog posjeta kritičkog prijatelja školi?

--

Opća zapažanja, prijedlozi i komentari

--

11.7. Upute kritičkom prijatelju za izradu drugog izvješća

U nastavku su opisane očekivane aktivnosti kritičkih prijatelja škola u sklopu drugog posjeta školi.

U školi

Kritički prijatelj raspravlja s ravnateljem i timom za kvalitetu o nastavku rada na projektu nakon prvog posjeta. Rezimira što je zaključeno tijekom prvog posjeta, podsjeća na dogovorene aktivnosti.

Drugi posjet školi odnosi se na analizu uvođenja samovrednovanja i na korištenje iskustava za učinkovitije korištenje samovrednovanja na razini pojedinih škola i školskog sustava.

1. Fokusiranje na razvojne ciljeve i razvojni plan

Kritički prijatelj posebno se usredotočuje na Razvojni plan škole, provjerava zadovoljava li Razvojni plan zadane kriterije, provjerava provode li se dogovorene aktivnosti.

Konačni Razvojni plan treba priložiti Završnom izvješću škole o samovrednovanju. Plan se prikazuje standardiziranom tablicom koju su škole već koristile (vidjeti prvi samoevaluacijski obrazac škole).

2. Vrednovanje samoevaluacijskog procesa u školi, analiza učinkovitosti i zapreka

Nakon rasprave s timom za kvalitetu i ravnateljem provodi se procjena učinaka samovrednovanja i analiza poteškoća, zapreka provođenju samovrednovanja.

Nakon posjeta školi

Nakon posjeta školi kritički prijatelj priprema izvješće u kojemu opisuje svoja iskustva i dojmove. Za izradu izvješća koristi dolje priložen obrazac Analiza samoevaluacijskog postupka škole – Drugo izvješće kritičkog prijatelja škole.

Analiza samovrednovanja škole

Drugo izvješće kritičkog prijatelja škole

Ime i prezime kritičkog prijatelja škole	
e-adresa	
tel./mob.	

Škola u kojoj je izvršen posjet	
Datum posjeta	

S kim ste sve u školi razgovarali? Koliko je posjet trajao?

Kako procjenjujete uspješnost drugog posjeta?
Obrazložite što je najviše utjecalo na vašu procjenu.

Konačnu inačicu razvojnog plana škole moraju priložiti uz svoje završno izvješće za brošuru. Prema donjim kriterijima procijenite elemente definiranih ciljeva i plana škole na ljestvici od 1 do 5 (1 = ne zadovoljava kriterij; 5 = u potpunosti zadovoljava kriterij).

Razvojni ciljevi škole (upišite X u odabrano polje)	1	2	3	4	5
Relevantnost postavljenih ciljeva (Odnose li se ciljevi na razvojne prioritete škole?)					
Ostvarivost postavljenih ciljeva (ishoda)					
Specifičnost, konkretnost postavljenih ciljeva (ishoda)					
Mjerljivost postavljenih ciljeva (ishoda)					
Vremenska definiranost ciljeva					

Razvojni plan škole	1	2	3	4	5
Obrazloženje razloga zašto se pojedini ciljevi (ishodi) žele ostvariti					
Definiranje faza rada na ostvarivanju pojedinih ciljeva (ishoda)					
Planiranje postupaka za ostvarivanje ciljeva (ishoda)					
Planiranje troškova, osiguravanje sredstava za ostvarenje cilja					
Delegiranje zadataka suradnicima					
Vremensko planiranje ostvarivanja ciljeva					
Definiranje mjerljivih dokaza o ostvarivanju ciljeva					
				DA	NE
Može li se ovaj razvojni plan preporučiti kao primjer ostalim školama?					
Dodatni komentar (obrazloženje procjena)					

Vrednovanje samovrednovanja – očekivani učinci					
U raspravi sa školskim timom za kvalitetu procijenite koliko su do sada u školi ostvareni dolje navedeni učinci i argumentirajte procjene. Ako učinci nisu ostvareni, pokušajte doći do objašnjenja zbog čega nisu ostvareni.					
Do sada ostvareni učinci – koristi (označite X ispod vaše procjene desno)	1	2	3	4	5
Veće zadovoljstvo učitelja, roditelja, učenika					
Veća autonomija škole					
Unapređivanje kvalitete, poboljšavanje stanja u školi					
Učinkovitije rješavanje poteškoća u školi					
Razvoj kritičkog razmišljanja o sebi					
Povećanje odgovornosti djelatnika					
Ozračje samovrednovanja, više rasprave o vlastitoj kvaliteti					
Određivanje strategije daljnjeg djelovanja					
Novo ozračje, nove aktivnosti, povećana motivacija ljudi					
Jačanje komunikacijskih veza u školi					
Dovođenje učenika u središte pozornosti					
Dobivanje slike objektivnog stanja					
Nešto drugo? Što?					

Vrednovanje samovrednovanja – zapreke uvođenju i provedbi procesa samovrednovanja					
U raspravi sa školskim timom za kvalitetu utvrdite koji se sve problemi, poteškoće, zapreke javljaju pri uvođenju samovrednovanja u škole. Kako bi se ovi problemi mogli najučinkovitije spriječiti i otkloniti?					
Zapreke uvođenju samovrednovanja	1	2	3	4	5
Nedostatak samokritičnosti osoblja					
Preopterećenost ravnatelja					
Stare navike, odugovlačenje, nepreuzimanje odgovornosti, lako ćemo ...					
Manjak iskustva u izradi projekata					
Otpor novinama, otpor promjenama					
Neprihvatanje od strane osoblja (učitelja, stručnih suradnika, administracije...)					
Strah od rezultata					
Nešto drugo? (Navedite dodatne zapreke, opišite konkretne probleme).					

Olakšavanje uvođenja i provedbe samovrednovanja
Kroz raspravu sa školskim timom za kvalitetu utvrdite što je u konkretnoj školi najviše pomoglo uvođenju i promicanju samovrednovanja. Koje čimbenike možete posebno istaknuti?

Opća zapažanja i komentari o samovrednovanju škole
Kako nakon drugog posjeta procjenjujete cjelokupno samovrednovanje škole? Kako procjenjujete angažman ravnatelja i tima za kvalitetu? Jesu li u samovrednovanje uključeni svi relevantni dionici (svi učitelji, administracija, stručni suradnici, učenici, roditelji...)? Koliko je samovrednovanje prihvaćeno kao nužna obveza koju valja odraditi, a koliko kao mogućnost za dublje analiziranje i pokušaj unapređenja škole?

Analiza razvojnih potreba – razina škola
U raspravi sa školskim timom za kvalitetu predložite načine, mehanizme, metode, aktivnosti i sl. koje bi u školama valjalo poticati i koristiti da bi se samovrednovanje u svim hrvatskim školama lakše provelo. Što bi valjalo činiti?

Analiza razvojnih potreba – razina sustava
U raspravi sa školskim timom za kvalitetu navedite što bi na razini sustava obrazovanja (edukacijske politike, sustava upravljanja) trebalo činiti da bi se olakšalo uvođenje i provođenje samovrednovanja u hrvatskim školama?

Osobna refleksija
Kakva su vaša osobna iskustva s ulogom kritičkog prijatelja škole? Kako ste se osjećali? Što vam je nedostajalo?
Koje su kompetencije potrebne da bi se kvalitetno obavljao posao kritičkog prijatelja škole?
Kako bi se po vama trebala organizirati sustavna podrška školama pri uvođenju i provedbi samovrednovanja u školama?

11.8. Izvješće škole o drugom posjetu kritičkog prijatelja

Ravnatelj i tim za kvalitetu trebaju nakon drugog posjeta kritičkog prijatelja ispuniti donji obrazac i dostaviti ga elektroničkom poštom voditeljima projekta.

Škola	
Datum posjeta	

Opis posjeta kritičkog prijatelja
Tko je sve bio nazočan? Koliko je rasprava trajala? U kakvom je ozračju protekla rasprava o vašem samovrednovanju?

Teme
O čemu ste najviše razgovarali? Koje su bile dominantne teme rasprave?

Ideje
Jesu li se tijekom rasprave kreirale neke nove ideje za unapređivanje rada škole?

Što je bilo najkorisnije?

Opća zapažanja, prijedlozi i komentari

12. Reference

- ASQ (2000). *ANSI/ISO/ASQ Q9000:2000, Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary*.
- Baranović, Branka (ur.). (2006). *Nacionalni kurikulum za obvezno obrazovanje u Hrvatskoj: Različite perspektive*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja.
- Bauer, J. E., Duffy, G. L., & Westcott, R. T. (2006). *The Quality Improvement Handbook – Second Edition*. Milwaukee, WI: ASQ, Quality Press.
- Bezinović, P. (2003). Samovrjednovanje u funkciji unaprjeđivanja kvalitete škola: Europska iskustva i hrvatske mogućnosti. U: H. Vrgoč (ur.), *Promjenama do uspješnog učenja i kvalitetne škole*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
- Bezinović, P. (2003). *Školski razvojni plan*. Preuzeto u lipnju 2009. iz »Samovrednovanje škola – pristup unaprjeđivanju kvalitete obrazovanja«: www.idi.hr/vrednovanje/metodologija/razvojni_plan.htm
- Bezinović, P. (2004). *Samovrednovanje škola – Pristup unaprjeđivanju kvalitete obrazovanja*. »Samovrednovanje škola – pristup unaprjeđivanju kvalitete obrazovanja«: www.idi.hr/vrednovanje/
- Bezinović, P. i Ristić Dedić, Z. (2005). Samovrednovanje u funkciji poboljšanja kvalitete obrazovanja – Samovrednovanje u hrvatskim školama. U: P. Sahlberg (ur.), *Preoblikovanje osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja u Hrvatskoj* (str. 32–39). Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske i Svjetska banka.
- Bezinović, P. (2005). *Novi pristup vrednovanju kvalitete školskog obrazovanja u Hrvatskoj (Bruxelles, 2005)*. Preuzeto u lipnju 2009. iz projekta »Uvođenje državne mature u hrvatski školski sustav«: www.idi.hr/drzavnamatura/dokumenti/201205_prezentacija_Bruxelles_hrv.pdf
- Bezinović, P. (2006). *Korištenje rezultata nacionalnih ispita za samovrednovanje škola*. Preuzeto u lipnju 2009. iz projekta »Uvođenje državne mature u hrvatski školski sustav«: www.idi.hr/drzavnamatura/dokumenti/koristenje_rezultata_ni_za_samovrednovanje_skola_-_prirucnik.pdf
- Bezinović, P. (2007). *Uvođenje državne mature i sireg sustava vrednovanja u hrvatski školski sustav*. Preuzeto u lipnju 2009. iz projekta »Uvođenje državne mature u hrvatski školski sustav«: www.idi.hr/drzavnamatura/dokumenti/uvođenje_drzavne_mature_i_sireg_sustava_vrednovanja_u_hrvatski_skolski_sustav_-_rujan,_2007.pdf
- Chang, G. C. (2006). *Strategic planning in education: some concepts and steps*. Paris: UNESCO, Division of Educational Policies and Strategies.
- Clement, N. (2009). Perspectives from Research and Practice in Values Education. U: T. Lovat, & R. Toomey, *Values Education and Quality Teaching – The Double Helix Effect* (str. 13–26). Springer Netherlands.

- Cooper, M. (2009). Counselling in UK secondary schools: A comprehensive review of audit and evaluation data. *Counselling & Psychotherapy Research*, 9 (3), 137–150.
- Cotton, K. (1995). *Effective schooling practices: A research synthesis. 1995 Update. School Improvement Research Series*. Northwest Regional Educational Laboratory.
- Creemers, B. P., & Kyriakides, L. (2006). Critical Analysis of the Current Approaches to Modelling Educational Effectiveness: The importance of establishing a dynamic model. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 347–366.
- Creemers, B. (1996). The school effectiveness knowledge base. U: D. Reynolds, R. Bollen, B. Creemers, D. Hopkins, L. Stoll, & N. Lagerweij, *Making Good Schools: Linking School Effectiveness and School Improvement* (str. 37–60). London: Routledge.
- Dahir, C. A., & Stone, C. B. (2009). School counselor accountability: The path to social justice and systematic change. *Journal of Counseling and Development*, 87 (1), 12–20.
- Dimmitt, C. (2009). Why Evaluation Matters: Determining Effective School Counseling Practices. *Professional School Counseling*, 12 (6), 395–399.
- Doherty, J., MacBeath, J., Jardine, S., Smith, I., & McCall, J. (2001). Do schools need critical friends? U: J. MacBeath, & P. Mortimore, *Improving school effectiveness* (str. 138–151). Buckingham: Oxford University Press.
- Domović, V. (2003). *Školsko ozračje i učinkovitost škole*. Jastrebarsko: Slap.
- Eccles, J. S., & Harold, R. D. (1993). Parent-School Involvement during the Early Adolescent Years. *Teachers College Record*, 94 (3), 569–587.
- EFQM (2003). *Introducing Excellence: Using the EFQM Excellence Model to Improve Performance*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- EUA (2005). *Developing an Internal Quality Culture in European Universities – Report on the Quality Culture Project, 2002–2003*. Brussels: European University Association.
- European Commission, Directorate-General for Education and Culture. (2001). *European Report on the Quality of School Education – Sixteen Quality Indicators*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Parliament & the Council. (24. 12. 2008). *Decision No 1350/2008/EC of the European Parliament and of the Council of 16 December 2008 concerning the European Year of Creativity and Innovation (2009)*, str. L348/115–117.
- European Parliament & the Council. (2001). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 12 February 2001 on European cooperation in quality evaluation in school education. *Official Journal of the European Communities*, 2001/166/EC.
- European Parliament & the Council. (2006). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning – Annex: Key Competences for Lifelong Learning — A European Reference Framework. *Official Journal of the European Union*, str. L394/10–18.
- Eurydice. (2007). *School Autonomy in Europe: Policies and Measures*. Brussels.
- Finn, J. (1998). Parental engagement that makes a difference. *Educational Leadership*, 20–24.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9–34.
- Hillman, I., & Stoll, H. (1994). Understanding school improvement. U: *School Improvement News (SIN) Research Matters No 1*. London: Institute of Education, University of London.
- HMIE (2002). *How good is our school – Self-evaluation using quality indicators*. Edinburgh: Her Majesty Inspectorate of Education Scotland.
- Hofman, R. H., Dukstra, N. J., & Hofman, A. W. (2005). School Self-evaluation Instruments: An Assessment Framework. *International Journal of Leadership in Education*, 8 (3), 253–272.
- Comission of the European Communities (2008). *Improving Competences for the 21th Century: An Agenda for European Cooperation on Schools*. Brussels.
- ISO (2007). *IWA 2 – Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Jung Peng, W., Thomas, S., Yang, X., Li, J. (2006). Developing school evaluation methods to improve the quality of schooling in China: a pilot ‘value added’ study. *Assessment in Education*, 13 (2), 135–154.
- Leung, C. (2005). Accountability Versus School Development: Self-evaluation in an International School in Hong Kong. *International Studies in Educationat Administration*, 33 (1), 2–14.
- Levine, D. U., & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice*. Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development.
- MacBeath, J. E., & Mortimore, P. (2001). *Improving School Effectiveness*. Maidenhead: Open University Press.
- MacBeath, J. (2006). New Relationships for Old: Inspection and Self-evaluation in England and Hong Kong. *International Studies in Educational Administration*, 34 (2), 2–18.
- MacBeath, J. (1999). *Schools must speak for themselves: the case for school self-evaluation*. London: Routledge.
- MacBeath, J. (2005). *Self-evaluation: A Guide for School Leaders. Background – principles and key teaming*. Nottingham: National College for School Leadership.
- MacBeath, J., Meuret, D., Schratz, M., & Jakobsen, L. B. (1999). *Evaluating quality in school education. A European pilot project. Final report*. Bruxelles: European Comission.
- Marks, H., Louis, K., & Printy, S. (2000). The capacity for organisational learning: Implications for pedagogical quality and student achievement. U: K. Leithwood, *Understanding schools as intelligent systems* (str. 239–265). Stamford, CT: JAI Press.
- Marušić, I., Ristić Dedić, Z., Pavin Ivanec, T. i Jurko, L. (2006). *Roditeljska suradnja sa školom: pogledi roditelja i učitelja. Istraživački izvještaj*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.

- McNamara, G., & O'Hara, J. (2006). Workable Compromise or Pointless Exercise? School-based Evaluation in the Irish Context, *Educational Management, Administration and Leadership*, 34 (4), 564–582.
- Meuret, D., & Morlaix, S. (2003). Conditions of Success of a School's Self-Evaluation: Some Lessons of an European Experience. *School Effectiveness and School Improvement*, 14 (1), 53–71.
- Meuret, D. & Morlaix, S. (2003). Conditions of Success of a School's Self-evaluation: Some Lessons of a European Experience. *School Effectiveness and School Improvement*, 14 (1), 53–71.
- Mulford, W., Silins, H., & Leithwood, K. (2004). *Educatoinal Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- MZOŠ (2008). *Državni pedagoški standardi*. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH.
- MZOŠ (2006). *Nastavni plan i program za osnovnu školu*. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH.
- MZOŠ (2005). *Vodič kroz Hrvatski nacionalni obrazovni standard za osnovnu školu*. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa.
- NIST (2009). *The Baldrige National Quality Program – Education Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology.
- Office for Official Publications of the European Communities. (2007). *Key Competences For Lifelong Learning: European Reference Framework*. Dohvaćeno iz http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf
- Ofsted (1999). *Handbook for Inspecting Secondary Schools with Guidance on Self-Evaluation*. London: The Stationery Office.
- Plowright, D. (2007). Self-evaluation and Ofsted Inspection: Developing an Integrative Model of School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 35 (3), 373–393.
- Quality Evaluation in School Education – European Pilot Project*. (1998). Preuzeto 5. 05. 2005. iz EU – Education and Culture: http://ec.europa.eu/education/archive/poledu/present_en.html
- Quality Evaluation in School Education European pilot project – Declaration from Vienna Conference*. (21. 11. 1998). Preuzeto 10. 02. 2009. iz EU Education and Training: http://ec.europa.eu/education/archive/poledu/vienna_en.html
- Ristić Dedić, Z. i Bezinović, P. (2006). *Priručnik o provedbi nacionalnih ispita za ispitne koordinatora*. Preuzeto u lipnju 2009. iz projekta »Uvođenje državne mature u hrvatski školski sustav«: www.idi.hr/drzavnamatura/dokumenti/prirucnik_o_provedbi_nacionalnih_ispita_za_ispitne_koordinatora.pdf
- Robertson, P., Sammons, P., Thomas, S., & Mortimore, P. (2001). The research design and methods. U: J. E. MacBeath, & P. Mortimore, *Improving School Effectiveness* (str. 37–50). Maidenhead: Open University Press.
- Rogers, C. R. (1983). *Freedom to Learn for the 80'*. Columbus, Oh: Bell & Howell Company.

- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2003). *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society*. Hogrefe Publishing GmbH.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristic of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Ofsted.
- Sammons, P., Mortimore, P., & Thomas, S. (1996). Do schools perform consistently across outcomes and areas? U: D. Gray, C. Reynolds, C. Fitz-Gibbon, & D. Jesson, *Merging Traditions: The Future of Research on School Effectiveness and School Improvement*. London: Cassells.
- Sarason, S. (1990). *The Predictable Failure of Educational Reform*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Scheerens, J. (1989). Proces indicators of school functioning. *School Effectiveness and School Improvement*, 1, 61–81.
- Scheerens, J. (2000). *Improving school effectiveness*. Paris: UNESCO, IIEP, Fundamentals of Educational Planning series no. 68.
- Scheerens, J. (2004a). *The conceptual framework for measuring quality*. Paper 1 for the EFA Global Monitoring Report.
- Scheerens, J. (2004b). *The quality of education at the beginning of the 21st century*. Paper for the UNESCO Education for All global Monitoring Report.
- Scheerens, J., & Bosker, R. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. London: Pergamon.
- SICI (2007). *Effective School Self-Evaluation (ESSE)*. Preuzeto u lipnju 2009. iz www.sici-inspectorates.org/ww/en/pub/sici/projects/effective_school_self_evaluati.htm
- Siebels, D. L. (2004). *The Quality Improvement Glossary*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Snyder, K. M. (2007). The European Education Quality Benchmark System: helping teachers to work with information to sustain change. *European Journal of Education*, 42 (3), 425–435.
- Stoll, L., MacBeath, J., & Mortimore, P. (2001). Beyond 2000: Where next for effectiveness and improvement. U: J. MacBeath, & P. Mortimore (eds.), *Improving school effectiveness* (pp. 191–207). Maidenhead, UK: Open University Press.
- Teddle, C., & Reynolds, D. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London: Falmer Press.
- Tromp, S. A., & Ruben, B. D. (2004). *Strategic planning in Higher Education: A Guide for Leaders*. Washington, DC: National Assotiation of College and University Business Officers, NACUBO.
- West-Burnham, J. (1997). *Managing Quality in Schools*. London: Pearson Education Limited.

O uredniku knjige

Petar Bezinović viši je znanstveni suradnik u Institutu za društvena istraživanja u Zagrebu – Centru za istraživanje i razvoj obrazovanja i izvanredni profesor na studiju psihologije Sveučilišta u Rijeci.

Voditelj je i začetnik brojnih istraživanja i primijenjenih razvojnih projekata u obrazovanju, među kojima se ističu projekti uspostave sustava psihološke podrške studentima na Sveučilištu u Rijeci, ustroja sustava za kvalitetu u visokom obrazovanju te razvoja sustava vanjskog i unutarnjeg vrednovanja u osnovnoškolskom i srednjoškolskom obrazovanju.

