



PRIRUČNIK ZA SAMOVRJEDNOVANJE SREDNJIH ŠKOLA





Republika Hrvatska
*Nacionalni centar za vanjsko
vrednovanje obrazovanja*

NCVVO

PRIRUČNIK ZA SAMOVRJEDNOVANJE SREDNJIH ŠKOLA

Zagreb, travanj 2010.



NACIONALNI CENTAR ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

Priručnik za samovrjednovanje srednjih škola

NAKLADNIK:

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja

ZA NAKLADNIKA:

Goran Sirovatka, dipl. ing., ravnatelj *Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja*

UREDNIKA:

dr. sc. Jasmina Muraja

AUTORICE I AUTORI:

Djelatnice Centra: dr. sc. Jasmina Muraja, mr. sc. Biljana Vranković

Vanjski suradnici: dr. sc. Stjepan Staničić, izv. prof., mr. sc. Božidar Pasarić, Eni Surić-Faber, prof., Suzana Hitrec, prof., Maja Reberšak, dipl. učiteljica, Đudita Franko, prof.

RECENZENTICA:

prof. dr. sc. Vlasta Vizek–Vidović

LEKTURA:

Služba lekture Centra

KOREKTURA:

Sandra Antulić, dipl.psih.

GRAFIČKO OBLIKOVANJE:

Zoran Žitnik

TISAK:

VIGOGRAF d.o.o., Zagreb

NAKLADA:

500 primjeraka

ISBN 978-953-7556-12-9

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 736596.

SADRŽAJ

1. TEORIJSKO METODOLOŠKI OKVIR SAMOVRJEDNOVANJA ŠKOLA	7
2. ULOGA NACIONALNOG CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA U SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA	15
3. ULOGA RAVNATELJA U SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA	21
4. ULOGA ŠKOLSKOGA TIMA ZA KVALITETU U SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA	33
5. ULOGA SURADNIKA MREŽE PODRŠKE SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA	39
6. POSTUPAK I SMJERNICE SAMOVRJEDNOVANJA ŠKOLA	53
7. PRILOZI	63
POJMOVNIK	75
LITERATURA	77
IZVORI	81



Zahvaljujemo svim ravnateljima, članovima *školskih timova za kvalitetu*, *suradnicima Mreže podrške samovrjednovanju škola* i svim ostalim sudionicima što su prihvatili velike izazove koje je pred njih stavio projekt „Samovrjednovanje srednjih škola“.

RIJEČ UREDNICE

Uvođenje vanjskoga vrjednovanja i samovrjednovanja škola u obrazovni sustav Republike Hrvatske započelo je u svibnju 2006. godine s prvim nacionalnim ispitima. Prvi koraci sustavnih promjena odražavaju se u svakoj pojedinačnoj školi na specifičan način.

Ovaj je priručnik rezultat višegodišnjeg iskustva u području samovrjednovanja škola u Republici Hrvatskoj. Temelji se na promišljanjima i radu različitih sudionika obrazovnog sustava. U prvom poglavlju donosi se kratki prikaz teorijskog okvira samovrjednovanja. U drugom poglavlju opisuju se početci i praksa u Republici Hrvatskoj s posebno istaknutom ulogom *Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja*. Također se daje uvid u konkretne korake tijekom provedbe samovrjednovanja škola i ulogu nositelja procesa koji se u nastavku detaljno opisuju od 3. do 5. poglavlja kroz ulogu ravnatelja, *školskih timova za kvalitetu* i suradnika *Mreže podrške* samovrjednovanju škola. Tijek provedbe s uputama o pojedinim koracima prikazani su u 6. poglavlju koje prati proces od formiranja *školskog tima za kvalitetu* do vrjednovanja *školskog razvojnog plana*. Konačno u 7. poglavlju ponuđeni su prilozi koji mogu pojasniti i/ili pomoći u pojedinim koracima procesa samovrjednovanja.

Priručnik za samovrjednovanje srednjih škola namijenjen je svim školama i svim sudionicima odgojno-obrazovnoga procesa u svakodnevnom radu. Služi za unaprjeđenje i promicanje kvalitete rada i može pomoći pri sagledavanju svih bitnih sastavnica školskoga života.

Jasmina Muraja



1. TEORIJSKO METODOLOŠKI OKVIR SAMOVRJEDNOVANJA ŠKOLA

„Samovrjednovanje je sistematičan i transparentan proces koji se reflektira na praksu, s ciljem poboljšanja rada učenika i profesionalnog razvoja školskog osoblja i organizacije.“

(MacBeath i MacGlynn, 2002)



Velik porast produktivnosti u proizvodnim djelatnostima nije mogao ostati bez odjeka i u neproizvodnim područjima, pa se i pred odgojno-obrazovne ustanove postavio zahtjev za povećanjem njihove učinkovitosti. Ovdje valja dodati i činjenicu da se danas ljudsko znanje povećava progresivno, a tehnička postignuća se mijenjaju i usavršavaju iz dana u dan, tako da su način života i cijela današnja civilizacija bitno drukčiji od onih s početka 20. stoljeća. U današnjem ubrzanom i dinamičnom svijetu pred škole se stavljaju brojni zahtjevi u smjeru unaprjeđenja kvalitete. Poželjno je, stoga, da u skladu sa svim proizvodnim, ali i društvenim promjenama, škola kao temelj odgojno-obrazovnog sustava bude otvorena ka promjenama kroz stalno preispitivanje svoje prakse i pronalaženje mogućnosti za razvoj. Zemlje Europske Unije, i ne samo one, danas ulažu velik trud i sredstva kako bi povećale učinkovitost škola te osuvremenile i racionalizirale školske sadržaje.

Jedan od temeljnih postupaka u tom smjeru je vrjednovanje rada i rezultata u školama. Vrjednovanje bi trebalo odgovoriti na pitanje koliko uspješno škola ostvaruje svoju misiju, gdje se uočavaju slabosti u realizaciji programskih sadržaja te što bi valjalo činiti da bude bolja nego što jest. Vrjednovanje je pribavljanje odgovarajuće povratne informacije o tome koliko se (kvantitativno) i kako se (kvalitativno) ostvaruje postavljeni cilj, a poduzima se radi unaprjeđenja onoga što se vrjednuje. Ako škola, tj. nastavnici, stručni suradnici i ravnatelj sami vrjednuju proces svojega rada ili postignuća, tada je riječ o samovrjednovanju.

Kao što nema terapije bez dijagnoze, tako nema ni unaprjeđenja rada škole bez njena prethodnog vrjednovanja – uz uvjet da to vrjednovanje bude znanstveno utemeljeno i objektivno. Daljnje istraživanje ove problematike pokazuje da bez *razrađene teorijske i metodološke osnove vrjednovanja odgojno-obrazovne djelatnosti* nije moguća ni izrada operativnih instrumenata za svakodnevne potrebe vrjednovanja. Analiza dosadašnje prakse u nas i u svijetu pokazuje da vrjednovanje rada i rezultata u školama najčešće obuhvaća samo ocjenu kvalitete rada nastavnog osoblja, ocjenu organizacije rada u školi i analizu učeničkoga uspjeha. To je svakako bitno, ali nije i dovoljno. Potrebno je naglasiti da taj postupak uz analizu uvjeta i ishoda učenja i poučavanja uključuje i analizu pedagoških procesa u čemu ključnu ulogu ima primjena metodologije pedagoškog istraživanja (npr. Mužić, 1977). Nadalje, radi cjelovitoga pristupa vrjednovanju nužno je izraditi i odgovarajući *model škole* koju vrjednujemo i *taksonomiju vrjednovanja obrazovne djelatnosti kao cjeline*. Dakle, potrebno je izraditi klasifikaciju koja bi omogućila metodološki konzistentan pristup tom poslu i osigurala vertikalnu povezanost od teorijskih kategorija do praktičnih indikatora i mjernih instrumenata.

1.1. POJAM VRJEDNOVANJA ŠKOLA

Sustavno znanstveno i stručno bavljenje vrjednovanjem rezultiralo je preporukama kojih se poželjno pridržavati u vrjednovanju škole. Među njima se može izdvojiti sljedeće (Wehrich i Koontz, 1994):

- svrha vrjednovanja je utvrditi ciljeve, zatim odstupanja od planiranih ciljeva te u nastavku definirati mjere kako bi se odstupanja otklonila, a ciljevi ostvarili;
- vrjednovanje pretpostavlja objektivne, precizne i prikladne instrumente;

- vrjednovanje ne bi trebalo usmjeriti na cjelokupnu aktivnost škole nego samo na najvažnija područja i segmente škole;
- vrjednovanje je efikasno ako pronalazi uzroke neostvarivanja programa, uz minimalne materijalne troškove i minimalne negativne posljedice;
- što su planovi koje u školi treba ostvariti jasniji i što su tehnike vrjednovanja prilagođenije vrjednovanju ostvarenja planova, to će vrjednovanje biti učinkovitije;
- da bi vrjednovanje bilo isplativo, treba ga usmjeriti na pojedince koji se izdvajaju kao osobito pozitivni – kako bi se naučilo što se može preporučiti drugima.

Sustav se često promatra kao «crna kutija». To znači da nije uvijek prijeko potrebno znati što se nalazi unutar tog sustava, ali se moraju znati rezultati njegova funkcioniranja. Dakle, ne ulazimo uvijek u njegovu unutrašnjost, a o njegovoj funkciji zaključujemo uspoređivanjem razlike između „ulaznih“ i „izlaznih“ podataka. Međutim, često nakon uvida u prve rezultate ovih analiza imamo potrebu za dodatnim objašnjenjima. Stoga odgovarajućim mjerenjima na određenim točkama nastojimo postići transparentnost sustava, tj. vidjeti sve bitno što se u njemu događa, sve njegove dobre i slabe strane. Bez cjelovitog uvida i saznanja ne bismo mogli upravljati tako složenim sustavom – bez obzira na raspoložive informacije o njegovu „ulazu“ i „izlazu“, koje nam omogućuju ocjenu učinkovitosti sustava, ali nam ništa ne govore o unutarnjem stanju organizma, o tome gdje se nalazi problem. Prema tome, da bismo mogli poboljšati neki školski sustav, on mora za nas biti dovoljno transparentan, što se prvenstveno postiže vrjednovanjem.

1.2. ODNOS PROCESA VANJSKOG VRJEDNOVANJA I SAMOVRJEDNOVANJA

Jedno od elementarnih ljudskih prava jest pravo na obrazovanje. Etičko načelo koje je ugrađeno u najviše državne i nacionalne dokumente (ustav, zakoni itd.) jest jednako pravo svih građana na podjednako kvalitetno obrazovanje. Podjednako kvalitetnom obrazovanju na prostoru jedne države moguće je težiti praćenjem i utvrđivanjem kvalitete obrazovanja u njezinim odgojno-obrazovnim ustanovama. Zbog toga je potrebno vanjsko vrjednovanje koje će dati pouzdane odgovore na pitanje u kojim se školama načelo o pravu na jednako kvalitetno obrazovanje ne ostvaruje. Vanjsko će vrjednovanje, stoga, trajno nastojati ostvarivati nacionalni obrazovni standard, osobito u državama s malim brojem stanovnika gdje su znanja i sposobnosti svakog pojedinca dragocjen doprinos ukupnom prosperitetu.

Vanjsko vrjednovanje, međutim, nije dovoljno da se potakne i trajno održi razvoj. Vanjsko je vrjednovanje prvenstveno usmjereno na utvrđivanje kvalitete postignuća, a manje na utvrđivanje kvalitete procesa koji je prethodio postignućima. Stoga utvrđivanje kvalitete postignuća treba povezivati s praćenjem i vrjednovanjem procesa rada „za života“, a to znači provedbom samovrjednovanja što ga provodi svaka škola zasebno.



1.3. NA PUTU PREMA SAMOVRJEDNOVANJU

Kad je riječ o školstvu, do spoznaja o značaju procesa samovrjednovanja u svrhu unaprjeđenja kvalitete došlo se prije više desetljeća, a u europskoj je obrazovnoj politici osviješteno krajem 90-ih godina prošloga stoljeća kad se započelo s provedbom. Pritom su ključnu ulogu odigrala dva dokumenta: Deklaracija Bečke konferencije zemalja koje su sudjelovale u projektu Sokrates: *Kvaliteta vrjednovanja obrazovnog rada u školama* (1998) i Preporuke Europskog parlamenta i Europskog savjeta (2001).

Deklaracijom Bečke konferencije (1998) upućen je apel školama u kojem se pozivaju:

- da u planiranju odgojno-obrazovnog rada i razvoja razrade i plan provedbe samovrjednovanja;
- da jasno odrede smisao i ciljeve samovrjednovanja te stvore uvjete za njegovo provođenje;
- da osiguraju stručnu pomoć svima u školi kako bi spremno započeli proces samovrjednovanja;
- da omoguće svojim zaposlenicima uvid u iskustva nastavnoga osoblja drugih škola koje već provode samovrjednovanje;
- da rezultate samovrjednovanja svoga rada učine dostupnim svima koji su zainteresirani.

Istodobno je upućen i apel nadležnim prosvjetnim ustanovama koje prate i nadziru rad škola te im je sugerirano:

- da svoje aktivnosti usmjere neposredno na proces učenja, poučavanja i unaprjeđenja kvalitete pedagoškog djelovanja umjesto beskorisnog prikupljanja i analiziranja *papirologije* o školama;
- da pruže pomoć školama u procesu samovrjednovanja, stvore uvjete za provođenje i neposredno savjetodavno pomažu provedbu samovrjednovanja u školama;
- da ukazuju i upućuju na ključna stručno-pedagoška područja koja treba samovrjednovati;
- da pomažu školama da uspostave što kvalitetniju suradnju sa svojim okruženjem.

(Vidi: Declaration from Conference in Vienna on 20/21 November 1998)

Nekoliko godina nakon donošenja Bečke deklaracije Europski parlament i Europski savjet (2001) preporučili su članicama Europske Unije da podupru školsko vrjednovanje. U tu svrhu sugerirali su državama EU:

- da razviju transparentne sustave vrjednovanja kvalitete rada u školama;
- da zaštite kvalitetu obrazovanja kao osnovu cjeloživotnog učenja;
- da potiču samovrjednovanje u funkciji stvaranja kvalitetnih škola;
- da vanjsko vrjednovanje škola bude u funkciji afirmacije samovrjednovanja;
- da razvijaju tehnike samovrjednovanja koje su u skladu s naravi pedagoškoga procesa;

- da u proces samovrjednovanja uključuju sve subjekte obrazovnog procesa (učitelje, učenike, roditelje, ravnatelje, stručne suradnike) i time jačaju njihovu odgovornost za rezultate škole;
- da osposobljavaju svoje školske sustave za primjenu instrumenata samovrjednovanja.

(Vidi: Recommendation of the European Parliament and of the Council of 12 February 2001)

Nakon prihvaćanja preporuka Europskoga parlamenta i Europskoga savjeta uslijedile su aktivnosti u školstvu članica Europske Unije. Putem europskih iskustava krenulo se i u Republici Hrvatskoj. Vodeću ulogu u nas u svezi s vanjskim vrjednovanjem i samovrjednovanjem osnovnih i srednjih škola ima Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja. O ulozi Centra, aktivnostima i svim projektima samovrjednovanja škola detaljnije se govori u 2. poglavlju ovoga priručnika. Također i novi Zakon o strukovnom obrazovanju iz 2009. (članak 11. i 12.) govori o osiguranju kvalitete koji predviđa uvođenje procesa samovrjednovanja strukovnih ustanova.

1.4. ODREDNICE I SUDIONICI SAMOVRJEDNOVANJA

Cilj samovrjednovanja je, općenito uzevši, unaprjeđenje kvalitete rada škole. Prihvaćanje samovrjednovanja je ujedno i pokazatelj svijesti škole da je spremna baviti se sobom u funkciji razvoja i unaprjeđenja rada te da je spremna prihvatiti odgovornost za postignute rezultate. Samovrjednovanje se planira i ostvaruje unutar škole. Ono predstavlja unaprjeđenje kvalitete 'iznutra' i 'odozdo'. Temeljeno je na uzajamnom povjerenju, na vjeri u snagu vlastitoga razvoja i na spremnosti djelatnika na samokritičnost bez vanjskih pritisaka (Bezinović, 2007).

Samovrjednovanje je, dakle, jedan od znanstveno i stručno osmišljenih postupaka koji omogućuje nastavnom osoblju da na temelju sustavnog praćenja, analiziranja i preispitivanja samostalno unaprijedi vlastiti odgojno-obrazovni rad. Smjer i intenzitet njihova djelovanja određuju odgovori na sljedeća pitanja:

- Koliko je učinkovita naša škola, tj. koliko ostvaruje svoj program, zadatke i ciljeve?
- Kako se u školi osjećaju i koliko u radu i razvoju napreduju naši učenici?
- U čemu je naša škola izvrsna, odnosno čime se možemo ponositi?
- Koliko ja kao ravnatelj ili ja kao nastavnik doprinosim ugledu škole?
- Koje su najveće slabosti naše škole? Što bismo u radu trebali mijenjati?

Pitanja samovrjednovanja upućena su svim subjektima školskoga života. Na pitanja upućena školi treba odgovoriti ravnatelj, u onom dijelu u kojem se odnose na organizaciju, vođenje, suradnju sa zaposlenicima i roditeljima učenika, te okruženje, uvjete rada, razvoj kulture i identitet škole. Pitanja nastavniku i stručnom suradniku bit će neposrednije vezana uz stalni proces provedbe, analiziranja i planiranja vlastitog odgojno-obrazovnog rada te osobnog doprinosa cjelokupnom životu škole („Što radim, kako radim, jesam li zadovoljan, jesu li drugi zadovoljni mojim radom, koje ciljeve ostvarujem, a koje ne, što bi trebali biti moji prioriteti?“). I učenicima treba omogućiti sudjelovanje u samovrjednovanju. I oni trebaju razvijati sposobnost za objektivno sagledavanje,



planiranje, praćenje, vrjednovanje i poboljšavanje svojih aktivnosti. Napokon, i roditelji se u uvjetima veće povezanosti sa školom trebaju uključiti u samovrjednovanje i prepoznati svoju odgovornost i zadaću u odgojno-obrazovnom radu te vlastitim mogućnostima doprinosti napretku škole. Svi zajedno mogu neposredno djelovati uključujući se u rad *školskog tima za kvalitetu* čija je uloga detaljnije opisana u 4. poglavlju.

1.5. METODOLOGIJA I NAČELA SAMOVRJEDNOVANJA

Jedno od najrelevantnijih pitanja samovrjednovanja jest metodologija njegova izvođenja. Pritom se ponajprije misli na određivanje i razvijanje kriterija, trajanje procesa, određivanje područja u kojima će se provoditi i smjernica aktivnosti, definiranje faza provođenja, izradu instrumenata i način njihove primjene, prikupljanje i obradu podataka, izradu plana za uklanjanje uočenih slabosti te, nakon svega, ocjenu kvalitete provedenoga samovrjednovanja (više o projektima samovrjednovanja škola na: <http://www.ncvvo.hr/samovrjednovanje>).

Na koja će se područja usredotočiti samovrjednovanje ovisit će o rezultatima sustavnog praćenja odgojno-obrazovnoga procesa i postignuća škole. Godišnja planiranja i periodične analize mogu provoditi članovi *školskih timova za kvalitetu* na čelu s ravnateljem škole. Osim formalnih dokumenata i procedura potrebno je sustavno prikupljati zapažanja, dojmove i procjene svih zaposlenika – od ravnatelja, stručnih suradnika i nastavnika do roditelja, učenika i drugih. Nikako ne bi trebalo ispustiti ili zanemariti procjene upravnih i stručnih tijela (školskoga odbora, nastavničkoga vijeća, razrednih vijeća, stručnih aktiva).

Rezultati samovrjednovanja postaju dio ukupne slike škole što nastaje na temelju procjena raznih vanjskih uvida (rezultati nacionalnih ispita, rezultati upitnika o stavovima i mišljenjima roditelja/učenika i sl.).

Pri određivanju opsega i intenziteta samovrjednovanja jedne škole potrebno je uzeti u obzir sve procjene vanjskih uvida.

Kao što je rečeno, samovrjednovanje u obrazovanju nije usmjereno samo na procjenu postignuća, nego je znatno više orijentirano na praćenje odgojno-obrazovnih aktivnosti, tj. procesa rada. Stoga je njegova funkcionalnost uvjetovana brojnim čimbenicima. Iz te činjenice slijedi obaveza prihvaćanja sljedećih načela:

- fenomene koji se prate, analiziraju i procjenjuju valja sagledavati iz različitih kutova te podatke o njima prikupljati iz više različitih izvora i od raznih sudionika;
- podatci što se prikupljaju trebaju biti anonimni, zaštićeni od zlouporabe; njihovu dostupnost treba regulirati pravilima;
- podatke treba prikupljati različitim instrumentima te ih analizirati i obrađivati različitim postupcima;
- skrb za kvalitetu rada škole treba afirmirati kao zajednički cilj i odgovornost svih, a ne nekolicine zaposlenih;

- o rezultatima samovrjednovanja valja obavijestiti sve kojima oni mogu korisno poslužiti, ali se u njima ne mogu imenovati i rangirati pojedini zaposlenici;
- tek nakon što škola utvrdi opće stanje i upozna uzroke, treba pristupiti određivanju užih područja koja će postaviti u žarište svojeg interesa i definirati kao prioritete za unaprjeđenje;
- ako želi razviti dobru praksu samovrjednovanja, škola će precizno određivati proceduralne postupke kako bi stvorila pozitivno ozračje, čuvala, štitila i odgovorno raspolagala prikupljenim informacijama te će prihvatiti objektivne i pouzdane instrumente utvrđujući metodološki korektnu obradu i interpretaciju rezultata.

1.6. PRIMJERI PRAKSE NEKIH ZEMALJA EU

1.6.1. Područja samovrjednovanja obrazovnog sustava

Po svom opsegu samovrjednovanjem se može obuhvatiti cjelokupni sustav, pojedini segment školskog sustava, pojedina ustanova ili pojedina područja rada ustanove. Različite zemlje Europske Unije određuju svoja područja ovisno o stanju i specifičnostima obrazovnoga sustava te interesima razvojne politike.

Primjeri područja samovrjednovanja i opis njihova značenja:

- program rada škole: odnosi se na njegovu strukturu, kvalitetu, usklađenost s potrebama učenika, razvojnu dimenziju i sl.;
- poučavanje i učenje: planiranje i pripremanje za izvođenje nastave i druge komplementarne oblike odgojno-obrazovnoga rada, realizaciju nastave, aktivnosti i radne navike učenika, načine učenja, ocjenjivanja, praćenja, analiziranja i sl.;
- učenička postignuća: uspjeh u učenju, kvalitetu znanja, postignuća učenika na natjecanjima i razredbenim postupcima, motivaciju učenika i sl.;
- pomaganje učenicima: potpora u učenju, socijalnom i osobnom razvoju, profesionalna orijentacija i sl.;
- školska kultura: ozračje i odnosi u školi, zajedništvo, suradnja, osjećaj pripadnosti školi i široj društvenoj zajednici, jednakost, pravičnost, partnerstvo i sl.;
- organizacija i vođenje škole: profesionalne kompetencije rukovoditelja, umijeće i sposobnosti, učinkovitost vođenja, timski rad, školski menadžment, planiranje i ostvarivanje razvoja i razvojnog plana, analize i izvještavanje o kvaliteti rada i postignućima, razvoj kulture kvalitete i sl.;
- resursi škole: zaposlenici, prostor, oprema, raspolaganje financijskim sredstvima i sl.

U mnogim se državama dovodi u pitanje sadašnji način vrjednovanja škola što ga provode razne nadzorne službe, jer je vrlo skup, a nije se pokazao osobito učinkovitim u smislu izgrađivanja školske kulture „iznutra“. Izlaz se traži u samovrjednovanju koje afirmira posve drugačije pristupe.



Tako se, primjerice, odluka o samovrjednovanju donosi konsenzusom, što znači da se usvaja onaj prijedlog koji prihvaćaju sve zainteresirane strane, a procedura i instrumenti evaluacije moraju biti dobro osmišljeni i prilagođeni školi. U mogućim slabostima, što se otkriju tijekom samovrjednovanja, ne traži se uporište za kritiku i sankcije, nego za konstruktivnu raspravu o mogućnostima poboljšanja. Samovrjednovanje je moguće uspješno provoditi u ozračju koje svakom priznaje pravo na uspjeh i neuspjeh te manje i veće pogreške, jer se smatra da je put otkrivanja slabosti prvi korak prema izvrsnosti. Stoga svakome u školi tko u traganju za boljim rješenjima počini pogrešku ili ukaže na slabosti postojećih rješenja, treba dati odgovarajuću pomoć i podršku i ohrabriti ga da ustraje u inovativnim nastojanjima. To je jedan od najpouzdanijih puteva razvoja škole i pedagoških procesa u njoj.

Okvir 1. Primjer prioriternih područja samovrjednovanja iz Engleske

- Kurikulum: struktura i program
- Obrazovna postignuća: kvaliteta postignuća
- Učenje i poučavanje: planiranje, proces poučavanja, vrjednovanje učeničkog rada
- Pomoć učenicima: odnos prema učenicima, poticanje i podrška u nastavi, itd.
- Školsko ozračje: odnosi u školi, promidžba škole itd.
- Materijalni uvjeti: organizacija nastave, uvjeti rada, oprema
- Rukovođenje i osiguranje kvalitete: plan razvoja, misija i vizija

Prema HM Inspectorate of Education, How good is our school, 2002.

Okvir 2. Primjer prioriternih područja samovrjednovanja iz Finske:

- Informatičko društvo
- Poučavanje u matematici i prirodoslovnim predmetima
- Jezično poučavanje i višenacionalnost
- Promicanje kvalitete i razine znanja
- Suradnja obrazovnih ustanova i tržišta rada
- Stručno usavršavanje nastavnika
- Cijeloživotno učenje

Prema EDU.fi, Finska; <http://www.edu.fi>

2. ULOGA NACIONALNOGA CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA U SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA

„Vanjsko vrjednovanje i samovrjednovanje dovodi do osvještavanja osobne odgovornosti.“

SŠ Pregrada, Pregrada

„Samovrjednovanje ne bi smjelo biti samo sebi svrha već je važan i ozbiljan proces koji može donijeti pozitivne i željene promjene u kvaliteti obrazovanja.“

V. gimnazija V. Nazor, Split



2.1. VANJSKO VRJEDNOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Uvođenje vanjskoga vrjednovanja jedan je od strateških ciljeva Republike Hrvatske što je opisano u dokumentu Ministarstva Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010. MZOŠ. Ovaj dokument kao i svi navedeni ciljevi proizašao je iz potrebe za unaprjeđenjem školskog sustava te usklađivanjem s već postojećim europskim smjernicama odgoja i obrazovanja. Temelji se na Lisabonskoj deklaraciji iz 2000. godine čiji je glavni cilj unaprjeđenje kvalitete obrazovanja i strateško planiranje te razvoj cjeloživotnoga obrazovanja. *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja* (u daljnjem tekstu *Centar*) javna je ustanova osnovana 2005. godine sa zadaćom uvođenja vanjskoga vrjednovanja u hrvatski obrazovni sustav. Vanjsko vrjednovanje kao novi oblik praćenja postignuća učenika provodi se pod jednakim uvjetima za sve i, kao takvo, trebalo bi dati objektivne i pouzdane rezultate. Temelji se na standardiziranim testovima koje provodi institucija neovisna o pojedinoj školi, odnosno *Centar*. Ovim načinom ispitivanja provjeravaju se znanja, vještine i kompetencije te se učenika stavlja u središte i prati se njegov rad i napredak. Vanjskom vrjednovanju pripadaju dvije vrste provjere postignuća; nacionalni ispiti kojima se propituje znanje i sposobnosti učenika iz uže definiranih područja nastavnog predmeta u tijeku obrazovnog ciklusa i državna matura kojom se provjerava jesu li i u kojoj mjeri učenici stekli znanja, vještine i kompetencije koje su potrebne za završetak srednjoškolskog obrazovanja i nastavak školovanja.

Centar od samog početka razvija metodologiju vanjskog vrjednovanja prema postojećim svjetskim modelima usklađujući ih s postojećim potrebama u Republici Hrvatskoj. Prvi nacionalni ispiti provedeni su u svibnju 2006. godine u 1. razredu srednjih škola gimnazijskog programa iz triju predmeta: Hrvatskoga jezika i Matematike te prvoga stranog jezika. Već iduće godine nastavlja s ispitima u 2. razredu gimnazijskih programa, a po prvi su put provedeni i nacionalni ispiti u 1. razredu srednjih škola strukovnih programa: iz Hrvatskog jezika i Matematike. Po svom sadržaju i obliku svi su navedeni ispiti bili priprema učenika za državnu maturu. U nastavku rada od svibnja 2006. do lipnja 2009. godine *Centar* je proveo još niz nacionalnih ispita u srednjim školama gimnazijskih i strukovnih programa kao pripremu za državnu maturu koja se polaže od školske godine 2009./2010. U sklopu međunarodnog projekta *Centar* je proveo i nacionalne ispite – nacionalnu procjenu postignuća u 2. razredu gimnazijskih programa čiji je cilj bio uvođenje i razvoj metodologije za procjenu znanja učenika iz određenih predmetnih područja. Također u školskoj godini 2007./2008. provedeno je vanjsko vrjednovanje obrazovnih postignuća u osnovnim školama. Rezultati nacionalnih ispita u srednjim školama te vanjskog vrjednovanja u osnovnim školama poslužili su kao poticaj za raspravu o kvaliteti i bili su prvi korak u procesu samovrjednovanja škola.

2.2. SAMOVRJEDNOVANJE SREDNJIH ŠKOLA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Radi trajnog unaprjeđenja kvalitete rada sve su škole u Hrvatskoj obvezne koristiti se rezultatima nacionalnih ispita i svim drugim pokazateljima uspješnosti odgojno-obrazovnog rada (iz *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama, 2008*).

Centar je započeo s projektima samovrjednovanja srednjih škola nakon prvih nacionalnih ispita koji su održani u svibnju 2006. u prvim razredima gimnazija, a nastavlja iduće godine sa

strukovnim školama. Istovremeno osniva i razvija mrežu suradnika koji pomažu nastavnom osoblju da u svojim školama počnu provoditi proces samovrjednovanja. U prvom su se koraku škole osvrnule na rezultate nacionalnih ispita i popratnih upitnika te popunile obrasce izvještaja o samovrjednovanju, a zatim su, vodeći se ponuđenim obrascem, prikupile sve podatke o općem funkcioniranju škole. U idućem su koraku škole načinile tzv. SWOT analizu i detaljno u sklopu izvješća razradile *školski razvojni plan*. Svi koraci u procesu samovrjednovanja izrađeni su prema predlošcima koji su već razvijeni u pojedinim europskim zemljama. Prijedlog za provođenje samovrjednovanja u srednjim školama u Republici Hrvatskoj kao i početne materijale izradio je dr. sc. P. Bezinović iz *Instituta za društvena istraživanja u Zagrebu*. Ispunjena izvješća škole su dostavile *Centru* koji nakon toga započinje sa sustavnim analizama pristiglih materijala i rezultate prikazuje u obliku godišnjih izvješća na mnogobrojnim skupovima za ravnatelje, nastavnike i stručne suradnike srednjih škola.

U sljedećem ciklusu, tj. od svibnja 2007. godine *Centar* je pokrenuo razvoj kolegijalne podrške u školama koje su odlučile provoditi samovrjednovanje. Započelo se s odabirom i edukacijom 19 *suradnika mreže podrške samovrjednovanju škola* koji su dodijeljeni u 23-ma školama gimnazijskih programa. Rezultati projekta *Nacionalni ispiti i samovrjednovanje škola* izazvali su veliko zanimanje i pokazali da su zajedničko promišljanje i rad bili korisni te su obje strane iskazale zadovoljstvo i želju da nastave rad na projektu. Od sljedeće 2008. godine broj se suradnika širi na 35 stručnjaka iz obrazovanja koji su pomagali 83-ma srednjim školama gimnazijskih i strukovnih programa. *Centar* u sklopu projekta organizira odabir i izobrazbu suradnika mreže, prati njihov rad kroz posebno pripremljene izvještajne obrasce i redovite sastanke, koordinira njihove susrete sa školama te po potrebi pruža podršku i pomoć svim sudionicima procesa samovrjednovanja. Škole same odabiru razinu svoje uključenosti u projekte i time zadržavaju svoju autonomiju i pravo da proces samovrjednovanja provode ili samostalno, ili u suradnji sa *Centrom*, ili uz podršku vanjskoga suradnika tj. *suradnika mreže*. Od 2009. godine odabrano je 45 *suradnika mreže* od kojih neki već treću godinu djeluju u toj ulozi, dok njih desetak po prvi put, samostalno ili u parovima, odlazi u škole koje sudjeluju u projektu.

2.3. HRVATSKI MODEL SAMOVRJEDNOVANJA ŠKOLA

Samovrjednovanje škola je proces sustavnog i kontinuiranog praćenja, analiziranja i procjenjivanja uspješnosti školskoga rada. Koristi se kao bitan instrument za jačanje kapaciteta škole te za napredak, razvoj i uspjeh svih sudionika odgojno-obrazovnoga procesa. Model samovrjednovanja podrazumijeva korake provedbe, sudionike, alate/instrumente te metode rada i izvještavanja.

Proces samovrjednovanja temelji se na odgovorima na tri ključna pitanja:

Koliko je dobra naša škola?

Kako to znamo?

Što učiniti da budemo bolji?



Odgovarajući na pitanje **Koliko je dobra naša škola?**, objašnjavamo koliko smo zadovoljni radom škole u odnosu na postavljene ciljeve, te razmatramo koliko nam je potrebno i korisno samovrjednovanje.

Odgovarajući na pitanje **Kako to znamo?**, opisujemo korištenje objektivnih mjerila u procjeni stanja.

Odgovarajući na pitanje **Što učiniti da budemo bolji?**, objašnjavamo pripremu i sadržaj izvještaja i plana razvoja u svrhu unaprjeđenja kvalitete.

(Prema HM Inspectorate of Education, How good is our school, 2002)

2.3.1. Koraci u samovrjednovanju srednjih škola

Samovrjednovanje pretpostavlja uključenost svih sudionika škole, njihovu motiviranost i predanost kao i težnju za stalnim poboljšanjem vlastitog rada i razvoja škole. Istovremeno omogućuje mobilizaciju unutarnjih snaga i potencijala te upravo time osigurava učinkovitost i kontinuitet procesa. U nastavku su predloženi koraci u samovrjednovanju škole. Navedeni su prema dosadašnjem iskustvu i stranim modelima. S obzirom na raznolikost škola i njihovih potreba moguće je da će pojedine škole nekim od navedenih koraka posvetiti više ili manje pozornosti. Ponuđeni model preporuka je za rad svim školama i svima koji će sudjelovati u procesu samovrjednovanja, posebice školskom timu za kvalitetu koji će se projektom samovrjednovanja detaljnije baviti.

Okvir 3. Koraci u provedbi procesa samovrjednovanja

1. Osnivanje *školskoga tima za kvalitetu*
2. Primjena odgovarajućih pokazatelja i instrumenata
3. Razmatranje dobivenih rezultata
4. Prikupljanje podataka o organizaciji rada škole
5. Primjena KREDA analize pri određivanju prioriteta područja samovrjednovanja
6. Izrada *školskoga razvojnog plana*
7. Prikaz i tumačenje podataka o stanju škole te nacrt *školskoga razvojnog plana* na nastavničkom vijeću, vijeću roditelja i vijeću učenika
8. Osvrt na prvi dio provedenoga samovrjednovanja
9. Osvrt na završetku provedenoga samovrjednovanja i zaključci o realizaciji *školskoga razvojnog plana*
10. Vrjednovanje (evaluacija) samovrjednovanja

Samovrjednovanje škole provodi se u deset koraka, počevši od formiranja *školskoga tima za kvalitetu*. Drugi korak započinje anketiranjem učitelja, učenika, roditelja, predstavnika lokalne zajednice, ravnatelja i stručnih suradnika škole, tako da se dobije jasnija slika o stanju škole. Osvrtom na rezultate nacionalnih ispita određuje se mjesto koje škola zauzima na vrijednosnoj ljestvici u usporedbi s drugim školama. Drugi korak završava uvidom u cjelokupno funkcioniranje škole. U nekim državama Europske Unije vanjski organi, odnosno školski nadzornici i inspektori, toliko se pouzdaju u rezultate samovrjednovanja da se bave samo unaprjeđenjem rada u školama koje se nalaze u donjoj trećini vrijednosne ljestvice svih škola, što je vrlo racionalan i učinkovit pristup. Nakon provedenoga samovrjednovanja dobivaju se jasni i obrazloženi odgovori na tri ranije navedena ključna pitanja.

Postupak i instrumenti koji se koriste u samovrjednovanju škola detaljno su opisani u 6. poglavlju.

2.3.2. Sudionici procesa samovrjednovanja škola

Samovrjednovanje započinje od pojedinca i zatim se proteže na sve sudionike i cijelu odgojno-obrazovnu ustanovu. Svaki zainteresirani djelatnik škole može svojim promišljanjem i radom doprinijeti procesu samovrjednovanja čiji je cilj unaprjeđenje kvalitete rada škole. U ovom procesu poseban je naglasak na ulozi i zadaćama **ravnatelja** (3. poglavlje) s obzirom na njegovu vodeću ulogu u svim segmentima rada škole. No, ključnu ulogu u provođenju procesa samovrjednovanja preuzima **školski tim za kvalitetu** (detaljno opisan u 4. poglavlju) sa svim unutarnjim i vanjskim sudionicima. Za podršku i pomoć u samovrjednovanju škola može odabrati jednog od preporučenih vanjskih *suradnika*, stručnjaka iz redova nastavnika, stručnih suradnika ili ravnatelja. Preporučeni suradnici su završili potrebnu izobrazbu i stekli su iskustvo u procesu samovrjednovanja škola. (Uloga suradnika mreže samovrjednovanju škole opisana je u 5. poglavlju)

Iako se uloge sudionika samovrjednovanja, koje su na stranicama ovoga priručnika posebno opisane, čine iznimno zahtjevnima, poželjno je da samovrjednovanje postane dio svakodnevnice svih škola i interes svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa. Pri tom je zadaća *školskog tima za kvalitetu* kontinuirano praćenje i osluškivanje svih grupacija od učenika i roditelja preko nastavnika do svih djelatnika škole. Tako će se postići maksimalna uključenost svih strana i otvoriti mogućnost za komunikaciju, promjene i razvoj škole. Samovrjednovanje postaje alat na putu prema unaprjeđenju kvalitete.



3. ULOGA RAVNATELJA U SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLE

„Samovrjednovanje omogućuje razvijanje kritičkog odnosa prema vlastitom radu i potiče timski rad.“

SŠ Otočac, Otočac

„Bitne sastavnice uspjeha su samovrjednovanje i razvijanje kvalitete obrazovanja.“

Nadbiskupska klasična gimnazija s pravom javnosti, Zagreb



Ravnatelj je osoba koja je odgovorna za funkcioniranje cjelokupnoga odgojno-obrazovnog rada u školi. Po funkciji koju obnaša ravnatelj aktivno sudjeluje u razvojno pedagoškoj djelatnosti (Nastavni plan i program RH, 2006). Osim vođenja odgojno-obrazovnog procesa, ravnatelj je lider koji se bavi organiziranjem, financijama, legislativom, marketingom i planiranjem na različitim razinama. U procesu samovrjednovanja ravnateljeva je uloga ključna u prepoznavanju potreba i korisnosti procesa samovrjednovanja te motiviranju većine zaposlenika.

Okvir 4. Uloga i zadaće ravnatelja u procesu samovrjednovanja škola:

1. osvijestiti potrebu i korisnost procesa samovrjednovanja
2. omogućiti sudjelovanje svima koje zanima proces samovrjednovanja
3. imenovati *školski tim za kvalitetu*
4. raspodijeliti zadatke i odgovornosti
5. stvoriti uvjete u kojima će svaki zaposlenik moći razvijati svoje talente
6. samovrjednovati vlastiti rad

(Svaki od navedenih zadataka ravnatelja tijekom procesa samovrjednovanja škole opisan je detaljnije u nastavku priručnika, s pojedinačnim primjerima u sklopu 3. i 7. poglavlja.)

3.1. OSVJEŠĆIVANJE POTREBE I KORISTI OD PROCESA SAMOVRJEDNOVANJA

Od iznimne je važnosti da ravnatelj osvijesti potrebu i prepozna korisnost samovrjednovanja, na osobnoj i školskoj razini. Ako unutar škole izostane svijest o značaju samovrjednovanja, izostat će početna pretpostavka za uvođenje procesa samovrjednovanja.

3.1.1. Zašto je ravnateljima potrebno samovrjednovanje?

Svaki ravnatelj i inače aktivno surađuje na kraju školske godine u izradi izvješća o radu škole. Pri isteku ravnateljskoga mandata ravnatelji, također, podnose školskom odboru izvješće o radu. Za izradu kvalitetnoga izvješća o rezultatima rada potrebno je prikupiti što je moguće više objektivnih pokazatelja. I samovrjednovanje je proces kojim se zahtijeva prikupljanje raznih pokazatelja kojima će se dokazati u kojim je područjima škola manje ili više uspješna. Osim toga, samovrjednovanjem se potiču na angažman svi oni koje zanima unaprjeđenje odgojno-obrazovnog rada pa samovrjednovanje možemo promatrati kao proces u kojem se u strukturiranu brigu o kvaliteti škole osim ravnatelja uključuju i nositelji odgojno-obrazovnih aktivnosti (nastavnici), neposredni korisnici (učenici), službe podrške (stručne i tehničke) te posredni korisnici (roditelji, lokalna zajednica, sveučilišta, tržište rada). Prema tome, samovrjednovanje je proces kojim se ravnatelju olakšava rad na unaprjeđenju kvalitete škole.

U školi u kojoj se provodi samovrjednovanje ravnatelj razvija timski rad i dobiva podršku svojih djelatnika. Ima više prilika za upoznavanje svojih *partnera* i postaje svjesniji svoje uloge i odgovornosti ravnatelja. I, nakon svega, bitno je istaknuti da je za ravnatelja proces samovrjednovanja izazov da vrjednuje i zajednički realizira vlastite ideje o unaprjeđivanju rada škole.

3.2. KAKO POTAKNUTI NASTAVNIKE ZA SUDJELOVANJE U PROCESU SAMOVRJEDNOVANJA?

Kako bi se nastavnike motiviralo za proces samovrjednovanja, mogu se na stručnim i nastavničkim vijećima prikazati pozitivna iskustva iz drugih škola koje provode samovrjednovanje. Potrebno je koristiti se iskustvima nastavnika iz škole istoga tipa. Tako će se ojačati osjećaj sigurnosti jer su takva iskustva autentična te mogu doprinijeti razjašnjavanju početnih dilema i razbijanju strahova od mogućih „neželjenih“ posljedica. Pri uvođenju bilo kakvih promjena bitno je najprije dobro pripremiti nastavno osoblje. Još je to potrebnije pri uvođenju procesa samovrjednovanja zbog toga što taj proces između ostalog uključuje dijagnosticiranje i izlaganje „javnosti“ slabih točaka škole. Što se loše može dogoditi nastavniku koji (ne)sudjeluje u procesu samovrjednovanja? Dopuštajući nastavnicima da otvore raspravu i odgovore na postavljeno pitanje ravnatelj im omogućuje da zabrinutost, nesigurnost i otpore zamijene početnim prihvaćanjem.

3.2.1. Kako jasno pokazati osobnu odlučnost i predanost?

Ako ravnatelj pokazuje nekakve sumnje te pronalazi od početka opasnosti ili poteškoće u provođenju procesa, gotovo je sigurno da će do njih i doći. Stoga ravnatelj treba pokazati optimizam i entuzijizam te jasno dati svima do znanja da imaju slobodu u ovom procesu i da, stoga, svojevoljno mogu odabrati način i vrijeme svog uključivanja. Poželjno je djelatnike pozvati na odgovorno prihvaćanje ovlasti i smjernica u oblikovanju budućnosti škole. Nastavnicima koji se žele aktivno uključiti u proces samovrjednovanja treba pokazati mogućnost razvoja pripadnosti baš toj školi koja će prihvaćanjem samovrjednovanja biti prepoznata po posebnostima koje ju čine drugačijom od drugih. Pri tome treba naglašavati činjenicu da će rad na razvoju kvalitete škole biti zabavan, inovativan i izazovan.

Jedan od najzornijih i najjednostavnijih načina dokazivanja ravnateljeva osobnoga zalaganja na unaprjeđenju škole jest pokazivanje materijala iz kojih je vidljivo da proces samovrjednovanja škole uključuje i samovrjednovanje ravnatelja, tj. ocjenu ravnateljeva rada.

U samovrjednovanju rada škole nastavnici, ali i učenici, roditelji, predstavnici lokalne zajednice i udruga civilnoga društva, imaju priliku iznositi vlastite ideje i predlagati izmjene u upravljanju i vođenju škole. Time se otvaraju još jedna vrata komunikacije s ravnateljem. Ravnatelji se ne trebaju bojati samovrjednovanja jer je to prilika da još izravnije budu uključeni u svakodnevni život škole i pozitivne promjene koje se samovrjednovanjem uvode.



3.3. OSIGURANJE SUDJELOVANJA SVIH SUBJEKATA U PROCESU SAMOVRJEDNOVANJA

Kako u proces samovrjednovanja uključiti učenike, roditelje, predstavnike županijskih ureda za obrazovanje, liječnike, socijalne radnike, nastavnike u mirovini, policajce, predstavnike nevladinih udruga itd.? Potrebno je organizirati konstruktivne rasprave i pozvati, i usmeno i napismeno, sve one koji bi školi mogli biti korisni, ali ne odbiti ni one koji se sami ponude. Svi se oni, kao vanjski suradnici, tj. dobrovoljni pomagači, mogu uključiti u razne školske aktivnosti i projekte, ovisno o tome koja će područja škola odabrati kao prioriteta.

Učenici i roditelji uglavnom žele davati svoja mišljenja, kritike i prijedloge za poboljšanje, a teže ih je uključiti u aktivnu provedbu aktivnosti koje su predložili. Stoga je potrebno na kraju rasprave ponuditi anketne upitnike kako bi se doznalo čime bi oni osobno mogli pridonijeti u unaprjeđenu rada škole te im kasnije dati priliku da svoje ideje ostvare.

3.3.1. Zašto školi treba samovrjednovanje?

Svaki ravnatelj će se suočiti s onima iz svog okruženja koji će mu postaviti ovo pitanje. Stoga se pitanje može vratiti onima koji ga postavljaju te organizirati „oluju ideja“ o tome koje bi koristi školi moglo donijeti samovrjednovanje.

Okvir 5. Primjer mogućih odgovora

- veće uključivanje učenika u život škole i razvoj njihovih talenata
- transparentno preuzimanje odgovornosti za svoj dio posla
- utiranje puta za buduće uspjehe
- identificiranje jakih strana škole koje se mogu upotrijebiti za njenu promidžbu
- prepoznavanje i uklanjanje slabih točaka škole
- jačanje timskoga rada, zajedništva i povjerenja
- razvoj otvorene i iskrene komunikacije između svih subjekata...

Kada smo „pripremili teren“ s prethodno navedenim postupcima, možemo i formalno donijeti odluku o provođenju i razvoju samovrjednovanja u školi. Za to trebamo većinu glasova članova nastavničkog vijeća. S obzirom da program samovrjednovanja ulazi u godišnji plan i program rada škole, potrebno ga je predstaviti školskom odboru.

„Pomozite ljudima da dobiju što žele.

Tako ćete i vi dobiti ono što želite.“

3.4. IMENOVANJE ŠKOLSKOG TIMA ZA KVALITETU

3.4.1. Kako izabrati članove *tima*?

Ravnatelj treba izabrati članove tima. Važno je da oni ne budu izabrani prema „administrativnom kriteriju“ već prema sposobnostima, ispravnoj motiviranosti, entuzijazmu i stečenim iskustvima u vođenju manjih timova. Pri izboru člana dobro je da se ravnatelj savjetuje sa suradnicima u koje ima više povjerenja. Ravnatelj treba biti član *tima za kvalitetu*, ali ne mora biti i njegov voditelj.

3.4.2. Kako motivirati članove *tima*?

Za samovrjednovanje ključna je unutarnja motivacija koja je vezana uz zadovoljavanje osobnih potreba za smislom, slobodom, stvaralaštvom, zajedništvom, pripadnošću, igrom i zabavom. Iako je entuzijazam važan za početak rada, kasnije je uz unutrašnju motivaciju bitno osigurati neke od oblika vanjske motivacije.

A. Kao oblik vanjske motivacije ravnatelj može ponuditi:

- ostvarivanje bodova za napredovanje u zvanje mentora i savjetnika
- upućivanje na dodatne oblike stručnog usavršavanja, prema vlastitom izboru
- afirmaciju kroz predstavljanje rezultata rada *tima za kvalitetu* na nastavničkim i stručnim vijećima
- nabavljanje stručne literature i nastavih sredstava i pomagala
- povoljniji raspored sati, ako je to moguće
- ...

B. Sastavnice motiviranja i ponašanje ravnatelja:

Razvoj talenata	⇒	Poticati zaposlenike na prihvaćanje izazova
Poštivanje	⇒	Reći zaposlenicima koliko dobro rade
Kolegijalno priznavanje	⇒	Javno pohvaliti uspjehe pojedinaca
Specijalizacija	⇒	Ohrabriti razvoj u specifičnim područjima
Kompetencija	⇒	Osigurati treninge za razvoj ključnih vještina



Postignuće	➔	Dogovoriti realne ciljeve
Autonomija	➔	Dopuštati sudionicima vlastita rješenja
Samopouzdanje	➔	Osigurati uvjete za kvalitetno obavljanje zadaća
Samopoštovanje	➔	Cijeniti i priznavati svoje uspjehe
Članstvo	➔	Osigurati da se svi zaposlenici osjećaju vrijednim suradnicima

3.4.3. Moguće poteškoće u motivaciji članova *tima*

A. Što čini ravnatelj ako član *tima* ne želi više sudjelovati u radu?

Član *tima* može odustati ako ima objektivne razloge (bolest, preopterećenost i sl.) ili ako je došlo do pada motivacije (zbog neispunjenih očekivanja i sl.). S obzirom da je aktivno sudjelovanje u procesu samovrjednovanja dobrovoljno i da se temelji na osobnom opredjeljenju, ravnatelj će u najkraćem roku dotadašnjega člana zamijeniti novim.

B. Rješenje o imenovanju

Ravnatelj škole treba donijeti rješenje o imenovanju članova *školskog tima za kvalitetu* te popis ciljeva i zadaća (vidi u 4. poglavlju Uloga *školskog tima za kvalitetu*).

3.5. ZADATCI I ODGOVORNOSTI

3.5.1. Podjela zadataka, uloga i odgovornosti

Ravnatelj odlučuje koje će zadatke kome predati, a koje zadržati za sebe. Davanjem zadatka istovremeno se od člana *tima* zahtijeva odgovornost za izvođenje zadatka i ovlašćuje ga da djeluje u ime ravnatelja koji je i nadalje odgovoran za provedbu.

Svaki član *školskoga tima za kvalitetu* može preuzeti zadatke koordinacije rada manjih skupina. Ako iz svakog stručnog vijeća u procesu samovrjednovanja sudjeluje po jedan predstavnik (to ne mora biti voditelj SV-a), tada je osigurana komunikacija sa svim nastavnim osobljem. Bitno je u *timu*

Razvoj procesa samovrjednovanja je prava prilika ravnatelju da nauči kako uspješno prenositi ovlasti na sudionike i izvršiti decentralizaciju moći.

imati člana koji će koordinirati rad na razvoju kvalitete s vijećem učenika i vijećem roditelja te, ako postoji u školi, i vijećem razrednika. Time se značajno olakšava rad i brže i učinkovitije se mogu provoditi dogovorene strategije i aktivnosti. Vrlo je bitno razjasniti ulogu svakog člana *tima za kvalitetu* i njegovu odgovornost za provedbu. Rokovi i način provedbe samovrjednovanja trebaju biti unaprijed dogovoreni, kao i način podnošenja izvješća. Time se voditeljima i članovima skupina olakšavaju poslovi u školi.

3.5.2. Mogući problemi pri raspodjeli ovlasti i zaduženja

Okvir 6. Vrste mogućih problema

Raspodjela ovlasti i zaduženja je izostala: nemate povjerenja u nastavnike i ostale sudionike samovrjednovanja, ne vjerujete da će valjano obaviti posao; smatrate da vi možete zadatak obaviti brže i bolje, bojite se da će to drugi shvatiti kao prebacivanje tereta na druge osobe te će vam zamjeriti itd.

Dodijelili ste suradniku pogrešan zadatak: naknadno ste uvidjeli da je zadatak pretežak, želite se osloboditi odgovornosti za moguće posljedice, niste u potpunosti i na vrijeme sagledali sposobnost potrebnu za izvršenje zadatka i sposobnost pojedinca.

Uplićete se u realizaciju zadatka: osoba kojoj ste dali zadaću prekoračuje svoje ovlasti; pojavio se problem s čestim uzrokom – niste uspostavili čvrstu strukturu s jasnim ograničenjima ovlasti.

3.6. STVARANJE UVJETA U KOJIMA ĆE SVAKI ZAPOSLENIK MOĆI JAČATI SVOJE POTENCIJALE

3.6.1. Ispitivanje pojedinačnih interesa i potreba

A. Primjena upitnika

Izravna komunikacija s djelatnicima, učenicima i roditeljima potrebna je svakom ravnatelju. S obzirom na svakodnevne brojne zadaće i obveze nije moguće sa svakim individualno razgovarati. Kako bismo potvrdili postojeće školske prioritete ili naglasak stavili na nove, potrebno je jednom godišnje preispitati interese i potrebe svih. Jedan od načina ispitivanja interesa i potreba jest primjena upitnika.

**Okvir 7. Upitnik za nastavnike, npr.:**

1. Moj profesionalni cilj za ovu školsku godinu je:

(...usavršavanje na području scenske umjetnosti kako bih u školi mogla osnovati dramsku družinu...)

2. Imam potrebu za nabavom nove stručne literature.

DA NE

Navesti točno naslove s autorom i izdavačem ili specifična područja /teme za koje ste zainteresirani:

3. Potrebna su mi nova nastavna sredstva i pomagala.

DA NE

Ako jesu, navedite vrstu sredstava i pomagala te količinu:

4. Potrebna su mi dodatna stručna usavršavanja (osim seminara u organizaciji AZOO-a, ASO-a, MZOŠ-a, županijskih vijeća i škole).

DA NE

Ako jesu, navedite koja, u čijoj organizaciji i kada se održavaju, zatim, ako je poznato, napišite teme te razlog motivacije i očekivanu korist:

5. Moje dodatne potrebe koje se mogu ostvariti u školi i koje su u svezi s ostvarenjem mojih profesionalnih ciljeva su:

Potpis nastavnika:

B. Provedba individualnih razgovora

Individualni razgovor također je prikladan način za ispitivanje nastavnikovih osobnih potreba i interesa. Potrebna je dobra obostrana priprema: upoznati prava i dužnosti, odrediti okvire i predvidjeti moguće posljedice.

Priprema za individualni razgovor:

- Dogovorite unaprijed datum, mjesto i vrijeme razgovora.
- Osigurajte razgovor u četiri oka i da vas treća osoba tijekom razgovora ne prekida.
- Odvojite za razgovor najmanje pola sata.
- Prikupite sve bitne informacije o radu sugovornika u prethodnom razdoblju.
- Zahtijevajte od sugovornika da napravi pregled svoga rada, točku po točku.
- Pitajte sugovornika je li bilo problema koji su mogli utjecati na učinak.
- Pitajte sugovornika što zajedno možete napraviti za poboljšanje učinka.
- Dogovorite se o ključnim područjima rada za sljedeće razdoblje.
- I vi i sugovornik biste trebali predložiti i složiti se o kriterijima procjenjivanja učinka za sljedeće razdoblje.
- Potrebno je dogovoriti se koje sve aktivnosti treba poduzeti.
- Napravite bilješke, pokažite ih sugovorniku i pitajte slaže li se s njima.
- Na kraju razgovora odredite datum sljedećeg.

Okvir 8. Primjer pitanja za individualni razgovor

- Što je moj posao?
- Za što sam odgovoran?
- Kako bih svoj posao opisao nekom drugom?
- Koji su moji kratkoročni ciljevi u ovom poslu?
- Koji su moji dugoročni ciljevi?
- Kako mi škola može pomoći da ih ostvarim?
- Što je sljedeće što bih želio raditi u ovoj školi?
- Koje su pozitivne, a koje negativne strane mog posla?
- Što je značajno od onoga što radim, a što je samo gubitak vremena?
- Za što bih još mogao preuzeti odgovornost?
- Radim li nešto što bi trebao raditi netko drugi?



- C. Razmatranje nastavničkih izvješća o stručnom usavršavanju, redovnoj nastavi i izvannastavnim aktivnostima

Na kraju školske godine potrebno je od svakog nastavnika prikupiti izvješća o realizaciji planiranog. Za izvješća se mogu koristiti razni interni obrasci i time olakšati sustavnu analizu. Rezultati analize izvješća trebali bi se koristiti kao smjernice za planiranje rada škole, odabir prioriternih područja i izradu *školskih razvojnih planova*.

Okvir 9. Primjeri obrazaca za nastavnička izvješća

1. Izvješće o stručnom usavršavanju sadrži sljedeće tražene podatke:
 - vrijeme, mjesto, tema, broj sati, organizator
 - razina sudjelovanja (aktivno, pasivno, vođenje)
 - korist od stručnog usavršavanja
 - primjena (opis primjene naučenog – razred, datum, nastavna tema, postignuća)

2. Izvješće o izvannastavnim aktivnostima sadrži sljedeće podatke:
 - broj učenika, broj realiziranih sati, mjesto realizacije, utrošena sredstva (koliko je sredstva financirala škola, koliko darovatelji i koji)
 - najzapaženiji rezultati
 - uočene poteškoće
 - prijedlozi za poboljšanje rada
 - procjena uspješnosti rada grupe (na ljestvici školskih ocjena od 1 do 5)
 - samoprocjena uspješnosti rada voditelja (na ljestvici školskih ocjena od 1 do 5)
 - popis realiziranih aktivnosti po mjesecima

3.7. SAMOVRJEDNOVANJE VLASTITOGA RADA

Ravnatelj aktivno i potpuno sudjeluje u procesu samovrjednovanja samo pod uvjetom da i on neprestano preispituje kvalitetu svoga rada i razvija strategije svoga profesionalnog razvoja.

Kao smjernice mogu mu poslužiti sljedeća pitanja koja će mu pomoći da kritički preispituje ne samo svoj nego i rad ostalih sudionika u procesu samovrjednovanja. Navedena pitanja pomažu

pri uspostavljanju uzročno-posljedične veze između uspješnosti rada ravnatelja i unaprjeđenja rada škole (Green, 2004).

Primjer pitanja:

- Vodite li školu jednako uspješno kao što obavljate organizacijske i menadžerske poslove?
- Je li vaše vođenje usmjereno na unaprjeđenje rada škole?
- Koristite li se dokazima u svrhu osiguravanja unaprjeđenja rada?
- Potičete li svojim radom ostale zaposlenike na veća zalaganja u poslu?
- Prepoznaje li se škola, zahvaljujući vašem radu, kao uspješna odgojno-obrazovna zajednica?
- Dajete li punomoć suradnicima u izvršenju ravnateljskih poslova?
- Želite li biti „dovoljno dobar“ ili „izvrstan“ ravnatelj?
- Želite li biti ravnatelj s visokim samopouzdanjem?
- Jeste li ravnatelj koji je spreman na izazove?

SAVJETI ZA RAVNATELJE U PROCESU SAMOVRJEDNOVANJA ŠKOLE

PRIMJENJIVATI

- Pitajte nastavnike koje su njihove potrebe i interesi.
- Osnažite ih prenoseći na njih ovlasti i odgovornosti.
- Uključite ih u donošenje odluka.
- Kvalitetno predstavljajte nove ideje.
- Pripremajte strategiju kad uvodite promjene.
- Osnujte radne skupine.
- Razmislite o zvanju vanjskih stručnjaka.
- Dajte zaposlenicima vremena za promišljanje.
- Pokažite povjerenje u suradnike i predanost poslu.
- Djelujte pravovremeno.
- Postavite jasne i ostvarive ciljeve.
- Organizirajte suradničko učenje.
- Suradujte sa svima.

NE PRIMJENJIVATI

- Raditi sami.
- Vršiti pritisak, ucjenjivati.
- Donositi nagle odluke.
- Očekivati opći entuzijizam.
- Nametati ideje.
- Sve poslove prepustiti drugima.
- Zanemariti otpor.
- Očekivati odmah rezultate.
- Dopustiti da uvijek drugi donose inicijativu.
- Biti pristran.



4. ULOGA ŠKOLSKOG TIMA ZA KVALITETU U SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA

„Proces samovrjednovanja smatramo perspektivnim, pozitivno djeluje na školsko ozračje i potiče timski rad.“

SŠ Oroslavlje, Oroslavlje

„Samovrjednovanje može potaknuti nastavnike na češću prosudbu i korekciju vlastitoga rada, osvijestiti, razvijati i jačati vlastite prednosti, pomoći u nadvladavanju poteškoća te doprinijeti unaprjeđivanju odgojno-obrazovnog procesa u cjelini.“

Gimnazija Karlovac, Karlovac



4.1. ŠTO JE ŠKOLSKI TIM ZA KVALITETU?

Školski tim za kvalitetu je skup suradnika čiji je cilj osigurati što je moguće kvalitetniju izobrazbu za svakog učenika. Kako bi svaka škola trebala imati jasno definiranu viziju i misiju, tako bi *školski tim za kvalitetu* trebao biti tijelo koje brine da se vizija i misija zaista i ostvare. *Školski tim za kvalitetu* nije formalno školsko tijelo čije je osnivanje predviđeno Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Ne postoji legislativa koja propisuje osnivanje ovoga školskoga tijela, ali je njegov značaj potkrijepljen podacima prikupljenima u projektima samovrjednovanja u srednjim školama gimnazijskoga i strukovnoga programa te osnovnim školama. Vrijednost *školskoga tima za kvalitetu* ne čini njegova stroga struktura, niti praćenje unaprijed zacrtanih koraka, već sloboda samostalnog istraživanja, napredovanja i kontinuiranog unaprjeđenja škole čiji rad potiču njegovi članovi.

4.2. TKO ČINI ŠKOLSKI TIM ZA KVALITETU?

Školski tim za kvalitetu čine svi zainteresirani sudionici školskoga života:

1. zaposlenici škole: ravnatelj, stručni suradnici, nastavnici, administrativno i tehničko osoblje;
2. učenici: predstavnici vijeća učenika, predstavnici razrednih odjeljenja, pojedini učenici;
3. roditelji: predstavnici vijeća roditelja, pojedinci;
4. predstavnici lokalne zajednice: poduzetnici, osobe iz političkog i javnog života, predstavnici nevladinih udruga i organizacija, predstavnici socijalnih ustanova, školskoga odbora i dr.

Školski tim za kvalitetu čini najmanje šest osoba, a najveći broj uključenih nije ograničen već ovisi o specifičnostima svake pojedine škole. U nekim će školama manji broj uključenih značiti učinkovitije postizanje ciljeva i brže i kvalitetnije unaprjeđenje prioriternih područja. U drugim će školama veći broj uključenih u rad *školskoga tima za kvalitetu* značiti temeljitiji pristup poteškoćama i kvalitetniji rad. Koliko će članova imati *školski tim za kvalitetu*, odlučuje se zajednički. Broj članova ovisi o željama pojedinaca, njihovim sposobnostima i stvarnim potrebama škole.

4.3. KAKO SE POSTAJE ČLANOM ŠKOLSKOG TIMA ZA KVALITETU?

Član *školskoga tima* može postati svaka osoba zainteresirana za dobrobit škole. Kao što je ranije navedeno, članovi mogu biti osobe koje su izravno i neizravno vezane za odgojno-obrazovni rad. Kada se spomene riječ škola, najprije pomislimo na nastavnike i učenike, zatim na roditelje i druge. Članovi lokalne zajednice često ostaju isključeni iz života škole koja funkcionira u njihovu okruženju, a upravo sredina u kojoj djeluje čini svaku školu specifičnom. Stoga, pri osnivanju *školskoga tima za kvalitetu* treba dati priliku svima zainteresiranima da svojim angažmanom pri-

donose napretku škole. Prije imenovanja članova može se izdati kratko priopćenje kojim će se pojasniti ciljevi *školskoga tima za kvalitetu* te uloge i zadaće njegovih članova. Tako će se svi zainteresirani moći pravovremeno odazvati i uključiti u rad škole te pomoći školi da bude još bolja. Ravnatelj može predložiti članove *školskoga tima za kvalitetu* i pozvati sve zainteresirane na suradnju, ali predlagati članove mogu i svi nastavnici i osobe koje su upoznate s načinom rada škole. Svi se predloženi članovi ne moraju odazvati niti prihvatiti suradnju s članovima tima. Pristupanje *školskome timu za kvalitetu* dobrovoljno je i nitko ne smije biti primoran na suradnju niti na sudjelovanje u procesu samovrjednovanja. *Školski tim za kvalitetu* imenuje se početkom školske godine, a u njegov se rad, čak i samo povremeno, mogu uključivati osobe koje nisu formalno uključene na samome početku. Imenovani članovi *tima* dobivaju u ruke odluku o imenovanju. Popis članova tima izlaže se na vidljivome mjestu kako bi svi mogli vidjeti tko su članovi *tima*.

4.4. ULOGE ČLANOVA ŠKOLSKOG TIMA ZA KVALITETU

Svaki član školskoga tima dobiva zadatke. Ne postoji zadano ili preporučeno dodjeljivanje uloga i zadataka prema formalnim funkcijama koje članovi *tima* i inače obavljaju u školi ili izvan nje. Bitno je da postoji voditelj *tima*, koji je zadužen za sazivanje sastanaka *tima* i obavještanje svih zaposlenika škole o glavnim zaključcima koji se na sastancima donesu. Voditelj ne mora nužno biti ravnatelj škole. Može to biti i bilo koji nastavnik koji ima organizacijske sposobnosti, koji će poticati razvoj *tima* i ohrabrivati članove u nastojanjima da ostvare predviđene ciljeve. Uloga ravnatelja i značaj njegove potpore procesu samovrjednovanja istaknuta je u 3. poglavlju. Preporuča se da svaki sastanak *tima* ima kratku zabilježku o dogovorenim točkama i zaključcima. Budući da nije potrebno zadovoljavati određene forme, zapisnici prvenstveno služe kao pomoć članovima *tima* i kao putokaz za provođenje aktivnosti tijekom procesa samovrjednovanja. Osim što ima voditelja i zapisničara svaki *školski tim za kvalitetu* tijekom procesa samovrjednovanja dogovorno dodjeljuje uloge i zadatke i ostalim članovima, ovisno o prioritetnim područjima unaprjeđenja i specifičnim ciljevima i zadacima koje članovi tima trebaju obaviti. Bitno je istaknuti da sve ciljeve i sve aktivnosti ne ostvaruju samo članovi *školskoga tima za kvalitetu*. Ciljevi koji su predviđeni u školskom razvojnom planu ostvaruju se nizom aktivnosti koje provode samo pojedinci, ili određene skupine, ili svi sudionici školskoga života. Za ostvarivanje ciljeva ne smiju biti zaduženi i odgovorni samo isključivo članovi *tima*. Članovi *školskoga tima za kvalitetu* povremeno mogu biti samo nadglednici koji prate provedbu i dinamiku ostvarivanja zadanih ciljeva. Dakle, uloge članova *školskoga tima za kvalitetu* nisu strogo zacrtane i mogu se mijenjati tijekom godine ili kroz dulji vremenski period, ovisno o trajanju procesa samovrjednovanja i drugim okolnostima. Stoga, ne treba popisati imena svih članova *tima* i njihovim imenima pridružiti nepromjenjive uloge. Uloge se dodjeljuju i mijenjaju prema razvojnim potrebama škole.

4.5. SASTANCI ČLANOVA ŠKOLSKOG TIMA ZA KVALITETU

Sastanci *tima* održavaju se u prostorijama škole ili u ostalim prikladnim prostorijama što će ponekad ovisiti i o broju članova *tima* i o svrsi sastanka. Sastanci *tima* sazivaju se i održavaju prema



potrebama i mogućnostima svake škole. Iako ne postoji obvezan broj sastanaka koji svaki *školski tim* treba održati tijekom godine, preporučuje se sastajanje najmanje triput u godini – na početku, u sredini i pred kraj školske godine. Sastanci *školskoga tima* mogu se održavati u punom sastavu, tj. da sastanku nazoče svi članovi *tima*, ali jednako se tako mogu održavati sastanci kojima ne prisustvuju svi. Broj nazočnih članova ovisit će o svrsi sastanka. Svaki sastanak *školskoga tima za kvalitetu* prilika je da svi članovi iznesu svoja pozitivna iskustva u procesu samovrjednovanja i možebitne poteškoće s kojima se u radu susreću. Iznošenje pozitivnih iskustava na sastancima djeluje motivirajuće na ostale članove tima, a poteškoće koje koče proces samovrjednovanja treba zajedničkim promišljanjem riješiti prije nego što prerastu u velike probleme koji bi mogli usporiti proces unaprjeđenja rada škole.

Osim triju redovnih sastanaka, *tim za kvalitetu* se sastaje dva puta godišnje sa suradnikom *mreže podrške samovrjednovanju škola*. Sastanci članova *školskoga tima* sa suradnikom *mreže* posebni su sastanci na kojima se ne rješavaju svakodnevni problemi u svezi samovrjednovanja. Sastanke treba što je moguće više iskoristiti za izlaganje do tada načinjenih koraka te za raspravu o razvojnoj strategiji.

Svaki sastanak sa suradnikom *mreže* zahtijeva dobru pripremu članova *školskog tima za kvalitetu* koja obuhvaća:

- raspravu i zaključke članova *tima* o temeljnim odrednicama procesa samovrjednovanja u koje *suradnik mreže* treba steći uvid,
- prikupljanje svih bitnih dokaza o dosadašnjoj kvaliteti škole i najvažnijim koracima u sljedećem razdoblju,
- pravovremeno slanje prikupljenih dokaza *suradniku mreže* kako bi se i on mogao za sastanak valjano pripremiti.

Sastanak saziva voditelj *tima* koji kontinuirano komunicira sa *suradnikom/suradnicima mreže*. Sastancima članova *školskoga tima za kvalitetu* sa *suradnikom/suradnicima mreže* prisustvuju svi ili većina članova *tima*.

4.6. CILJEVI ŠKOLSKOG TIMA ZA KVALITETU

Cilj *školskoga tima za kvalitetu* jest, prvenstveno, održavanje i osnaživanje odgojno-obrazovne zajednice koja odgaja i obrazuje naraštaje mladih. Ta je zajednica često bila ograničena samo na zaposlenike škole. Sada se otvara i širi te u svoj rad uključuje sve osobe koje zanima odgoj i izobrazba mladih te oni tako postaju aktivni sudionici i partneri škole koji zajedničkim trudom doprinose njezinu napretku. Upravo samovrjednovanje otvara prostor za poboljšanje i pruža novi pogled na prepreke koje su se činile nesavladivim.

4.7. ZADAĆE ŠKOLSKOG TIMA ZA KVALITETU

Osnovna je zadaća *tima* da u školski život ugradi proces samovrjednovanja. Samovrjednovanje se u tome slučaju odnosi na školu kao organizaciju, ali tim se procesom podrazumijeva i samovrjednovanje rada pojedinaca: nastavnika, učenika, stručnih suradnika, roditelja i školskih partnera, dakle svih koji mogu i žele utjecati na rad škole. Kako se postupci samovrjednovanja razlikuju od ustanove do ustanove, pa tako i od pojedinca do pojedinca, zadaća je *školskoga tima* da proces samovrjednovanja prilagodi potrebama i specifičnostima svoje škole, svojih učenika, njihovih roditelja i ostalih partnera. Svaki će *školski tim za kvalitetu* najbolje samostalno procijeniti što u samovrjednovanju valja poduzeti odmah kako bi se unaprijedio rad škole, a što će ostaviti za sljedeće razdoblje jer nije presudno za napredak škole u datom vremenu. U procesu samovrjednovanja svaki se *školski tim* može poslužiti koracima samovrjednovanja koji su navedeni u ovome priručniku, ali isto se tako članove potiče da istraže nove metode i načine rada koji bi mogli pridonijeti kvalitetnijem radu škole. Prijedlog postupaka koji se mogu provesti u procesu samovrjednovanja škola prikazan je u 6. poglavlju, a svaki se korak može preinačiti, odnosno prilagoditi, dopuniti ili proširiti ovisno o potrebama svake pojedine škole.

„Članovi našega školskog tima za kvalitetu mogli su čuti što se i kako radi u drugim školama, što je jako dobro za poboljšanje našeg školskoga razvojnog plana.“



5. ULOGA SURADNIKA MREŽE PODRŠKE SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA

„Samovrjednovanje je oblik objektivnoga sagledavanja vlastitoga rada.“

Gimnazija B. Frankopana, Ogulin

„Trajno praćenje i analiza potiče na kvalitetniji rad.“

Gimnazija Gospić



5.1. TKO JE SURADNIK MREŽE PODRŠKE SAMOVRJEDNOVANJU ŠKOLA?

U nastojanju da se pomogne školama u njihovu procesu razvoja te da se podrže *timovi za kvalitetu* pokrenuta je *mreža kolegijalne podrške* po uzoru na zapadnoeuropska iskustva. Ovu mrežu čine motivirani prosvjetni djelatnici koji dobro poznaju opće funkcioniranje škola i razumiju smisao i važnost unaprjeđenja kvalitete škola, a bira ih i imenuje *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja* na temelju javnoga natječaja. Svaka škola odlučuje hoće li proces samovrjednovanja provoditi samostalno ili uz podršku *suradnika mreže*.

Obično se ističu dva razloga za postojanje takvih vanjskih partnerstava (Fullan 1991; prema Stoll i Fink, 1996). Prvi je povezan s činjenicom da je, iako su škole nositelji promjena, napredak svake škole usko povezan s kapacitetima i mogućnostima svih segmenata sustava - roditelja, lokalne zajednice, drugih obrazovnih institucija pa sve do razine vlade. Svaka od navedenih grupacija ima svoje interese i želi utjecati na škole, odnosno na odgoj i izobrazbu učenika. Škole se mogu izolirati i time smanjiti mogućnost kritičkog osvrt na svoj rad. Suprotno ovom, škole mogu stvoriti partnersku "mrežu" s pojedincima, grupama, organizacijama i institucijama koje dijele odgovornost za napredovanje i razvoj učenika.

Drugi razlog za postojanje partnerstava jest pomoć školama da održe realnu sliku o sebi i postojećoj stvarnosti čiji su i one neodvojiv dio. Upravo da bi se udovoljilo ovom cilju u mnogim europskim zemljama razvijena je mreža *kritičkih prijatelja*.

Pojam *kritički prijatelj* prvi se put spominje osamdesetih godina prošlog stoljeća kao rezultat nastojanja da se unaprijedi rad škola. Osnovna je ideja bila da se uspješna promjena može napraviti samo zajedničkim promišljanjem i radom onih koji su za promjene najviše zainteresirani. Promjene se događaju samo onda kada nastavnici funkcioniraju unutar snažne zajednice koja podržava usavršavanje nastavnika (Cushman, 1998).

Costa i Kallick (1993) opisuju *kritičkog prijatelja* kao osobu od povjerenja koja postavlja provokativna pitanja, potiče da se problemi razmotre iz različitih perspektiva. To je osoba koja se ponaša prijateljski, što znači i kritički, i koja uzima dovoljno vremena kako bi u potpunosti razumjela što se u školi radi, kao i krajnji cilj koji se želi postići. *Kritički prijatelj* se zalaže da se zajednički posao što uspješnije obavi. Njemu je stalo do škole i napretka školstva u cjelini.

U samom početku uvođenja *mreže kolegijalne podrške* u Hrvatskoj stručnjake koji su obavljali ovu ulogu također se nazivalo *kritičkim prijateljima*. Termin je preveden s engleskog jezika. Međutim, kako je ovaj naziv izazivao i neke negativne konotacije, promijenjen je u naziv *suradnik mreže podrške samovrjednovanju škola*.

No, bez obzira na korišteni naziv, "oni su prijatelji škola, dobronamjerni suradnici čija je funkcija pomaganje školama u ostvarivanju visokih standarda učenja i poučavanja. Oni su istovremeno nezavisni vanjski promatrači koji s kritičkim odnosom prate proces analize, vrjednovanja i planiranja razvoja što ih škola provodi te svoja zapažanja prenose na poticajan način" (Bezinić, 2007).

Kako je u osnovi samovrjednovanja pretpostavka da škola sama mora i može najbolje kreirati svoj razvoj, onda je glavna uloga *suradnika mreže podrške* poticati, podržavati i osnaživati *školski tim za kvalitetu* da u skladu sa svojim specifičnim uvjetima pronađe najefikasnije načine unaprjeđenja kvalitete odgojno-obrazovnog rada škole. Njegova je uloga poticati kolege da preispitaju svoj i odnos kolega prema radu kako bi jasnije vidjeli trenutno stanje u svojoj školi i u skladu s tim donijeli potrebne zaključke i odluke.

“*Kritički prijatelj* ne obećava riješiti školske probleme, istinsko rješenje mora doći iznutra, ali obećava pomoći školi pronaći njihov vlastiti odgovor i potaknuti ih na akciju” (www.criticalfriends.com/Main.aspt).

5.2. NAČELA DJELOVANJA SURADNIKA MREŽE PODRŠKE

Kako bi suradnja sa *školskim timom za kvalitetu* bila poticajna i djelotvorna, potrebno je da se *suradnik mreže* u svom pristupu rukovodi sljedećim temeljnim načelima (prema Bezinović, 2007):

- usmjeravanje na napredovanje učenika, na njihova postignuća i osobni razvoj
- poštivanje autonomije škole
- poticanje profesionalnih izazova
- korištenje valjanih empirijskih podataka

5.2.1. Usredotočivanje na napredovanje učenika, na njihova postignuća i osobni razvoj

Samovrjednovanje je u svojoj osnovi usmjereno na učenika. Temeljno polazište procesa samovrjednovanja sadržano je u pitanju: “Kako učenicima pružiti kvalitetniju podršku u procesu učenja i osobnoga razvoja?” Razvojna politika škole mora biti usmjerena na traženje najdjelotvornijih odgovora na prethodno pitanje i ono je temeljno načelo djelovanja *suradnika mreže*. Zajednički je cilj kolegijalne suradnje *tima* i *suradnika mreže* pronaći najefikasnije načine da bi se udovoljilo razvojnim potrebama učenika. Školu čine svi učenici, nastavnici i roditelji, ali na prvom mjestu je odgoj i izobrazba učenika te razvoj njihovih talenata.

5.2.2. Poštivanje autonomije škole

Svaka škola najbolje zna svoje prednosti, svoje mogućnosti, svoje slabosti i upravo zbog toga je najpozvanija da kreira svoju razvojnu politiku kako bi udovoljila potrebama učenika i školske zajednice.

Za *suradnika mreže* koji djeluje u skladu s ovim temeljnim načelom bitno je da u prvom susretu pomogne članovima *školskoga tima za kvalitetu* osvijestiti ovu za njih novu i izazovnu ulogu.



Suradnik mreže treba imati na umu da je današnja uloga škole drugačija od dosadašnjih iskustava nastavnika i da uvođenje novoga pristupa može izazivati otpor i zato je potrebno da on svojom stručnošću i entuzijazmom bude model i potakne nastavnike na raspravu o poteškoćama i zaprekama te ukaže na korisnost procesa samovrjednovanja za školsku i širu društvenu zajednicu.

Bitno je potaknuti kolege da osvijeste svoje vlastite potencijale i uvide što sve mogu postići na osobnom i profesionalnom planu ako se odluče zajedno planirati i provoditi proces samovrjednovanja. Usmjeravanje na područja na koja možemo utjecati jača osjećaj zadovoljstva i kreiranja svoga osobnog i profesionalnog života. Ponekad nastavnici, kao i svi ostali, troše puno snage na područja na koja ili malo ili uopće ne mogu utjecati. Sudjelovanje u procesu samovrjednovanja otvara prostor nastavnicima da svojim znanjima i vještinama mogu pridonijeti da se što veći broj učenika u školi osjeća dobro i da se što većem broju njih omogući razvoj talenata na osobnom i akademskom planu. Ovo isto vrijedi i za nastavnike.

Zbog svega navedenog potrebno je u prvom susretu s kolegama doznati kako oni vide svoju ulogu u procesu samovrjednovanja i kakva su im očekivanja od *suradnika mreže*. U ovoj fazi je važno kroz otvoren i iskren razgovor uspostaviti međusobno povjerenje, otkloniti sve nesporazume, uskladiti očekivanja i potaknuti članove *tima* na kontinuiran proces razvoja škole.

Dosadašnja iskustva *suradnika mreže podrške* pokazuju da većina *timova* istinski želi pridonijeti unaprjeđenju kvalitete škole, spremni su učiti, otkrivati i upuštati se u različite korisne izazove. Shvaćaju da je to proces koji ima različite faze, nagle napretke, poteškoće i stagnacije, ali su svjesni da će, ako se ne bave unaprjeđenjem kvalitete, značajno zaostajati za suvremenim odgojno-obrazovnim sustavima. Svijest o značaju unaprjeđenja rada škole bila im je glavna motivacija za ulazak u projekt samovrjednovanja. Za razliku od većine pojedini su se članovi uključili iz radoznalosti. Zanimalo ih je što je novo u procesu samovrjednovanja u odnosu na dosadašnji rad i kako se provodi. Drugi su, pak, htjeli dobiti konkretne upute kako najbolje napraviti *školski razvojni plan*. Njih je zanimalo kako biti što efikasniji u administrativnom smislu. Kako je uloga *suradnika* ohrabrivati proces sustavnoga razvoja škole, a ne predlagati i usavršavati administrativna rješenja, potrebno je, nakon što se razjasne međusobna očekivanja, prepustiti *timu* da odluči hoće li ili ne i nadalje s njim surađivati. Pozitivnost je ovoga projekta upravo mogućnost da svaka škola sama odluči hoće li tijekom provedbe procesa samovrjednovanja surađivati sa *suradnikom mreže* ili ne. „Načelo dobrovoljnosti” pokazalo se korisnim. Zahvaljujući njemu škole su prihvatile sudjelovanje u projektu. Imajući u vidu samostalnost i slobodu odlučivanja, poželjno je da *suradnik mreže podrške* bude tolerantan i prema različitim stavovima i različitoj motivaciji škola. *Suradnik mreže*, dakle, treba poštivati odluke članova *školskoga tima* i njihove odabire.

5.2.3. Poticanje profesionalnih izazova

Premda *suradnik mreže podrške* poštuje autonomiju škole u kreiranju vlastite razvojne politike, njegova je uloga poticati profesionalne izazove postavljanjem poticajnih pitanja koja će *članove tima* potaknuti da probleme pogledaju iz različitih perspektiva kako bi dobili širi uvid u stvarno stanje škole i ciljeve koje škola kao odgojno-obrazovna ustanova treba ostvariti, a to, s druge strane gledano, znači potaknuti ih na preispitivanje vlastitoga rada i traženje novih rješenja u cilju poboljšanja kvalitete.

Okviri 10. Mišljenja i stavovi škole o suradnicima mreže

Suradnice mreže podrške pružile su nam izvanrednu podršku i pokazale koliko smo zapravo postigli u razvoju potencijala škole.

Rad suradnika mreže bio je koristan jer smo još jednom zajedno i otvoreno porazgovarali o našim dobrim stranama, ali i nedostacima i problemima koji nas muče.

Svojim savjetima, nepristranim mišljenjem i kritikom suradnik mreže pomogao nam je u gotovo svim područjima unaprjeđenja rada škole.

5.2.4. Korištenje valjanih empirijskih podataka

Suradnik mreže podrške treba voditi raspravu o kvaliteti na temelju empirijskih pokazatelja, argumenata i činjenica, a ne na temelju osobnih interpretacija. Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008) određena je obaveza škola da se koriste rezultatima nacionalnih ispita i drugim pokazateljima odgojno-obrazovnog rada u svrhu samovrjednovanja i trajnoga unaprjeđenja kvalitete školskoga odgojno-obrazovnog rada.

Načela samovrjednovanja trebaju biti u osnovi pristupa i djelovanja *suradnika mreže podrške* kako bi istinski mogao pomoći *timu za kvalitetu* u pronalaženju vlastitoga puta na unaprjeđenju kvalitete. Navedena načela trebaju biti u osnovi analize zatečenoga stanja škole, njenoga razvojnog plana, odabiru prioritetnih područja i ostvarenju postavljenih ciljeva kao i u analizi planiranih metoda u postizanju ciljeva, praćenju implementacije i evaluaciji cijelog procesa. Uvažavajući autonomiju škole i njeno pravo na vlastitu razvojnu politiku, koristeći se činjenicama, argumentima i empirijskim pokazateljima, *suradnik mreže podrške* treba postavljati profesionalne izazove *timu za kvalitetu* kako bi se osigurao trajan proces unaprjeđenja kvalitete. Da bi se ovo postiglo, *suradnik mreže podrške* treba izvršiti niz poslova i zadataka. U dijelu koji slijedi opisani su glavni poslovi i zadatci te najčešća iskustva *suradnika*.

Okvir 11. Ključne zadaće suradnika mreže podrške samovrjednovanju škola

Suradnik mreže podrške samovrjednovanju škola:

- pomaže školi u sagledavanju stvarnoga stanja i stjecanju uvida u kvalitetu rada
- potiče članove *tima* da mijenjaju zatečeno stanje i ostvare postavljene ciljeve
- raspravlja o načinima ostvarenja ciljeva u odabranim prioritetnim područjima
- istražuje mogućnosti za promjene i unaprjeđenje odgojno-obrazovnog rada
- informira članove *tima* o iskustvima *suradnika mreže* koji rade u drugim školama.

Prema: National College for School Leadership na stranicama www.ncsl.org.uk 17.12.2009.



Od *suradnika mreže* se očekuje otvorenost za promjene i suradnja sa školom na projektima unaprjeđenja kvalitete rada te kontinuirano stručno usavršavanje i osobni razvoj.

Ostale su zadaće *suradnika mreže* da prati, komentira i vrjednuje proces samovrjednovanja, piše izvještaje nakon posjeta školi, ispunjava završni upitnik i doprinosi razvoju samovrjednovanja u Republici Hrvatskoj.

5.3. ZADATCI I POSLOVI SURADNIKA MREŽE I NJIHOVA ISKUSTVA

U jednoj školskoj godini planirana su dva susreta *suradnika mreže podrške samovrjednovanju škola* i članova *školskog tima za kvalitetu*. *Suradnici mreže* obavljaju tijekom godine različite poslove i zadatke koji su usko povezani s glavnim fazama procesa samovrjednovanja i planiranja razvoja.

Planiranje razvoja je proces koji omogućuje školama da se postupno i trajno razvijaju u svrhu unaprjeđenja kvalitete učenja i poučavanja. To je put do promjene škola. Međutim, važno je imati na umu da nije svaka promjena ujedno i poboljšanje kvalitete, ali svako poboljšanje uključuje promjenu (Stoll i Fink, 1996).

Proces samovrjednovanja i planiranja razvoja škole provodi se u četiri faze:

1. ocjena trenutnoga stanja škole
2. planiranje razvoja škole
3. implementacija projekta samovrjednovanja
4. vrjednovanje urađenoga

U svakoj od navedenih faza *suradnik mreže podrške samovrjednovanju škola* ima određenu ulogu i zadaće koje su opisane u nastavku teksta. Škola koja nije odabrala *suradnika mreže* može kroz svaki korak proći samostalno te prema potrebi uključiti u samovrjednovanje novu osobu, tj. vanjskoga stručnjaka, ako uvidi da bi svojim znanjem i vještinama određena osoba mogla pridonijeti objektivnosti sagledavanja stanja i unaprjeđenju rada škole.

5.3.1. Ocjena trenutnog stanja škole

Ova faza prethodi planiranju razvoja i njezin je cilj na temelju analize i interpretacije objektivnih pokazatelja procijeniti gdje se škola nalazi u sadašnjem trenutku.

Zadaća je *suradnika mreže* da u suradnji sa *školskim timom za kvalitetu* razmotri i rastumači prikupljene podatke kako bi djelatnici škole dobili realan uvid u stanje škole.

U prvoj godini provedbe ovoga projekta uočeno je da nastavnici imaju poteškoća naročito u analizi i interpretaciji dobivenih rezultata vanjskoga vrjednovanja te su često isticali da im je

potrebna dodatna izobrazba. Potrebno je istaknuti da su članovi *timova* tek tijekom rasprave sa *suradnikom mreže* shvatili da rezultat na nacionalnim ispitima sam za sebe ne govori mnogo o kvaliteti njihove škole i njih kao nastavnika jer na rezultate djeluje niz različitih faktora. Rezultati nacionalnih ispita su polazište za raspravu o tome što je sve moglo utjecati na krajnji rezultat odnosno poredak na vrjednosnoj ljestvici u odnosu na druge škole (npr. neusklađenost sadržaja i ciljeva poučavanja u dijelu pojedinog predmeta sa sadržajima i ciljevima koji se provjeravaju nacionalnim ispitom, motivacija učenika za pristupanje nacionalnim ispitima, predznanje s kojim su učenici došli iz osnovne škole, vještine učenja itd.).

Premda je u priručnicima u kojima se objašnjava korištenje rezultata nacionalnih ispita u svrhu provedbe samovrjednovanja istaknuto da je cilj pokazivanja rezultata vanjskoga vrjednovanja poticanje rasprave o kvaliteti škole općenito, a ne samo o rezultatima ostvarenim na nacionalnim ispitima, iskustva *suradnika* u radu s *timovima*, posebno u prvoj godini projekta, pokazuju da je zbog nedovoljne informiranosti kao i zbog drugačijih dosadašnjih iskustava i različitih potpuno krivih interpretacija ovog projekta u javnosti, kod većega broja nastavnika postojala vidljiva nelagoda i strepnja za vlastite profesionalne pozicije kao i za pozicije škole. U nekim je školama bilo potrebno mnogo strpljenja i vremena kako bi nastavnici povjerovali da ne trebaju učenike "poučavati za testove" jer je uvedeno vanjsko vrjednovanje.

Osim rezultata na nacionalnim ispitima korišteni su i drugi podatci, naročito rezultati ankete o iskustvima učenika tijekom usvajanja gradiva pojedinih predmeta, zatim izvješće o samovrjednovanju koje izrađuje *školski tim za kvalitetu* i unutar kojeg je provedena tzv. SWOT analiza. Na temelju SWOT analize i svih prethodno navedenih pokazatelja *timovi* su odredili prioriteta područja, a zatim izradili *školski razvojni plan*. U fazi ocjenjivanja trenutnoga stanja *suradnici mreže* pomagali su školskim *timovima* prepoznati slabe točke škole i odrediti područja koja po značaju zaslužuju pozornost svih djelatnika kao i nove pristupe i hitne djelomične ili cjelovite izmjene. Premda nastavnici najbolje poznaju stanje u svojoj školi, pogled stručnjaka 'sa strane' ponekad omogućuje da se uoče neke poteškoće koje se nenamjerno previde.

5.3.2. Planiranje razvoja škole

Na temelju prethodne analize i ocjene trenutnoga stanja *tim* izrađuje *školski razvojni plan*. *Školski razvojni plan* uključuje prepoznavanje i određivanje prioriteta područja rada i ostvarenje ciljeva zacrtanih u tekućoj i sljedećoj školskoj godini. *Razvojnim planom* definiraju se i metode i aktivnosti kojima će se ciljevi ostvariti, zatim potrebni resursi, mjerodavne osobe, rokovi i mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva.

Tijekom planiranja razvoja škole *suradnik* obavlja različite poslove i zadatke.

Određivanje razvojnih područja i ciljeva

U prvom susretu s *timom za kvalitetu* jedna od glavnih tema o kojoj se raspravlja odnosi se na odabrana prioriteta područja i ciljeve. Jedno je od ključnih pitanja koje *suradnik mreže* treba potaknuti: Koliko predložena prioriteta područja pridonose kvalitetnijem odgoju i izobrazbi učenika i razvoju njihovih talenata?



„Svaki učenik ima pravo na kvalitetan odgoj i obrazovanje.“

Suradnik mreže

Premda ne postoji jedinstven popis najboljih prioriteta područja od kojih škole trebaju krenuti, jer je svaka jedinstvena i svaka najbolje zna svoje slabosti i mogućnosti, istraživanja unaprjeđenja kvalitete škola pokazuju da promjene i intervencije koje se vrše na razini razrednoga odjela utječu više na uspjeh i razvoj učenika nego procesi koji se odvijaju na razini škole (Scheerens, 1992). Mnogi stručnjaci ističu, što pokazuju

rezultati anketnih upitnika za nastavnike, da je potrebno preispitati sadržaje i ciljeve predmetnih programa i težište staviti na stručno usavršavanje nastavnika.

Nastavnici prepoznaju da su izmjene u nastavnim planovima i programima nužne za pomak prema kvalitetnijoj školi jer ih vrlo često navode kao područje koje zahtijeva temeljite zahvate kako bi današnja škola ostvarila svrhu. Međutim, nastavnici ističu da na nastavne planove i programe ne mogu utjecati. Izražavaju bojazan od nadzornika i savjetnika ako na svoju ruku unose i najmanje izmjene te se radije drže propisanoga. Potrebno je uskladiti postojeću praksu u području nadzora nastavnika s inovacijama i zahtjevima koje pred nastavnike postavlja nova uloga škole. Novim stručnim usavršavanjima treba ohrabriti nastavnike da kritički promatraju postojeće programe i udžbenike te slobodnije posežu za kvalitetnim novim sadržajima. Dok se na državnoj razini ne preispitaju postojeći i ne odobre novi nastavni planovi i programi, što će se riješiti donošenjem tzv. nacionalnoga kurikulumu, potrebno je dopustiti veću autonomiju nastavnicima i školama.

Uočeno je da su članovi *timova za kvalitetu u školskim razvojnim planovima* postavljali različite ciljeve od onih koji se direktno tiču učenika, nastavnika i roditelja do onih koji se odnose na materijalne uvjete i školsko okruženje. Istina je da su ih *suradnici* poticali da samostalno procjenjuju i odabiru aktivnosti kojima će se ostvariti postavljeni ciljevi (kratkoročni i dugoročni) i istina je da je većina nastavnika svjesna svoje uloge, tj. da su oni u školi radi učenika i da sve što rade služi prvenstveno zadovoljavanju potreba učenika. Međutim, iz pojedinih *školskih razvojnih planova* dalo se iščitati da članovi *timova* nisu u potpunosti svjesni svoje uloge i ciljeva suvremene škole. Bez obzira na različite pravne regulative i reforme, istinske se promjene u potpunosti trebaju dogoditi najprije kod nastavnika, što će uroditi pozitivnim promjenama na razini odnosa između nastavnika i učenika, nastavnika i roditelja, zatim u načinima prenošenja znanja, načinima praćenja i vrjednovanja učenika te angažmanu nastavnika u školi i zalaganju za opće dobro u društvenoj zajednici.

„Suradnik mreže potaknuo nas je na realizaciju zadanih ciljeva.“

Član školskoga tima

U prvoj godini provođenja projekta samovrjednovanja nastavnici su više bili usmjereni na rezultate nacionalnih ispita (i njima bili opterećeni) te su razradili najrazličitije strategije za bolji uspjeh u budućnosti: stručno se usavršavali, provodili projektnu nastavu, nabavljali suvremena sredstva i pomagala... Manje su se usmjerili na načine usvajanja znanja i trajnoga pamćenja naučenoga gradiva iz pojedinih predmeta.

Iako su nastavnici ukazivali da su vještine učenja nedovoljno razvijene ili da je slaba motivacija pojedinih učenika za njihov predmet, kao i za većinu drugih, *školski tim za kvalitetu* nije razvoj vještina učenja naveo kao prioriteta područje na razini cijele škole, tako da je u izboru priori-

tetnih područja dominirao niz projekata koji su uključivali samo mali broj učenika i koji su često realizirani u okviru izvannastavnih aktivnosti. Također je primijećeno da je težište u pojedinim školama stavljeno na poboljšanje materijalnih uvjeta, što je itekako bitno, ali nije najbitnije, tim više ako nastavnici nisu motivirani niti poučeni kako upotrebljavati suvremenu opremu. U kojoj će mjeri opremanje škole pridonijeti podizanju kvalitete učenja i razvoja talenata ovisi najviše o tome koliko su nastavnici motivirani. O njihovoj motivaciji ovisi i spremnost na dodatnu izobrazbu koja im je potrebna za uporabu suvremenih nastavnih sredstava i pomagala. Zadaća je *suradnika*, dakle, da svrhovitim pitanjima, uvažavajući specifičnosti škole, pomognu *timu za kvalitetu* u motiviranju nastavnoga osoblja te da kritički i često preispituje postavljene ciljeve i smjernice razvoja škole.

Proces razvoja škola bit će različit jer se škole iz različitih startnih pozicija uključuju u proces samovrjednovanja. U školama u kojima vladaju dobri međuljudski odnosi, veća suradnja, konsenzus oko osnovne vizije škole i približno jednak angažman svih nastavnika članovi *tima* će lakše odrediti prioritetna područja i, primjerice, unaprijeđenje odgojno-obrazovnog procesa izabrati kao prioritetno područje na razini cijele škole. U pojedinim školama potrebno je, međutim, najprije stvoriti uvjete za pokretanje bilo kakvih pozitivnih promjena.

Proces samovrjednovanja i izrada *školskoga razvojnog plana* novina je za sve sudionike odgojno-obrazovnog sustava. Stoga se od svih očekuje spremnost na učenje i usvajanje promjena u hodu. Zato je nužna stalna međusobna kolegijalna podrška i razmjena iskustava. Iznimno je bitno da *suradnik* pokaže razumijevanje i prihvati zatečeno stanje te ohrabri kolege u nastojanju da usprkos postojećim teškoćama započnu rad na unaprijeđenju kvalitete škole.

Prosvjetni djelatnici znaju da će bez odgovarajuće podrške prosvjetnih vlasti i dodatnoga stručnoga usavršavanja teško udovoljiti sve većim zahtjevima odgoja i izobrazbe. U većini *školskih razvojnih planova* kao prioritetno područje istaknuto je stručno usavršavanje nastavnika. Nastavnici očekuju da im se omogući dodatna izobrazba koja će udovoljiti njihovim potrebama. Ističu i nedovoljnu međusobnu suradnju i usavršavanja na razini vlastite škole. U svakoj školi postoje vrlo kreativni i vrijedni nastavnici od kojih ostali, pogotovo mlađi, mogu mnogo naučiti. U nedostatku odgovarajućih vanjskih stručnih usavršavanja nužno je potaknuti međusobnu kolegijalnu razmjenu iskustava i primjere dobre prakse. Neke su škole uvidjele značaj sustavnog usavršavanja nastavnika i udovoljile stvarnim potrebama tako što su izradile plan usavršavanja u kojem su voditelji i predavači uglavnom njihovi nastavnici iz kolektiva te pojedini vanjski stručnjaci.

Jasnoća školskoga razvojnog plana, njegova strukturiranost i ostvarivost

Tijekom analize *razvojnog plana* članovi su *školskih timova za kvalitetu* i sami uviđali da pojedini ciljevi nisu jasno definirani, da nisu navedene sve potrebne metode i resursi, da su vremenski rokovi nerealni i da ne postoje mjerljivi pokazatelji postavljenih ciljeva.

Naime, u želji da zahvate što više područja koja procjenjuju kao prioritetna ili su rezultat sve većih zahtjeva koje se postavljaju pred škole, događalo se da *školski timovi* postave velik, odnosno nerealno ostvariv broj ciljeva. Neke su se škole s problemom prevelikoga broja postavljenih ciljeva susrele tek kasnije tijekom provedbe samovrjednovanja, a pogotovo tijekom rasprave sa *suradnikom mreže*. Treba imati na umu da je bitna odlika *školskoga razvojnog plana* odabir ma-



njeg broja prioriteta područja i ostvarivih ciljeva. Ne očekuje se od škola da popišu sve čime se potencijalno mogu baviti jer je tada vrlo zahtjevno provesti i pratiti implementaciju, tj. uvođenje i provedbu procesa samovrjednovanja. Škole koje su u projektu samovrjednovanja već drugu godinu, koje su, dakle, imale dulje iskustvo u planiranju i provedbi projekta bile su druge godine sklonije postavljati manji broj realno ostvarivih ciljeva.

Suradnice mreže pomogle su nam u sagledavanju trenutnoga stanja i razvojnih potencijala škole te u osvješćivanju školskoga razvojnog plana.

Tijekom analize *školskog razvojnog plana* te uz podršku *suradnika mreže* važno je da članovi *tima* osvijeste važnost dobrog planiranja, shvate da to nije puka formalnost nego put koji ih postupno i sustavno vodi do postizanja željenih promjena. Dobro planiranje procesa razvoja škole pretpostavka je za pokretanje procesa poboljšanja. Premda se nastavnici svakodnevno bave planiranjem na razini svog predmeta, za mnoge je *timove* izrada *školskoga razvojnog plana* bila vrlo zahtjevna i teška zadaća. Kako je za nastavnike proces planiranja razvoja novost i kako za taj posao nisu unaprijed educirani, iznimno je bitno da im *suradnik mreže* tijekom razmatranja školskoga razvojnog plana ukaže na značaj kvalitetnoga planiranja jer o tome uveliko ovise rezultati procesa samovrjednovanja. Premda članove *tima* treba poticati da izrade jasan, strukturiran i ostvariv *školski razvojni plan*, što znači i jednostavan za praćenje, nikako težište ne smije biti samo na formi, tj. samo na izradi *školskoga razvojnoga plana*. Potrebno je da *suradnik mreže* pomogne kolegama razumjeti funkciju planiranja u cjelokupnom procesu samovrjednovanja i razvoja škole.

Bitna je zadaća *suradnika mreže* poticati *članove tima* na suradničko odlučivanje i planiranje što pridonosi osjećaju zajedništva i jačanju kapaciteta za buduće promjene. Iskustva *suradnika mreže* pokazuju da postoje razlike među *timovima* upravo glede (ne)suradničkoga odnosa među članovima tima i (ne)suradnje članova s ostalim sudionicima samovrjednovanja. Događalo se da su *timovi* funkcionirali suradnički i u izradi *školskog razvojnog plana*, i u pisanju samoevaluacijskog izvješća, ali bilo je i slučajeva da su ravnatelj i stručni suradnik obavili cijeli posao, što znači da su ostali članovi bili samo formalno dio *tima* i da su sastancima prisustvovali samo formalno. Unaprjeđenje kvalitete škole nikako ne smije biti posao samo pojedinaca. Ako škola prihvati i počne provoditi samovrjednovanje, u proces treba uključiti što je moguće više sudionika. Naravno da će broj članova *tima za kvalitetu* biti ograničen kako bi se uspješnije surađivalo. Broj će članova ovisiti o specifičnostima i razvojnim potrebama svake škole.

Bitna je zadaća *suradnika mreže* poticati *članove tima* na suradničko odlučivanje i planiranje što pridonosi osjećaju zajedništva i jačanju kapaciteta za buduće promjene. Iskustva *suradnika mreže* pokazuju da postoje razlike među *timovima* upravo glede (ne)suradničkoga odnosa među članovima tima i (ne)suradnje članova s ostalim sudionicima samovrjednovanja. Događalo se da su *timovi* funkcionirali suradnički i u izradi *školskog razvojnog plana*, i u pisanju samoevaluacijskog izvješća, ali bilo je i slučajeva da su ravnatelj i stručni suradnik obavili cijeli posao, što znači da su ostali članovi bili samo formalno dio *tima* i da su sastancima prisustvovali samo formalno. Unaprjeđenje kvalitete škole nikako ne smije biti posao samo pojedinaca. Ako škola prihvati i počne provoditi samovrjednovanje, u proces treba uključiti što je moguće više sudionika. Naravno da će broj članova *tima za kvalitetu* biti ograničen kako bi se uspješnije surađivalo. Broj će članova ovisiti o specifičnostima i razvojnim potrebama svake škole.

5.3.3. Implementacija projekta samovrjednovanja

U fazi implementacije škole nastoje provesti zacrtani *školski razvojni plan* i ostvariti ciljeve koristeći se planiranim metodama i aktivnostima. Implementacija je dugoročan proces unutar kojeg je potrebno napraviti i „inventuru“ i kako bi se provjerilo jesu li planirane aktivnosti provedene i jesu li ostvareni željeni rezultati.

Zadaća je *suradnika mreže* pratiti provedbu i poticati ostvarivanje postavljenih razvojnih ciljeva.

5.3.4. Vrjednovanje urađenoga

U zadnjoj se fazi dobiva odgovor na pitanje jesu li planirani ciljevi ostvareni. Vrjednovanje je jedna od glavnih tema drugog susreta članova *školskoga tima za kvalitetu i suradnika mreže*. U nastojanju da procijene ostvarenost ciljeva, članovi *tima* vrlo brzo uoče zašto je bitno tako definirati ciljeve da se njihovo ostvarenje može „izmjeriti“ i zašto je potrebno imati mjerljive pokazatelje. Kroz zajedničku analizu i raspravu članovi *tima* uviđaju da je ciljeve koji se odnose na školski prostor i opremu lakše odrediti, ostvariti i ostvarenost dokazati, dok je mnogo teže definirati pa onda i izmjeriti ciljeve u području metoda poučavanja i efekata koje njima želimo postići. Kroz zajedničku analizu i raspravu potrebno je članove *tima* potaknuti da procijene jesu li za realizaciju svoga *školskoga razvojnog plana* odabrali najdjelotvornije načine. Događa se da članovi *tima* tek kasnije otkriju da nisu odabrali najpogodnije metode i aktivnosti za ostvarenje planiranih ciljeva.

Glavna uloga *suradnika mreže* u fazi vrjednovanja jest davanje priznanja svemu što se uspješno provelo te pronalaženje poteškoća koje su onemogućile provedbu. Upravo poticanje nastavnika na analizu, kritičko preispitivanje i pronalaženje zapreka u ostvarivanju ciljeva jest preduvjet da svoj plan, ukoliko žele, izmijene i da ga tako oblikuju da u sljedećem razdoblju bude ostvariv. Važno je da nastavnici uoče da je razvoj škole proces koji prolazi kroz različite faze i da je nakon započetih promjena potrebno neprestano unositi izmjene i dopune radi trajnog unaprjeđenja odgojno-obrazovnog procesa.

Iskustva *suradnika mreže* u završnoj fazi procesa samovrjednovanja pokazuju da postoje različiti razlozi koji usporavaju implementaciju, npr. različiti zahtjevi i poslovi koje nisu planirali, otpor pojedinih kolega čija im je suradnja potrebna da bi se ciljevi ostvarili, zatim fluktuacija kadrova, loša suradnja s lokalnom zajednicom itd. Međutim, jedan od najčešćih razloga neostvarivanja planiranih ciljeva je nedostatak vremena za kvalitetnu provedbu planiranih aktivnosti, odnosno preopterećenost članova *tima* svakodnevnim nastavničkim poslovima. Često su navodili da uz sve svoje redovne obveze nisu imali vremena još i za sastanke i razmjenu iskustava jer su najčešće upravo oni bili nositelji planiranih aktivnosti. Očito je da razvoj kvalitete ne može počivati na pojedinim entuzijastima koji vrlo često žrtvuju svoje slobodno vrijeme radeći na unaprjeđenju kvalitete škole. Upravo je radi nastavnika entuzijasta potrebno razmisliti kako im olakšati rad te osmisliti odgovarajući vid sustavnoga nagrađivanja jer se jedino tako proces razvoja škola može održati.

5.4. ZAŠTO U PROCES SAMOVRJEDNOVANJA UKLJUČITI SURADNIKA MREŽE?

Samovrjednovanje je proces koji škole provode samostalno za potrebe vlastitoga razvoja i unaprjeđenje svoje kvalitete, u čemu im *suradnik mreže*, kao vanjski stručnjak, objektivni promatrač i savjetnik može itekako pomoći. Njegova se pomoć očituje u prihvaćanju ideja koje mu upućuju članovi *tima* te u dobronamjernim kritičkim pristupima i postavljanju izazova pred nastavno osoblje (Swaffield, Mc Beath 2005). Svaki *suradnik mreže* dolazi sa svojim stručnim, ali i osobnim



karakteristikama koje određuju njegovu ulogu i odnos sa školom. Međutim, ne smije se zanemariti ni otvorenost škole prema svemu što je novo, zatim međuljudski odnosi u školi te spremnost ravnatelja i članova *školskoga tima za kvalitetu* na suradnju sa stručnjakom izvana (Swaffield, 2003). Neka su istraživanja pokazala da su škole otvorene za suradnju uz pomoć vanjskoga suradnika bolje napredovale (Baker i sur., 1996).

Okvir 12. Dobre strane suradnje škole sa *suradnikom mreže* (prema Doherty i sur. 2001)

Škola koja odluči pozvati *suradnika mreže* moći će:

- bolje razumjeti svoje uloge
- na vrijeme razumjeti proces samovrjednovanja
- otvoriti se prema konstruktivnim kritikama
- više sudjelovati u otvorenim i iskrenim razgovorima
- postizati bolje rezultate u redovnoj nastavi i izvannastavnim aktivnostima
- jasnije definirati buduće razvojne ciljeve
- razviti veće samopouzdanje nastavnika
- bolje se koristiti znanjem i vještinama *suradnika mreže* u budućnosti
- naučiti kako steći i održati zavidnu razinu učinkovitosti.

5.5. ZAKLJUČNA PROMIŠLJANJA

Usprkos svim poteškoćama na koje su nailazili, *školski timovi za kvalitetu* su u procesu samovrjednovanja i planiranju razvoja radom i entuzijazmom pridonijeli da se potakne rasprava o kvaliteti odgojno-obrazovnoga procesa te osobnog i socijalnoga razvoja učenika.

Da bi proces unaprjeđenja kvalitete bio kontinuiran, nužno je da on ne ostane na entuzijastima kojih ima u svim školama. Nužno je da unaprjeđenje kvalitete naših škola postane obveza svih nastavnika, ravnatelja, lokalne zajednice, roditelja, svih mjerodavnih tijela i Vlade Republike Hrvatske. Potrebno je razvijati strategije koje će školama pomoći da razviju proces unaprjeđenja kvalitete i nagrađivati sudionike provedbe procesa samovrjednovanja.

Na temelju iznesenih iskustava *suradnika mreže podrške samovrjednovanju škola* da se zaključiti da je prijeko potrebno članovima *timova za kvalitetu* osigurati vrijeme u okviru redovnoga zaduženja i dodatnu izobrazbu kako bi mogli udovoljiti zahtjevima suvremene škole. I mnogi drugi poticaji moraju doći od rukovoditelja, ali i svih drugih mjerodavnih tijela kako bi se nastavnicima poslala poruka da se njihova nastojanja i rad istinski cijene.

Obrazovne promjene ovise o angažmanu svih nastavnika. Sudjelovanje svih nastavnika nužno je za uspjeh unaprjeđenja kvalitete naših škola. Potrebno je nastavnicima osigurati kontinuirano stručno usavršavanje i nagrađivati kvalitetan rad.

Kao što je već istaknuto, u procesu unaprjeđenja kvalitete svaka škola ima pravo sama odrediti što i kako unaprjeđivati. Međutim, u isto vrijeme postoji mnogo toga što se školama propisuje od strane mjerodavnih tijela, a što, ponekad, nije usklađeno s inovacijama koje se od škola i nastavnika traže s ciljem unaprjeđenja kvalitete odgoja i obrazovanja učenika, razvoja njihovih talenata te osobnog i profesionalnog razvoja nastavnika. Potrebno je istaknuti i činjenicu da postoje područja u kojima bi autonomija škole i njenih nastavnika trebala biti veća.

Škola nije otok za sebe. Na nju utječe cijela zajednica i zato svi trebaju pomoći da se u školama stvore svi potrebni uvjeti kako bi se svi učenici u školi dobro osjećali, stekli odgovarajuću naobrazbu te razvili potrebne vještine i sve svoje potencijale.

„Ako učitelj stalno rabi iste strategije, a učenik je stalno neuspješan, tko od njih dvojice zapravo sporo uči.“

Jensen, E.



6. POSTUPAK I SMJERNICE SAMOVRJEDNOVANJA ŠKOLA

„Samovrjednovanjem se otvara mogućnost praćenja i identifikacije problema te osmišljavanje načina za poboljšanjem kvalitete rada.“

SŠ Petrinja, Petrinja

„Treba sagledati istinu i na osnovu toga ispravljati, pa i uz pomoć krenuti prema boljem.“

SŠ I. Meštrovića, Drniš



Postupak samovrjednovanja sastoji se od deset koraka, a njegovi ključni elementi su opisani u nastavku.

6.1. OSNIVANJE ŠKOLSKOGA TIMA ZA KVALITETU

Cilj je samovrjednovanja pridonositi stalnom poboljšanju kvalitete svake škole i time trajno doprinijeti unaprjeđenju kvalitete obrazovnoga sustava. U postupku samovrjednovanja je, stoga, poželjno započeti od otvorenog razgovora o smislu ovoga procesa za školu i sve njene zaposlenike. Taj korak možemo nazvati i pripremnom fazom u kojoj će svi sudionici prihvatiti zajedničke polazišne točke u sagledavanju stanja, potrebi za promjenom, postavljanju ciljeva i preuzimanju odgovornosti svjesni da promjena i razvoj dolaze iznutra. Rad *školskog tima za kvalitetu* opisan je u 4. poglavlju.

6.2. PRIMJENA ODGOVARAJUĆIH POKAZATELJA I INSTRUMENATA

Kako bi se dobili valjani podatci o stanju u školi, dobro je ispitati mišljenja i stavove djelatnika škole, učenika i njihovih roditelja. Upitnike izrađuju članovi *školskoga tima za kvalitetu* i/ili bilo koja stručna osoba. Metode za dobivanje mišljenja o ulozi ravnatelja u samovrjednovanju škola opisane su u 3. poglavlju. Postoje također predlošci upitnika na mrežnim stranicama zemalja EU, primjerice: www.ofsted.gov.uk; www.oecd.org/dataoecd; www.shetland.gov; www.das-macht-schule.net.

Cilj je i *Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja* da u nastavku rada razvija instrumente za pomoć školama u procesu samovrjednovanja. Upitnicima se mogu dobiti odgovori na jednu ili više tema koje *školski tim za kvalitetu* smatra značajnima za dijagnosticiranje trenutnog stanja škole. Nakon pripreme obrazaca upitnika provodi se ispitivanje – prema dogovoru s ravnateljem i ostalim djelatnicima škole.

6.3. RAZMATRANJE DOBIVENIH REZULTATA

Nakon provedbe ispitivanja potrebno je s članovima tima detaljno analizirati rezultate i staviti ih u širi kontekst škole, odnosno osvrnuti se na moguća pitanja i razloge dobivenih rezultata. Ovaj korak zahtijeva dublja promišljanja i povezivanja prikupljenih podataka sa svim aspektima rada škole.

6.4. PRIKUPLJANJE PODATAKA O ORGANIZACIJI RADA ŠKOLE

U ovom će se koraku prikupiti svi dostupni podatci o funkcioniranju škole koji se smatraju značajnima za kvalitetan rad škole i koji mogu biti iskoristivi u procesu samovrjednovanja. Ovdje se misli na materijalne uvjete, suradnju s vanjskim tijelima i suradnicima te na planirani razvoj škole.

6.5. PRIMJENA KREDA ANALIZE PRI ODREĐIVANJU PRIORITETNIH PODRUČJA SAMOVRJEDNOVANJA

U ovom koraku *školski tim za kvalitetu* radi na prepoznavanju i opredjeljivanju za pojedina područja koja su značajna za unaprjeđenje odgojno-obrazovnog rada škole. Preporučujemo korištenje KREDA analize koju su za ovu svrhu izradili stručnjaci *Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja* (Muraja, Reberšak, Vranković, 2008).

KREDA analiza je preinačena SWOT analiza, prilagođena zahtjevima samovrjednovanja, prvenstveno školama. Cilj primjene KREDA analize je ispitati sve unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na kvalitetu rada i uz pomoć njih dobiti odgovor na pitanje "Koliko je dobra naša škola?" te na temelju analize dobivenih rezultata odrediti prioriteta područja unaprjeđenja rada škole.

Ime je spomenuta analiza dobila po starom školskom alatu s dugom tradicijom u procesu poučavanja. Školska kreda je simbol prijenosa znanja i predočavanja nastavnih sadržaja koja i danas, unatoč razvijenim tehnikama i audio-vizualnim nastavnim sredstvima i pomagalima, zauzima značajno mjesto u izvođenju nastave.

KREDA analiza je akronim čija se početna slova odnose na pojmove koji su ključni u određivanju ciljeva unutar procesa samovrjednovanja. Valja postavljati konkretne i realne razvojne ciljeve, a njihovu ostvarenju pristupiti **energično**, **dinamično** i **ambiciozno**.

KREDA analiza se također može primijeniti pri opisu škole koja želi biti: **konkurentna**, **reprezentativna**, **efikasna**, **dobronamjerna** i **autentična**.

Prilikom izrade KREDA analize preporučuje se korištenje jedne od metoda kreativnoga mišljenja, npr. *oluje ideja*.

- U prvoj fazi Školski tim za kvalitetu odgovara na 7 pitanja postavljenih u tablici. Pravilo kojega se treba pridržavati u ovome koraku jest da svatko ima pravo reći bilo koji odgovor koji mu kod postavljenoga pitanja padne „na pamet“ bez da se njegovi odgovori kritiziraju ili procjenjuju. Može se imenovati jedna osoba koja će zapisivati sve ponuđene odgovore.
- U drugoj fazi *oluje ideja* vrjednuju se odgovori i dogovara se koje odgovore upisati u tablicu KREDA analize kao prikaz stvarnoga stanja škole. Ne postoji zadani ili preporučeni broj odgovora, već on varira ovisno o specifičnostima škole.
- Na kraju tablice odgovorom na pitanje „Koliko je dobra naša škola?“ daje se procjena o zadovoljstvu kvalitetom škole na skali od 1 do 5.



Tablica 1. Primjer popunjenoga obrasca KREDA analize jedne škole.

KREDA analiza							
<p>1. Čime se možemo pohvaliti? (Analizirati i navesti sve dobre strane rada škole.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • opremljenost kabineta • redovito stručno usavršavanje nastavnika • veliki broj učenika na različitim natjecanjima • dobra suradnja s roditeljima • povezanost s lokalnom zajednicom • dobri međuljudski odnosi 	<p>2. S kojim teškoćama se svakodnevno susrećemo? (Navesti i osvijestiti s kojim se sve teškoćama nastavno osoblje svakodnevno susreće, a koje se odnose na unutrašnji rad i funkcioniranje škole.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • rad u smjenama • nedostatak prostora • nedostatak dizala za učenike s tjelesnim oštećenjima 						
<p>3. Koji su naši neiskorišteni resursi? (Navesti koje sve neiskorištene potencijale škola posjeduje.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dvorana za tjelesni odgoj • školski okoliš • pomoć roditelja 	<p>4. Što nas koči na putu prema napretku? (Opisati vanjske zapreke koje onemogućuju napredak škole.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • financijska sredstva • nastavni plan i program • kolektivni ugovor 						
<p>5. Što možemo napraviti da budemo još bolji? (Na temelju unutarnjih karakteristika škole osmisliti što sve možemo učiniti da budemo još bolji.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • razvoj komunikacijskih vještina s djecom, nastavnicima i roditeljima • započeti nove izvannastavne aktivnosti • uvesti više terenske nastave 	<p>6. Tko nam može pomoći u napretku (osobe, institucije...)? (Imenovati institucije, osobe i drugo što može pomoći u unaprjeđenju rada škole.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • lokalna zajednica, MZOŠ, sponzori • INA, grad, sindikat, roditelji 						
<p>KOLIKO JE DOBRA NAŠA ŠKOLA? Zadovoljni smo kvalitetom naše škole (podcrtajte odgovarajuću ocjenu.):</p>							
nismo zadovoljni	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 15%; text-align: center;"><u>4</u></td> <td style="width: 15%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	<u>4</u>	5	potpuno smo zadovoljni
1	2	3	<u>4</u>	5			

Sljedeći je korak određivanje prioriteta područja unaprjeđenja s ciljem podizanja kvalitete rada. Svaka škola želi u pojedina područja unijeti promjene s obzirom na smjernice koje proizlaze iz KREDA analize. Pri određivanju prioriteta područja članovi *tima* se trebaju poslužiti tablicom br. 2 u kojoj su navedena prioriteta područja. *Tim* odabire prioriteta područje unaprjeđenja i označava ga znakom **X**. Ukoliko *tim* želi unaprijediti neko područje koje nije navedeno u tablici, treba ga imenovati i zapisati u tablicu u rubrici pod brojem 10.

Tablica 2. Popis prioritetnih područja

PRIORITETNO PODRUČJE	ODABRANO PRIORITETNO PODRUČJE
1 NASTAVNI PLAN I PROGRAM	
2 POUČAVANJE I UČENJE	
3 PRAĆENJE I VRJEDNOVANJE	
4 ŠKOLSKO OZRAČJE	
5 SURADNJA S RAZLIČITIM SUDIONICIMA ODGOJNO-OBRAZOVNOGA SUSTAVA	
6 LJUDSKI RESURSI	
7 MATERIJALNO – TEHNIČKI UVJETI	
8 ORGANIZACIJA NASTAVE I RADA ŠKOLE	
9 UPRAVLJANJE ŠKOLOM	
10 OSTALO	

6.6. IZRADA ŠKOLSKOGA RAZVOJNOG PLANA

Školski razvojni plan izrađuje se nakon detaljnog uvida u zatečeno stanje škole i rezultate vanjskoga vrjednovanja te nakon određivanja prioritetnih područja unaprjeđenja proizašlih iz KREDA analize. Jedino iskren i otvoren razgovor članova *školskoga tima za kvalitetu* pomoći će u izradi kvalitetnoga *školskog razvojnog plana*. *Školski razvojni plan* radi se za sljedeću školsku godinu. To je dokument koji predstavlja kratkoročnu, najčešće jednogodišnju strategiju poboljšanja kvalitete. Služi kao vodič za ostvarivanje željenih ciljeva, kao sredstvo za planiranje razvoja te kao mjera dinamike razvoja. Pruža jasan i lako razumljiv pregled ciljeva i aktivnosti koje valja poduzeti u određenom vremenskom razdoblju. Školski razvojni plan upisuje se u tablicu koja je sastavni dio izvješća o samovrjednovanju.

U prvi se stupac *školskoga razvojnog plana* upisuju prioritetna područja unaprjeđenja koja su odabrana nakon provedene KREDA analize. U drugi se stupac upisuju ciljevi koje škola želi ostvariti, a u treći aktivnosti i metode koje se provode da bi se ostvario postavljeni cilj. Nužni resursi navode se u četvrtom stupcu. Datum do kojega će se cilj ostvariti upisuje se u peti stupac. U šestom se stupcu upisuje ime osobe koja je zadužena za provođenje i/ili nadgledanje određene aktivnosti. U *školskom razvojnog planu* nužno je odrediti pokazatelje ostvarenosti zadanih ciljeva koji se upisuju u posljednju rubriku.

Prioritetna područja unaprjeđenja tematske su cjeline koje pokazuju što škole žele unaprijediti. Prioritetna područja proizlaze iz KREDA analize.



Ciljevi govore što *tim* konkretno želi ostvariti unutar odabranog prioritetnoga područja. Ciljevi trebaju biti opisani tako da se može pratiti njihovo ostvarivanje, to znači: konkretni, jasno iskazani, mjerljivi i realni, odnosno da ih se može ostvariti u razdoblju za koji *tim* izrađuje *školski razvojni plan*.

Tablica 3. Primjer postavljenoga cilja unutar jednoga prioritetnog područja

PRIORITETNA PODRUČJA UNAPRJEĐENJA	CILJEVI
ORGANIZACIJA NASTAVE I RADA ŠKOLE	<ul style="list-style-type: none"> • produžiti trajanje velikog odmora u jutarnjoj i popodnevnoj smjeni • smanjiti broj sati u popodnevnoj smjeni

Aktivnosti i metode odnose se na sve postupke koje treba poduzeti da bi se ostvario određeni cilj kao i na metode kojima će se sudionici samovrjednovanja pritom koristiti. Aktivnosti i metode moraju biti jasno povezane s ciljevima.

Tablica 4. Primjer metoda i aktivnosti kojima će se ostvariti planirani ciljevi.

CILJEVI	METODE I AKTIVNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • produžiti trajanje velikog odmora u jutarnjoj i popodnevnoj smjeni 	<ul style="list-style-type: none"> • ispitati mogućnosti prijevoza u školu i iz škole
<ul style="list-style-type: none"> • smanjiti broj sati u popodnevnoj smjeni 	<ul style="list-style-type: none"> • reorganizirati rad jutarnje smjene

Mjerljivi pokazatelji unaprjeđenja u određenom prioritetnom području mogu biti:

- rezultati anketnih upitnika
- bolje ocjene u imenicima
- smanjenje izostanaka

- vidni i zvučni zapisi s natjecanja
- izvješća
- učeničke mape
- uključenost škole i nastavnika u raznovrsne oblike stručnoga usavršavanja
- nabavljena oprema

Resursi mogu biti financijski, organizacijski i ljudski. Potrebno je opisati troškove koji će biti potrebni za ostvarenje ciljeva, organizacijska rješenja koja će škola poduzeti te raspoložive ljudske resurse.

Datum do kojega će se cilj ostvariti predstavlja realnu procjenu vremena koje je potrebno za ostvarivanje cilja. *Školski razvojni plan* odnosi se u pravilu na jednogodišnje razdoblje. Dakle, valja planirati ciljeve i aktivnosti koji su ostvarivi u jednoj školskoj godini. Ako *školski tim za kvalitetu* smatra da je bitno planirati i neke dugoročnije ciljeve, potrebno je predvidjeti u kojoj mjeri će se moći realizirati u jednogodišnjem razdoblju, dakle, potrebno je odrediti i ciljeve, aktivnosti i mjerljive pokazatelje napretka za samo jednu godinu. Nakon isteka te školske godine moguće je nastaviti raditi na istim ciljevima, ali je opet bitno opisati što će se točno ostvariti u sljedećem razdoblju.

Odgovorne osobe: imenuju se jedna ili više osoba koje postaju odgovorne za praćenje i ostvarenje jedne ili više aktivnosti koje dovode do cilja. Odgovorna osoba ili osobe izvještavaju *tim* u kojoj je fazi ostvarivanje cilja.

U Tablici 5. na sljedećoj stranici nalazi se primjer ispunjenog *školskog razvojnog plana*.

6.7. PRIKAZ I TUMAČENJE PODATAKA O STANJU ŠKOLE TE NACRTA ŠKOLSKOGA RAZVOJNOG PLANA NA NASTAVNIČKOM VIJEĆU, VIJEĆU RODITELJA I VIJEĆU UČENIKA

Poželjno je sve podatke pokazati svim zainteresiranim sudionicima odgojno-obrazovnoga procesa u školi. Podatci se mogu pojedinačno pokazati, od rezultata dobivenih anketnim upitnicima i podataka o organizaciji škole do onih dobivenih na kraju razdoblja samovrjednovanja kojima se dokazuje ostvarenost ciljeva u pojedinim prioritetnim područjima. Ili se, pak, *školski tim* može detaljnije osvrnuti samo na konačni dokument *školski razvojni plan* s opisom i tumačenjem postavljenih ciljeva i svih ostalih stavki.



Tablica 5. Primjer ispunjenoga školskog razvojnog plana.

ŠKOLSKI RAZVOJNI PLAN

Prioritetno područje	Ciljevi	Metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva	Nužni resursi (financijski, organizacijski, ljudski)	Datum do kojega će se cilj ostvariti	Nadležna osoba	Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva
ORGANIZACIJA RADA ŠKOLE	<ul style="list-style-type: none"> produžiti trajanje velikog odmora u jutarnjoj i popodnevnoj smjeni 	<ul style="list-style-type: none"> ispitati mogućnosti prijevoza u školu i iz škole 	<ul style="list-style-type: none"> dogovor s organizatorima prijevoza 	<ul style="list-style-type: none"> početak II. polugodišta školske 2010./2011. 	<ul style="list-style-type: none"> ravnatelj škole 	<ul style="list-style-type: none"> promjena rasporeda sati
	<ul style="list-style-type: none"> smanjiti broj sati u popodnevnoj smjeni 	<ul style="list-style-type: none"> reorganizirati rad jutarnje smjene 	<ul style="list-style-type: none"> mogućnost reorganizacije praktične nastave i izvannastavnih aktivnosti 	<ul style="list-style-type: none"> kraj školske 2010./2011. godine 	<ul style="list-style-type: none"> satničar (stručno-pedagoška služba i ravnatelj) 	<ul style="list-style-type: none"> nova organizacija rada i raspored sati na početku školske 2010./2011.

6.8. OSVRT NA PRVI DIO PROVEDENOGA SAMOVRJEDNOVANJA

Na kraju prvoga dijela valja se osvrnuti na sam proces samovrjednovanja koji je proveo *školski tim za kvalitetu* u suradnji s ostalim sudionicima odgojno-obrazovnog procesa. Prilikom osvrta ocjenjuje se vremenska zahtjevnost i opseg posla, zadovoljstvo učinjenim te se navode primjedbe i prijedlozi za poboljšanje procesa samovrjednovanja. Svi navedeni podatci i sugestije važni su za buduće poboljšanje postupka samovrjednovanja.

6.9. OSVRT NA ZAVRŠETKU PROVEDENOGA SAMOVRJEDNOVANJA I ZAKLJUČCI O REALIZACIJI ŠKOLSKOGA RAZVOJNOG PLANA

Proces samovrjednovanja nastavlja se do kraja određenoga razdoblja praćenjem provedbe aktivnosti i ostvarivanja ciljeva definiranih *školskim razvojnim planom*. Osobe zadužene za praćenje aktivnosti koje vode do ostvarivanja ciljeva izvještavaju *tim* o napretku ili mogućim poteškoćama. S obzirom na različite promjene koje se događaju tijekom školske godine, možda će biti potrebno redefinirati neke od ciljeva. U tom slučaju, *tim* predlaže nove ciljeve ili promjene u pojedinim aktivnostima te ih unosi u *školski razvojni plan*. Članovi *tima* promoviraju rad na kvaliteti kao vrijednost oko koje se trebaju usuglasiti svi sudionici. Nastavljaju pratiti i usmjeravati procese za poboljšanje kvalitete. Samo trajno praćena i usuglašena djelovanja unaprijedit će kvalitetu škole na zadovoljstvo svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa.

6.10. VRJEDNOVANJE (EVALUACIJA) SAMOVRJEDNOVANJA

Školski tim za kvalitetu, ali i svi sudionici procesa samovrjednovanja trebaju vrjednovati ostvarenje *školskog razvojnog plana*. Ovo je naročito važno zbog nastavka procesa odnosno kontinuiteta u samovrjednovanju. Samo objektivnim sagledavanjem i ocjenom ostvarenoga moguće je napraviti iskorak. Vrjednovatelji provedenoga samovrjednovanja ne smiju biti samo osobe koje su za proces bile odgovorne i koje su vodile pojedine aktivnosti nego svi koji su na bilo koji način bili uključeni u projekt: učenici, roditelji, vanjski pomagači, *suradnik mreže* – ako ga je škola pozvala na suradnju i sl. Evaluacija podrazumijeva i unutarnjeg i vanjskog evaluatora, što znači da bi škola svakako trebala, pogotovo ako se nije odlučila za pomoć *suradnika mreže*, barem na kraju razdoblja pozvati vanjskoga stručnjaka kao nezavisnoga evaluatora koji će ocijeniti koliko je škola doista unaprijedila područja koja je označila prioriteta. Nakon vrjednovanja (evaluacije) *školski tim za kvalitetu* vraća se na početak procesa i postavljanje novih ciljeva ili redefiniranje starih ukoliko se nakon vrjednovanja ustanovi da nisu do tada ostvareni.



7. PRILOZI

„Kad se puno radi treba stati i razmisliti kako dalje. Kvaliteta dolazi iznutra.“

Gimnazija i strukovna škola J. Dobrile, Pazin

„Kako bismo djelovali što konkretnije i konstruktivnije, nužno je preispitivanje i razmišljanje o mogućnostima, potencijalima i akcijama.“

Škola za tekstil, dizajn i primijenjene umjetnosti, Osijek



PRILOG 1. - Prioritetna područja unaprjeđenja

Prema Janssens i Amelsvoort (2008) samovrjednovanje se može definirati kao sustavni proces koji podrazumijeva ponavljanje sljedećih aktivnosti: postavljanje ciljeva, planiranje, vrjednovanje postignuća (evaluaciju) i definiranje novih prioritetnih područja unaprjeđenja. Škole koje su do sada bile uključene u proces samovrjednovanja u Republici Hrvatskoj u svojim su *školskim razvojnim planovima* definirale razvojne ciljeve koje su smatrale značajnima za napredak škole. Kvalitativnom analizom sadržaja 146 *školskih razvojnih planova* koje su *Centru* dostavile škole gimnazijskih programa i 138 *školskih razvojnih planova* strukovnih škola klasificirani su svi postavljeni ciljevi u veće tematske cjeline, tj. u prioritetna područja unaprjeđenja, kojih je bilo ukupno 22. U nastavku rada, na temelju dosadašnjeg iskustva i u suradnji s vanjskim stručnjacima, definirano je **10 prioritetnih područja**. Opisana su u sljedećoj tablici. Rezultat su spomenutih empirijskih istraživanja i mogu pomoći školama pri definiranju vlastitih prioritetnih područja tijekom izrade novih *školskih razvojnih planova* ili pri redefiniranju postojećih.

Tablica 6. Prikaz prioritetnih područja i tema u procesu samovrjednovanja

	PRIORITETNO PODRUČJE	TEME	OBILJEŽJA I POKAZATELJI
1	NASTAVNI PLAN I PROGRAM	<ul style="list-style-type: none"> nastavni predmeti i broj sati opseg i sadržaj programa 	<ul style="list-style-type: none"> školski kurikulum godišnji plan i program operativni planovi i programi
2	POUČAVANJE I UČENJE	<ul style="list-style-type: none"> planiranje i priprema 	<ul style="list-style-type: none"> godišnje i dnevno planiranje priprema nastavnog sata
		<ul style="list-style-type: none"> izvedba 	<ul style="list-style-type: none"> tip sata nastavne metode i oblici rada nastavna sredstva i pomagala ciljevi i zadatci nastave korelacija s drugim nastavnim predmetima
		<ul style="list-style-type: none"> nastavničke kompetencije 	<ul style="list-style-type: none"> stručnost metodička osposobljenost motivacija nastavnika dosljednost i odgovornost prema radu ostalo
		<ul style="list-style-type: none"> podrška učenicima 	<ul style="list-style-type: none"> poticanje tolerancija pravednost
		<ul style="list-style-type: none"> načini učenja 	<ul style="list-style-type: none"> stilovi učenja tehnike učenja ponavljanje i vježbanje motivacija učenika
3	PRAĆENJE I VRJEDNOVANJE	<ul style="list-style-type: none"> unutarnje praćenje i vrjednovanje 	<ul style="list-style-type: none"> ocjene i uspjeh učenika
		<ul style="list-style-type: none"> izostanci učenika 	<ul style="list-style-type: none"> opravdani izostanci neopravdani izostanci
		<ul style="list-style-type: none"> vanjsko vrjednovanje 	<ul style="list-style-type: none"> nacionalni ispiti državna matura međunarodna vrjednovanja (PISA i dr.)
		<ul style="list-style-type: none"> natjecanja 	<ul style="list-style-type: none"> školska regionalna državna međunarodna



PRIORITETNO PODRUČJE	TEME	OBILJEŽJA I POKAZATELJI
4 ŠKOLSKO OZRAČJE	<ul style="list-style-type: none"> odnosi nastavnik-nastavnik odnosi nastavnik-ravnatelj odnos s učenicima ponašanje učenika jednakost i pravednost odnosa 	<ul style="list-style-type: none"> partnerski topao dobar podržavajući s poštovanjem prijateljski fleksibilan opušten
5 SURADNJA S RAZLIČITIM SU DIONICIMA ODGOJNO-OBRAZOVNOG SUSTAVA	<ul style="list-style-type: none"> s roditeljima sa školskim odborom s lokalnom zajednicom s gospodarskim ustanovama s državnim institucijama 	<ul style="list-style-type: none"> poticajna suradnja redovito praćenje otvorenost komunikacije procedure za suradnju definirane uloge partnerstvo
6 LJUDSKI RESURSI	<ul style="list-style-type: none"> ravnatelj nastavnički kadar stručni suradnici administrativno-tehničko osoblje stručna usavršavanja 	<ul style="list-style-type: none"> motivacija stručnost efikasnost pravednost stručne kompetencije pedagoško-psihološke kompetencije metodičko-didaktičke kompetencije ostalo
7 MATERIJALNO-TEHNIČKI UVJETI	<ul style="list-style-type: none"> prostor oprema financije 	<ul style="list-style-type: none"> vanjsko uređenje prostora školska dvorana učionice kabineti ostalo informatizacija škole didaktička oprema potrošni materijal izvori financiranja praćenje financija

PRIORITETNO PODRUČJE	TEME	OBILJEŽJA I POKAZATELJI
8 ORGANIZACIJA NASTAVE I RADA ŠKOLE	• razredni odjeli	• broj • veličina • struktura
	• rad u smjenama	• smjenski rad
	• zaduženja nastavnika i učenika	• raspored sati • dežurstva • razredništvo
	• potreba za novim smjerovima	• vrste i broj potrebnih smjerova
	• praksa učenika i vježbeničke tvrtke	• organizacija prakse • simulacija tvrtki
	• vrste nastave izvan redovite	• izvannastavne aktivnosti • dodatna i dopunska nastava • projekti
9 UPRAVLJANJE ŠKOLOM	• rukovođenje	• kvaliteta vođenja • timski rad
	• planiranje unaprjeđenja	• plan razvoja • osiguranje kvalitete • samovrjednovanje
	• promidžba škole	• oglašavanja • web stranica škole
10 Ostalo		

1. Nastavni plan i program je područje iz kojega proizlaze ciljevi vezani za nastavni plan i nastavni program. Najčešće se to dovodi u vezu s promjenama školskog programa gdje se postavljaju ciljevi kojima se određuje potreba za novim smjerovima različitih zanimanja (npr. poljoprivredna, ekonomski smjer i dr.) iako je jasno da škole ne mogu direktno utjecati na promjene Nastavnog plana i programa, mogu osvijestiti njegove dobre strane, ali i nedostatke, tj. istaknuti potrebe za promjenama s osvrtom na opseg i sadržaj nastavnog programa pojedinoga predmeta.

2. Poučavanje i učenje je područje koje uključuje ciljeve usko vezane za poučavanje i učenje, od planiranja i pripremanja za nastavu, izvedbe nastave, korelaciju s drugim nastavnim predmetima, nastavničkim vještinama i podrške koju nastavnici pružaju učenicima. Ovo područje se odnosi i na učenikove vještine za učenje, motivaciju, angažiranost na nastavi, na stilove i tehnike učenja te zajedničku interakciju koja utječe na kvalitetu učenja, uspjeh na nastavi i unaprjeđenje nastave.

3. Praćenje i vrjednovanje je područje koje se odnosi na redovito praćenje učeničkog rada unutar škole (unutarnje vrjednovanje), praćenje učeničkih izostanaka, rezultata na ispitima vanjsko-ga vrjednovanja i na natjecanjima.



4. Školsko ozračje je područje koje obuhvaća ciljeve koji se odnose na međuljudske odnose (*odnosi nastavnik-nastavnik; odnosi nastavnik-ravnatelj; odnos s učenicima...*) i ponašanje učenika. Ono podrazumijeva ljudske, moralne i duhovne vrijednosti i utječe na ponašanje svih članova odgojno-obrazovne ustanove.

5. Suradnja s različitim sudionicima odgojno-obrazovnoga procesa obuhvaća ciljeve vezane za suradnju s roditeljima i poticanje istih da se uključe u rad škole i učenje svoga djeteta. Dodatno, odnosi se na suradnju s članovima školskog odbora, članovima lokalne zajednice i formiranje uloge i statusa škole u zajednici te na partnerstvo s drugim školama, institucijama i pravnim osobama.

6. Ljudski resursi su područje koje se odnosi na sve zaposlenike ustanove od nastavnika, administrativno-tehničkog osoblja, stručnih suradnika do ravnatelja škole. Za svaku ustanovu veliku važnost ima stručna zastupljenost nastavnika kao i njihova metodička osposobljenost. Adekvatno nastavno osoblje u svim segmentima kako općeobrazovnim tako i strukovnim modulima koji definiraju pojedinu ustanovu doprinosi kvalitetnoj nastavi i preduvjet su za osposobljavanje budućega kvalitetnog kadra. Osim nastavnika s potpunom kvalifikacijom koji osiguravaju stručnu zastupljenost nastave, važnu ulogu u dobrom funkcioniranju jedne obrazovne ustanove predstavlja rad ravnatelja i stručnih suradnika (pedagoga, psihologa, socijalnog pedagoga, školskog knjižničara i dr.). Također, poželjno je osvrnuti se na doprinos administrativno-tehničkog osoblja koji nisu u nastavi, ali svojim radom pridonose svim djelatnostima škole.

7. Materijalno-tehnički uvjeti su područje koje uključuje sve ciljeve vezane za vanjski i unutrašnji prostor škole (gradnju i preuređenje prostora, opremanje učionica, kabineta, školske dvorane, zajedničkih prostorija) te za nabavku opreme (informatizaciju, nastavna sredstva i pomagala, didaktičku opremu, potrošni materijal) i financiranje škole.

8. Organizacija nastave i rada škole uključuje ciljeve koje se odnose na cjelokupnu organizaciju rada škole od formiranja razrednih odjeljenja, rada u smjenama, zaduženja nastavnika i učenika (rasporeda sati, dežurstva nastavnika i učenika), upisa i novih nastavnih smjerova, organizacije vrsta nastave izvan redovite (dodatne, dopunske, izborne, fakultativne, izvannastavnih aktivnosti), prakse učenika i vježbeničkih tvrtki te ostalih organizacijskih poslova (stručnih i nastavničkih vijeća, prijevoza učenika putnika...).

9. Upravljanje školom je područje koje uključuje ciljeve vezane za rukovodeće strukture, vrjednovanje i unaprjeđenje njihova rada, kao i samoprocjenu ravnatelja škole i promidžbu škole. Ravnatelj zauzima posebno mjesto u školi i mnoge aktivnosti, kao i ozračje, ovise o njegovim kvalifikacijama i osobnim karakteristikama i kvalitetama.

10. Ostalo – Svaka škola je organizam za sebe, kompleksna struktura sa sličnostima, ali i specifičnostima koje definira unutarnji ustroj od vrste škole, strukture nastavnika do profila i interesa učenika. Stoga je moguće da škola istakne novo područje koje nismo ovom prilikom imenovali.

PRILOG 2. - Pitanja za samovrjednovanje rada ravnatelja (prema: *Howard Green, National College for School Leadership*)

Vodite li školu jednako uspješno kao što obavljate organizacijske i menadžerske poslove?

- Ima li vaša škola jasno postavljene ključne vrijednosti koje omogućuju okvir za učenje i poučavanje i zajednički stav prema kontinuiranom traženju načina poboljšanja rada?
- Koliko se uspješno vizija i vrijednosti primjenjuju?
- Postoji li obveza osuvremenjivanja rada u skladu s promjenama?
- Provodi li se dovoljno vremena promišljajući i planirajući promjene koje mogu imati dugoročne posljedice / utjecaj?
- Imate li na raspolaganju dovoljno kvalitetnoga vremena za strateško planiranje?
- Mogu li se neki od organizacijskih / menadžerskih poslova delegirati nekom drugom, kako bi ravnatelj dobio više vremena za poslove vođenja?

Je li vaše vođenje usmjereno na unaprjeđenje rada škole?

- Što smatrate da je najvažniji dio ravnateljskoga posla?
- Je li vam najvažnije unaprjeđenje rada škole na razini prakse u razredu i postignuća učenika?
- Imate li dovoljno vremena za posjete nastavi i davanje povratne informacije, analizu rezultata učenika i postavljanje ciljeva?
- Posvećujete li dovoljno vremena i energije postavljanju očekivanja, praćenju vrjednovanja učenja i poučavanja?
- Osiguravate li da najbolja praksa i podrška uspjehu učenika bude promovirana u školi?

Koristite li se dokazima u svrhu osiguravanja unaprjeđenja rada?

- Jesu li vaše diskusije i planiranje unaprjeđenja rada zasnovane na rezultatima školskih istraživanja i inspekcijskim nalazima?
- Razmatraju li se najvažnija izvješća i rezultati sa svim zaposlenicima?
- Dajete li svoj doprinos izmjeni iskustava dobre prakse s drugim ravnateljima?

Potiče li vaš rad zaposlene na poboljšanje?

- Jeste li dovoljno uspješni i odlučni u suočavanju s "lošim" radom?
- Imate li instrumente za prepoznavanje "lošeg" rada i prijedloge mjera poboljšanja? Ako nemate, bi li vam dodatna edukacija bila korisna?
- Jeste li spremni ocijeniti svoj rad i podijeliti to otvoreno i iskreno s timom suradnika, kako biste bili odgovarajući uzor i u području samovrjednovanja?



Štvara li vaše vođenje uspješnu zajednicu učenja?

- Planirate li dovoljno vremena i sredstava kako biste omogućili svoj kontinuirani profesionalni razvoj?
- Jeste li uzor – “vodeći učenik”?
- Razumijete li značaj škole kao organizacije koja uči?
- Je li vaše stručno usavršavanje dobro organizirano i razvijeno, kao i usavršavanje zaposlenika?
- Uzimate li u obzir i neformalne oblike učenja?

Dajete li svoje ravnateljske poslove / odgovornosti drugima?

- Koje poslove dajete? Što vas sprječava da dajete i druge poslove?
- Kako možete prevladati prepreke?
- Potičete li preuzimanje odgovornosti na svim razinama?

Želite li biti “dovoljno dobar” ili “izvrstan” ravnatelj?

- Kako reagirate na ideju da je prihvatljivije biti “dovoljno dobar” nego “izvrstan”?
- Ukoliko smatrate da je za vas osobno oslobađajuće da budete “dovoljno dobri”, kako ćete osigurati da vas tako prihvate drugi?
- Kako možete u školi stvoriti klimu koja ohrabruje nastavnike da preuzmu rizik i odgovarajuće kršenje pravila u svrhu trajnoga poboljšanja i učenja iz pogrešaka?

Želite li biti ravnatelj s visokim samopouzdanjem?

- Poznajete li dovoljno dobro svoje potencijale, osobito profesionalne?
- Što poduzimate za svoje napredovanje u zvanju?
- Imate li svoju mapu postignuća?

Jeste li ravnatelj koji je spreman na izazove?

- Provodite li određen dio vremena planirajući budućnost?
- Uključujete li ostale suradnike i učenike u proces planiranja?
- Tražite li razne informacije i mogućnosti?
- Imate li želju za promjenom i unaprjeđenjem?

PRILOG 3. - Primjeri pitanja za školski tim za kvalitetu (prema obrascima izvještaja za škole koje sudjeluju u projektu sa suradnicima mreže, Centar)

- Kako ste se pripremili za sastanak?
- Koje ste materijale koristili u pripremi?
- Koje su bile glavne teme sastanka?
- Kako ste se osjećali tijekom sastanka?
- Koliko ste zadovoljni radom *suradnika mreže*?
- Koliko vam je *suradnik mreže* pomogao u radu?
- Koliko su ispunjena očekivanja vaše suradnje sa *suradnikom mreže*?
- Što očekujete od buduće suradnje sa *suradnikom mreže*?
- Koji su razvojni ciljevi vaše škole započeti – ostvareni?
- Koji razvojni ciljevi nisu ostvareni i zašto?
- Koje su izmjene u *školskom razvojnom planu* napravljene i u čemu se sastojala promjena?
- Koji su zaključci doneseni po završetku vaše suradnje sa *suradnikom/suradnicima mreže*?
- Koliko vam je naporan bio proces samovrjednovanja škole?
- U kojoj mjeri su kroz ovaj projekt potaknute promjene u vašoj školi?
- Koliko je bilo korisno sudjelovati u ovom projektu za razvoj vaše škole?
- Kako biste ocijenili primjenjivost ovog projekta na unaprjeđenje drugih škola?
- Kako biste ocijenili korist ovog projekta za unaprjeđenje kvalitete obrazovnog sustava?



PRILOG 4. - Pitanja za *suradnika mreže* (prema obrascima *Izveštaja za suradnike mreže, Centar*)

- Kako ste se pripremali za sastanak sa *Školskim timom za kvalitetu*?
- Koje ste materijale koristili u pripremi za posjet školi?
- Kako ste bili primljeni i kako ste se osjećali?
- Ocijenite svojstva *Školskog razvojnog plana* u odnosu na:
 - Jasnoću
 - Strukturiranost
 - Relevantnost
 - Ostvarivost
- Koji su razvojni procesi potaknuti?
- Kako se provodio *Školski razvojni plan* i što je ostvareno?
- Kako procjenjujete svoj doprinos unaprjeđenju rada škole?
- Kako procjenjujete koliko je škola spremna za daljnje promjene i razvoj?
- Koliko ste pomogli *Školskom timu za kvalitetu* u:
 - Vrednovanju postignuća škole
 - Prepoznavanju prioritetnih područja
 - Planiranju učinkovitih promjena
- Kako biste ocijenili svoju pomoć u prepoznavanju i jačanju kapaciteta škole?
- Koliko vam je naporan i zahtjevan posao *suradnika mreže*?
- Koliko ste zadovoljni suradnjom s *Nacionalnim centrom za vanjsko vrednovanje obrazovanja*?

PRILOG 5. - Riječ škole

Poštovana,

mi smo jedna od dvadeset triju škola koje su provele pilot projekt *Nacionalni ispiti i samovrednovanje škola*. Na početku projekta i tijekom posjeta naših kritičkih prijatelja, koji su se zaista pokazali prijateljima, ne žaleći truda i vremena i nakon prvih prepreka na koje smo naišli zbog neredovitog financiranja (višemjesečna blokada računa) često smo se pitali „*Jel' nam ovo tribalo?*“ Danas nakon završenoga projekta moje kolege i ja smo vrlo zadovoljni i sretni da smo i mi sudjelovali i dali mali doprinos u nastojanjima da se naš školski sustav osuvremeni i krene u korak s zemljama Europske Unije. Ne samo što smo naučili kako drugačije obrazovati i odgajati već smo se nakon rezultata Nacionalnih ispita oslobodili kompleksa male škole i male sredine što nam daje dodatnu snagu i motiviranost za rad i vjeru da i male škole mogu bit velike i da školu ne čini uvijek lijepa zgrada već da školu velikom čini zbornica.

Vama i vašim suradnicima mnogo uspjeha i ustrajnosti želi

Nastavničko vijeće Srednje škole Bol

PRILOG 6. - Riječ suradnika mreže

Zahvaljujemo kolegama koji su nas izabrali kao svoje suradnike i s nama podijelili svoje vizije, ideje, iskustva, strepnje, probleme i omogućili nam da zajedno učimo i istražujemo i tako doprinijeli našem profesionalnom razvoju kao i razvijanju i osnaživanju mreže podrške samovrjednovanju škola!



POJMOVNIK

Ciljevi postavljeni u školskom razvojnom planu iskazuju što *tim* konkretno želi ostvariti u pojedinom prioritetnom području unaprjeđenja rada škole. Ciljevi trebaju biti: ostvarivi, konkretni, jasno iskazani i mjerljivi.

Kontinuirani profesionalni razvoj je proces kojim zaposlenici proširuju svoja znanja i vještine te razvijaju osobine koje su im potrebne u profesionalnom životu.

KREDA analiza preinačena je SWOT analiza prilagođena zahtjevima samovrjednovanja u odgojno-obrazovnim ustanovama. Cilj joj je utvrditi sve unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na kvalitetu rada škole i odgovoriti na pitanje „*Koliko je dobra naša škola?*“ te odrediti prioritetna područja unaprjeđenja rada škole.

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja javna je institucija koja obavlja poslove vanjskoga vrjednovanja u odgojno-obrazovnom sustavu Republike Hrvatske.

Obrazovna postignuća utvrđuju se pomoću procesa vanjskoga vrjednovanja koji je novi mehanizam za objektivno praćenje obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj, a temelji se na standardiziranim ispitima koje priprema i provodi institucija neovisna o pojedinoj školi, odnosno *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja*.

Prioritetna područja unaprjeđenja tematske su cjeline koje ukazuju na to što škole žele unaprijediti i koje proizlaze iz KREDA analize.

Samovrjednovanje je proces sustavnog i kontinuiranog praćenja, analiziranja i procjenjivanja uspješnosti rada škole. To je proces profesionalnoga rasta i napretka kroz koji škole dobro upoznaju same sebe i pronalaze najbolje načine za unaprjeđenje. Samovrjednovanje omogućuje djelatnicima škole da procijene kvalitetu svoga odgojno-obrazovnog rada uvažavajući kontekst užeg – školskog i šireg – socijalnog i kulturalnog okruženja.

Suradnik mreže je osoba koja je aktivna u odgojno-obrazovnom procesu, a koju je škola odabrala da joj pomogne unaprijediti kvalitetu rada.

Školski razvojni plan je dokument koji predstavlja kratkoročnu, najčešće jednogodišnju strategiju poboljšanja kvalitete. Služi kao vodič za ostvarivanje željenih ciljeva, kao sredstvo za planiranje razvoja te kao mjera dinamike razvoja. Pruža jasan i lako razumljiv pregled ciljeva i aktivnosti koje valja poduzeti u određenom vremenskom razdoblju.

Školski tim za kvalitetu je tijelo kojega čini najmanje šest osoba, a najveći broj uključenih nije ograničen već ovisi o specifičnostima svake pojedine škole. Članovi *školskog tima za kvalitetu* mogu biti: ravnatelj škole, stručni suradnik/suradnici, nastavnici, administrativno i tehničko osoblje, zatim učenici, roditelji te predstavnici lokalne zajednice.

Vanjsko vrjednovanje je mehanizam za objektivno praćenje obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj, a temelji se na standardiziranim testovima koje provodi institucija neovisna o pojedinoj



školi, odnosno *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja*. Vanjskomu vrjednovanju pripadaju dvije vrste provjere postignuća; **nacionalni ispiti** kojima se procjenjuju postignuća učenika tijekom obrazovnoga ciklusa i dobiva uvid u kvalitetu obrazovnoga sustava i **državna matura** kojom se provjerava razina stečenog znanja, vještina i kompetencija na kraju školovanja te pokazuje osposobljenost učenika za daljnje školovanje ili tržište rada.

LITERATURA

- Appleby, J. (1998). *Becoming Critical Friends: Reflections of an NSRF Coach* Providence, RI: The Annenberg Institute for School Reform at Brown University
- Bambino, D. (2002). Redesigning Professional Development: Critical Friends. *Educational Leadership*, 59 (6), 25-27.
- Baker, P., Curtis, D., Beneson, W. (1991). *Collaborative opportunities to build better schools*. Bloomington, IL, Illinois Association for Supervision and Curriculum Development
- Backman, E., Trafford, B. (2007). *Demokratsko upravljanje školama*. Izdalo Vijeće Europe
- Bezinović, P. (2007). *Priručnik za samovrjednovanje škola*. Zagreb: IDIZ
- Bezinović, P. (2007). *Samovrjednovanje škola - uloga kritičkog prijatelja škola*, Zagreb: *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja*
- Bertalanfy, Ludwig von (1968). *General System Theory*. New York: George Braziller Inc.
- Bloom, B. (1969). *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook 1- Cognitive Domain*. New York: David McKay Co. Inc.
- Burcar, Ž. (2007). *Od izvrsnog učitelja do izvrsnog ravnatelja*. Zagreb: Vlastita naklada
- Churchman, W. (1968). *The Systems Approach*. New York: Dell
- Collins, J. (2007). *Od dobrog do izvrsnog*, Zagreb: BINOZA PRESS d. o. o.
- Costa, A. i Kallick, B. (1993). Through the Lens of a Critical Friend, *Educational Leadership* 51(2) 49-51.
- Cushman, K. (1998). *How Friends Can Be Critical as Schools Make Essential Changes*. Oxon Hill, MD: Coalition of Essential Schools
- Doherty, J., MacBeath, J., Jardine, S., Smith, I., McCall, J. (2001). Do schools need critical friends? In: MacBeath, J. & Mortimore (eds): *Improving school effectiveness*. Buckingham, OUP
- Dryden, G. i Vos, J. (2001). *Revolucija u učenju*, Zagreb: Educa
- Drandić, B. (ur.) (1993). *Priručnik za ravnatelje odgojno obrazovnih ustanova*. Zagreb: Znamen
- Državni pedagoški standard osnovnoškolskoga sustava odgoja i obrazovanja, Sabor RH, 2008.
- Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, Sabor RH, 2008.
- Declaration from Conference in Vienna on 20/21 November 1998 http://ec.europa.eu/education/archive/poledu/vienna_en.html
- Educational System in Norway: Comenius-Project: Internal evaluation: from analysis to results improvement – secondary schools
- EQAO Guide to School and Board Improvement Planning (2005)
- European report on the quality of school education, Sixteen quality indicators, European Commission (2000)



- Gardner, Howard (1993). Multiple Intelligencies. New York: BasicBooks, a Division of HarperCollins Publishers
- Glasser, W. (2001). Kvalitetna škola. Zagreb: Alinea
- Glasser, W. (1997). Rukovoditelj i teorija izbora. Varaždin: Varaždinska poslovna škola
- Gray, J., Wilcox, B. (1998). Good school, bad school: Evaluating performance and encouraging improvement. Open University Press Buckingham, Philadelphia
- Gossen, D. i Anderson, J. (1996). Stvaranje uvjeta za kvalitetne škole, Zagreb: Alinea
- Green, B. (1996). Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih škola. Zagreb: Alinea
- Green, H. (ed.) (2004). Professional Standards for Teachers and School Leaders – A key to school improvement. Oxfordshire. GB: RoutledgeFalmer
- Harris, A. (2002). School improvement. What's in it for school?. London, GB: RoutledgeFalmer
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., Chapman, C. (2003). Effective leadership for school improvement. London, GB: RoutledgeFalmer
- Jensen, E. (2004). Različiti mozgovi, različiti učenici, Zagreb: Educa
- Krathwohl, David (1969). Taxonomy of Educational Objectives, Handbook 2 - Affective Domain, New York: David McKay Co. Inc.
- MacBeath, J. (1999). Schools must speak for themselves: The case for school self-evaluation Routledge
- MacBeath, J., MacGlynn, A. (2002). Self-evaluation: What's in it for schools? Londorn: RoutledgeFalmer
- MacBeath, J., Gray J., Cullen, J., Frost, D., Steward S., Swaffield, S. (2007). Schools on the Edge: Responding to Challenging Circumstances. Paul Chapman Publishing
- MacNemara, G. i O'Hara, J. (2008). Trusting schools and teachers: Developing educational professionalism through self-evaluation (Irish studies), Peter Lang Publishing
- Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Zagreb (2005). Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa
- Monitoring school Quality, an indicators report, Nacional center for education statistic, U.S. Department of education (2000)
- Mužić, Vladimir (1977). Metodologija pedagoškog istraživanja. Sarajevo: Svjetlost.
- Muraja, J. (ur) (2008). Vodič za provedbu samovrjednovanja u osnovnim školama. Zagreb: *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja*
- Muraja, J., Vranković, B. i Reberšak, M. (2007). Vodič za provedbu samovrjednovanja u srednjim školama. Zagreb: *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja*
- Pasarić, Božidar (2003). Vrednovanje obrazovne djelatnosti – 1. Rijeka: vlastito izdanje
- Poljak, Vladimir (1977). Didaktika. Zagreb: Školska knjiga
- Priručnik za samovrjednovanje i vrednovanje rada škole (2005). Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije i British Council

Rau, M. J. (2001). Aspects of Governance: A case study – Portugal. Governance for Quality of Education. Conference Proceeding. Budapest: The Open Society Institute & World Bank

Recommendation of the European Parliament and of the Council of 12 February 2001 on European Cooperation in Quality Evaluation in School Education (2001/166/EC) preuzeto s www.ilo.mirror.cornell.edu/public/english/employment/skills/recomm/instr/eu_10.htm

Rudduck, J., Flutter, J. (2004). How to Improve Your School: Giving Pupils a Voice. Continuum, London, New York

Scheerens, J. (1992). Effective Schooling: Research, Theory and Practice. London: Cassell

Self Evaluation and Development Materials, Association of Assessment Inspectors and Advisers (2002)

Selfevaluation in education, guidelines for evaluators, Comenius , 2002-2004.

Silov, M. (ur.) (2001). Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu. Zagreb: Persona

Skoko, H. (2000). Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija

Singer, R. (1972). The Psychomotor Domain – Movement Behaviors. Philadelphia: Lea & Febiger Publishers

Staničić, S. (2006). Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada

Stoll, L. i Fink, D. (2000). Mijenjajmo naše škole - Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola, Zagreb: Educa

Swaffield, S. (2003). No sleeping partners: relationship between headteachers and critical friends. Predstavljeno na: Annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago

Swaffield, S., MacBeath, J. (2005). School self-evaluation and the role of a critical friend. Cambridge Journal of Education

Vranković, B., Reberšak, M. i Muraja J. (2009). Improvement of School Quality Through Key Objectives, (98 – 105) 8. International WSEAS Conference; Education and Educational Technology (EDU '09) - Genova, Italy

Vranković, B. i Reberšak, M. (2008). School development plan, (411 – 421) 2 International Conference on Advanced and Systematic Research, Zadar

Waihrich, H., Koontz, H. (1994). Menadžment, Zagreb: MATE



IZVORI

<http://www.annenberginstitute.org/> 5.02.2009.

[http://www.azoo.hr/admin/fckeditor/File/Prirucnik%20za%20samovrjednovanje%20skola\(1\).pdf](http://www.azoo.hr/admin/fckeditor/File/Prirucnik%20za%20samovrjednovanje%20skola(1).pdf), 22.03.2009.

<http://criticalfriends.com/home/introduction>, 11.03.2009.

http://www.essentialschools.org/pub/ces_docs/about/about.html, 2.04.2009.

<http://www.harmony.pvt.k12.in.us/www/cfg1.html>, 18.03.2009

<http://www.hmie.gov.uk/documents/publication/hgiosjte3.pdf>, 15.01.2009.

<http://www.idi.hr/vrednovanje/razno/pdfs/lovran%202003.pdf>, 12.02.2009.

http://www.tuning.unideusto.org/tuningeu/images/stories/template/General_brochure_Croatian_version_FINAL.pdf, 22.03.2009.

www.azoo.hr, 13.06.2009.

www.das-macht-schule.de, 4.02.2009.

www.dfes.gov.uk, 17.04.2009.

www.eirydice.org, 18.04.2009.

www.eric.uoregon.edu/publications/digests/digest172.html, 29.01.2009.

www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/et_2010_en.html, 18.02.2009.

www.europa.eu.int/education/policies/2010/et_2010_en.html: „Education and training 2010 – Diverse systems, shared goals, 23. 5. 2008.

www.hmie.gov.uk/documents/publication/HGIOS.pdf, 22.04.2009.

www.hmie.gov.uk/documents/publications/hgios-05.html, 3.05.2009.

www.hmie.gov.uk/documents/publications/hgios-05.html : „How good is our school“ – Selfevaluation using Quality indicators 2002. HM Inspeccorate of education, 2001, 8.03.2009.

www.idi.hr, 7.06.2009.

www.nces.ed.gov, 14.05.2009.

www.ncsl.org.uk, 19.04.2009.

www.ncvvo.hr, 30.03.2009.

www.rcuk.ac.uk, 25.02.2009.



„Priručnik za samovrjednovanje srednjih škola je nastao kao rezultat višegodišnjeg pozitivnog iskustva u području samovrjednovanja škola u Republici Hrvatskoj.

Tekst je jasno i logično strukturiran tako da čitateljima omogućava dubinsko razumijevanje svrhe i metodologije samovrjednovanja te može ujedno poslužiti kao praktično upotrebljiv alat u svim obrazovnim institucijama. Posebnu vrijednost i vjerodostojnost teksta čine brojni primjeri i navodi sudionika naših škola koji govore o pozitivnim iskustvima i prednostima sustavnog samovrjednovanja za razvoj školskih razvojnih planova. Na taj način tekst ima dvojak učinak: služi kao izvrsna orijentacija u području i koristan vodič za planiranje samovrjednovanja, a ujedno ima i visoko motivacijsko djelovanje jer ohrabruje i potiče sve one koji se još nisu okušali u ovom području da mu pristupe s pozitivnim očekivanjima.“

prof. dr. sc. Vlasta Vizek - Vidović

NACIONALNI CENTAR ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA

Marulićev trg 18, Zagreb

Tel: 01 4501 800

Fax: 01 4501 801

www.ncvvo.hr

ODJEL ZA PROMICANJE KVALITETE OBRAZOVANJA

Tel: 01 4501 847



ISBN 978-953-7556-12-9

