

# STRATEŠKE I OPERATIVNE RUKOVODILAČKE ZADAĆE

## KVALITETA ŠKOLE I NASTAVE

- ◇ Radna skupina za razvoj kvalitete
- ◇ Faze unutar razvojnih procesa škole
- ◇ Analiza ciljeva
- ◇ Evaluacija

Stručni skup za ravnatelje  
Zagreb  
3. – 4. studeni 2009.

Dr. Marlies Henzl  
Visoka pedagoška škola Gornje Austrije

Kaplanhofstraße 40  
A – 4020 LINZ  
0043 – 732 – 7470 -2259  
[www.ph-ooe.at](http://www.ph-ooe.at)  
[marlies.henzl@ph-ooe.at](mailto:marlies.henzl@ph-ooe.at)

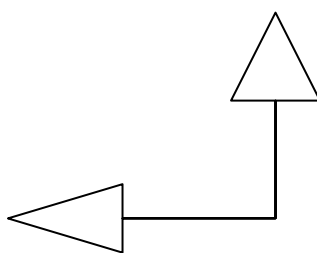
# UPRAVLJANJE ŠKOLOM

Strateške i operativne rukovodilačke zadaće

Rukovođenje se iskazuje u dvije dimenzije, iz kojih se mogu izvesti različite rukovodilačke zadaće:

Posredno rukovođenje  
(strukturalno – sustavno rukovođenje):

Njegovanje školske kulture  
Življenje školske vizije / misije  
Razvoj / planiranje strategija  
Zadavanje strukturalnih okvira



Neposredno rukovođenje  
(osobno – interaktivno rukovođenje):

Zapažanje, analiziranje, promišljanje,  
Informiranje, komuniciranje, *coaching*, savjetovanje,  
Kordiniranje, suradnja  
Planiranje, odlučivanje, delegiranje  
Upravljanje, osmišljavanje, razvoj, evaluacija  
Zahtijevanje, poticanje  
Motiviranje, nagrađivanje, davanje pohvala/priznanja

Rukovođenje iziskuje strategiju!

Ova krilatica poznata je još od davnina, kako pokazuje primjer velikog stratega Julija Cezara, kojemu se pripisuju slijedeće strateške kompetencije (prema Pfeffer / Reinecke, 2000.):

- uredno planiranje (ne prepustiti ništa slučaju!)
- ustrajanje na iskušanim načelima, ali brzo odlučivanje o promjeni i njenoj provedbi ukoliko se za tim pokaže potreba
- kvaliteta ispred kvantitete

Vođenje škola i upravljanje školama nezamislivi su bez strategije!

Što to znači za pojedine škole?

- Školi je potrebna strategija, ona si mora zadati vlastiti i jedinstveni **profil** / misiju

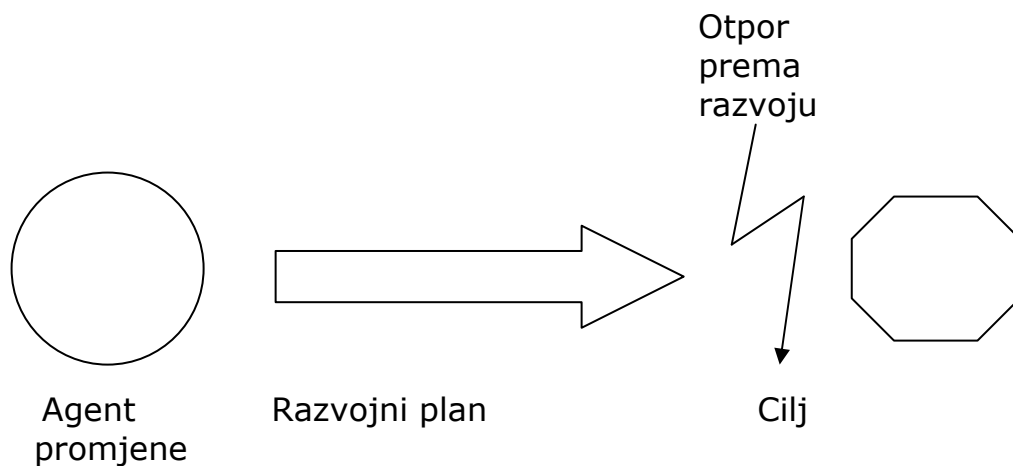
- Školi je potrebna struktura i strategija (a ne samo ljudi / zaposlenici) kojima može pobuditi **spremnost za ciljani razvoj škole**

Strategija je vezana uz pitanje **kako i tko** pokreće promjenu.

Hoster (2006.) opisuje **3 strategije promjene** u školi:

1. **Strategije moći:** moć definirana kao legitimna moć, promjena izazvana službenim nalogima (hijerarhijski zadane smjernice)
2. **Racionalno-empiričke strategije:** razlozi promjena na temelju službenih naloga (odozgo prema dolje / *top down*) razumljivi su te se zasnivaju na empiričkim podacima
3. **Strategije usmjerene prema osobama – interakcionističke strategije:** promjena (unutar škole, zasnovana na načelima kao što su samoevaluacija i osobni razvoj) nastaje uslijed zajedničke komunikacije i pregovaranja.

Granice prvih dviju strategija su tamo gdje promjena ide u smjeru koji se iz različitih razloga ne podržava / ne želi podržati. Takav otpor prema određenom razvoju uzrokuje stvaranje jedne druge, neželjene strategije: **strategije koja onemogućuje promjene:**



**Sustavno gledano,** neposredno ili linearno upravljanje složenim sustavima poput društvenog sustava škole nije moguće, s obzirom da oni u svojoj operativnoj zatvorenosti i samoreferenciji razvijaju vlastitu logiku i vlastitu dinamiku koja ih čini neovisnim od vanjskog svijeta. Tako jedino preostaje **upravljanje unutar konteksta i poticanje na samostalno upravljanje** (Willke, 2001. & 2004.).

Za ravnatelje škola tako nastaju **rukovodilačke zadaće** koje idu u dva smjera:

◇ „**tvrd**“ **upravljanje (*hard management*) ili strateški menadžment:** odnosi se na „tvrde“ aspekte rukovođenja poput strukture vođenja, koncepta vođenja i strategije vođenja i nikako ne podrazumijeva vođenje koje je neprijateljsko prema čovjeku. Rukovoditelji u društvenim ustanovama često nedovoljno ili uopće ne percipiraju samostalno

osmišljavanje vlastite rukovodilačke zadaće, a time i društvenog sustava vlastite organizacije.

◊ U društvenim organizacijama (neprofitni sektor) puno se više priznaje „mekano“ upravljanje (**soft management**) (kultura škole, identitet škole, školska etika, dizajn škole...).

(Jäger, 1996.)

Jorn Skovsgaard je (2008.g.) objavio knjigu koja se usredotočuje na „**Strateško rukovođenje**“ („**Strategic Leadership**“). Ona je na žalost dostupna samo na danskom jeziku. Iz njegovog predavanja održanom na engleskom u rujnu 2008. u Kopenhagenu ovdje ću izdvojiti jednu ideju koja može potaknuti na daljnje razmišljanje:

Njegova središnja misao glasi:

Škola budućnosti nastaje iz sadašnjosti.

Ukoliko bacimo pogled na istraživanja OECD-a (**O**rganisation for **E**conomic **C**o-operation and **D**evelopment), u budućnosti su zamislivi različiti scenariji škola:

1. defenzivna uprava – korak prema prošlosti
2. ponovno oživljavanje škole pomoću dodatnih aktivnosti, usluga – korak u pravcu društvenih središta (odmak od osnovne djelatnosti) ili u pravcu organizacije koja uči (razvoj dobrih škola)
3. kućna i privatna nastava – mreže, potrebe tržišta
4. kriza / implozija – ugrožavaju ih zatvaranje, nedostatak zaposlenika, ravnatelja, ispodprosječni učenici

Njegova pitanja:

Kakav će razvoj pogoditi našu organizaciju?

Kakav razvoj želimo?

Njegov poziv:

Vrijeme je za razvoj vlastitih STRATEGIJA!

Teorija– praksa – transfer 1:

**Gdje „vidim“ svoju školu za 5 – 10 godina?**

Bez strategije – to znači: uglavnom upravni i administrativni zadaci

Sa strategijom – to znači: uglavnom kreativni i razvojni zadaci

## KVALITETA ŠKOLE I NASTAVE

Razvoj kvalitete u kontekstu škole u svojoj biti obuhvaća slijedeća **područja kvalitete:**

- poučavanje i učenje (obrazovni zadatak, osnovna djelatnost škole)
- škola kao životni prostor (odgojni zadatak)
- upravljanje školama (vođenje i rukovođenje)
- razvoj ljudskih resursa (poticanje zaposlenika)
- školska partnerstva (suradnja unutar škole i izvan nje)
- rad na odnosima s javnošću (PR – Public Relation, predstavljanje škole na van)
- profesionalnost (ekspertiza, kvalitetno ispunjavanje zadataka u odgovarajućim područjima odgovornosti)
- profesionalni razvoj djelatnika (intrapersonalna i interpersonalna kvaliteta razvoja)

Točka „**Profesionalni razvoj djelatnika**“ dugo je vremena nedostajala. Zadaća zaposlenika škole sastojala se u POUČAVANJU, a ona učenika u UČENJU.

Mjerila se kvaliteta učenja (davanje ocjena, školske zadaće), a ona poučavanja rijetko i to obično s nekim povodom. Danas se zna da poučavanje nije nužno preduvjet za učenje (cjelovito učenje, sustavno-konstruktivistički misaoni modeli).

S rastućom **autonomizacijom / decentralizacijom** i pratećom samoodgovornošću u školu su ušli mehanizmi promišljanja i evaluacije. Mjerenje kvalitete preraslo je prvobitne „cipele“ te se počelo razvijati u svim područjima razvoja kvalitete.

Kvaliteta škole i nastave više nije fiksna veličina.

Cilj je pojedinu školu malim i kontinuiranim razvojnim koracima (**next practice**) dovesti do zajednički dogovorene ciljne razine kvalitete (**best practice**), i to u skladu s njezinim preduvjetima i (regionalnim, kulturološkim) datostima. Stoga se razvojni rast može definirati samo u odnosu na prethodno NULTO stanje. Škola se razvija kao cjelina. Ona uči. Ona je organizacija koja uči.

Riječ „nastavnički zbor“ zamjenjuje se riječju „zbor učenja“.

Stručnjaci na čitavoj zemaljskoj kugli na znanstvenoj se razini bave pitanjem kvalitete u školama, javnost ima svoje predodžbe o „kvalitetnoj školi“ (nastavnici, učenici, mediji).

**„Kvalitetna škola“ obuhvaća nekoliko razina:**

Ukoliko se težište stavlja na struku i didaktiku, tada se istražuje osnovna djelatnost škole te se postavlja pitanje:

„Što je to kvalitetna nastava?“

Ukoliko se fokus stavlja na posebnosti lokacije i škole, postavlja se pitanje:

„Što je to kvalitetna škola?“

Ukoliko se težište stavlja na nacionalnu i međunarodnu razinu, postavlja se pitanje:

„Što obilježava kvalitetni obrazovni sustav?“

Odgovori iz teorije / istraživačke znanosti i prakse napunile su knjige i knjižnice te bi izašli iz okvira ovog događanja.

No, ipak ću Vam dati (svoj) odgovor i predstaviti radne skupine za razvoj kvalitete koje možete napuniti životom!

## PROTOK KVALITETE / RADNA SKUPINA ZA RAZVOJ KVALITETE

„Stvaranje kvalitetne škole“

**Radna skupina za razvoj kvalitete** na razini poučavanja i učenja jest trajno oformljena mala grupa u kojoj se kolege unutar neke hijerarhijske grupe redovito sastaju na dobrovoljnoj bazi kako bi analizirali teme unutar vlastitog područja rada te svoj rad podigli na iduću razinu kvalitete.

**Upravljačke skupine** koordiniraju radne skupine za razvoj kvalitete unutar škole.

**Zadaća ravnatelja škole** u pogledu procesa za razvoj kvalitete:

- ◇ stvaranje povoljnih preduvjeta i mogućnosti poticanja nastavnika
- ◇ delegiranje poslova (ovlast i nalog) ali i ostavljanje slobodnog prostora
- ◇ davanje „kredita“ u povjerenju / odgovornost

Rad u radnim skupinama za razvoj kvalitete – a time i ostvarenje cilja da se „nešto napravi bolje nego prije“ podrazumijeva kulturu koja dozvoljava pogreške (etika):

u razvojnim procesima / prvim pokušajima pogreške su imanentne sustavu. Otkrivene slabosti ne smatraju se nedostacima, već polaznom točkom za promjene / prilikom.

**Radni koraci u radnoj skupini za razvoj kvalitete** slijede jednostavnu logiku:

1. Odabir teme:

Odabir pitanja, problemskog polja  
Pregled okruženja / problemskog polja  
Odabir konkretne teme

2. Dokumentiranje stvarnog stanja:

Što se događa unutar tog tematskog polja?

Nulto stanje  
(Polazna evaluacija)

3. Analiza stvarnog stanja:

Koji čimbenici / koje varijable su pritom značajne?

Koji se obrasci mogu prepoznati?

Kakve veze / međuovisnosti postoje?

Što je dobro onako kakvo je?

Što želimo očuvati / zadržati?

4. Formuliranje promjene:

Što je točno naš CILJ?

Kamo želimo ići?

Čemu težimo?

5. Planiranje promjene:

Kriteriji cilja: Što točno moramo promijeniti?

Koje mogućnosti / alternative imamo?

Analiza resursa: Koji su nam resursi na raspolaganju?

Vrednovanje mogućnosti: Je li cilj ostvariv?

Emocionalna provjera cilja:

Kako se osjećamo pri pomisli da je cilj ostvaren?

Konačna odluka za cilj:

Da, ići ćemo putem te promjene!

Teorija – praksa – transfer 2:

ANALIZA CILJA kako bi se ostvarili „SMART“ (pametni) ciljevi

6. Ostvarenje promjene:

Izrada kataloga mjera

Utvrđivanje pokazatelja (po čemu prepoznajemo promjene)

Formuliranje aktivnosti (što točno treba učiniti)

Podjela operativnih koraka (Tko s kim? Kako? Kada? Čime?)

Provedba na operativnoj razini

7. Promišljanje / kontrola uspješnosti:

Što smo postigli i s kakvim uspjehom?

Što je proteklo drukčije od očekivanog / planiranog?

Kakve bi promjene bile svrsishodne na planiranom putu?

Što nam je za to potrebno?

Kako ćemo nastaviti?

Teorija – praksa – transfer 3:

RADNA SKUPINA ZA RAZVOJ KVALITETE

Ovdje se krug nastavlja, počevši s točkom 3.

## ANALIZA CILJA

Formuliraj svoj cilj prema „SMART“ (pametnim) kriterijima:

Ja ću.....!

Ciljevi su

**S**MART: specifični

jednoznačni, konkretni, precizni, razumljivi drugima

**M**MART: mjerljivi

Promjene kojima se teži stvaraju razliku u odnosu na prije.

**A**MART: usmjereni prema djelovanju / atraktivni / prihvatljivi

Promjene su „isplative“ svima, cilj donosi polazišne točke za promjene.

**R**MART: realistični

Promjene su provedive i pod vlastitom kontrolom / odgovornošću.

**T**MART: imaju termine, rokove

Promjene imaju svoj trenutak (završetka).

Provjeri svoj cilj uz pomoć slijedećeg intervjua s partnerom:

### 1. Definicija cilja

Pitanje: Što je tvoj cilj? Što točno želiš?

Ja ću.....

### 2. Kriteriji cilja

Po kojim će se kriterijima moći prepoznati da je cilj ostvaren? Što će točno biti drukčije / novo?

Formuliranje odgovora:

Nakon što ostvarim cilj, ja ću.....

### 3. Kontekst

Koga pogađa ostvarenje cilja? Do koje mjere? Koliko snažno?

### 4. Resursi

Koga i / ili što trebaš? Tko ili što bi ti moglo pomoći? Želiš li tu pomoć?

Ukoliko želiš, od koga, u kakvom obliku i u kojem opsegu?

### 5. Posljedice

Što će se promijeniti (na bolje, na lošije) kada se cilj ostvari?

Što bi moglo stajati na putu ostvarenju cilja?

(iskustva, sjećanja, vrijednosni sustavi / ideologije?)

### 6. Emocionalna provjera

Prenesi se u budućnost: ostvario/-la si svoj cilj!

Kako to doživljavaš?

Kakvi se osjećaji u tebi javljaju?

### 7. Odluka

Nakon što si svoj cilj analizirao/-la, vrati se na njegovu definiciju.

Ona više ne odgovara / djelomično ne odgovara: preformuliraj ju ili ju iznova formuliraj!

Ona odgovara:



Da! Ja ću.....

## RAZVOJ ŠKOLE

RAZVOJ ORGANIZACIJE

bavi se pitanjem .....



TKO?

KAKO?

ČIME?

ZAŠTO?

KAMO?

ZAŠTO?

..... razvija.

RAZVOJ ŠKOLE

znači .....



→ škola kao ORGANIZACIJA

→ vlastitom motivacijom

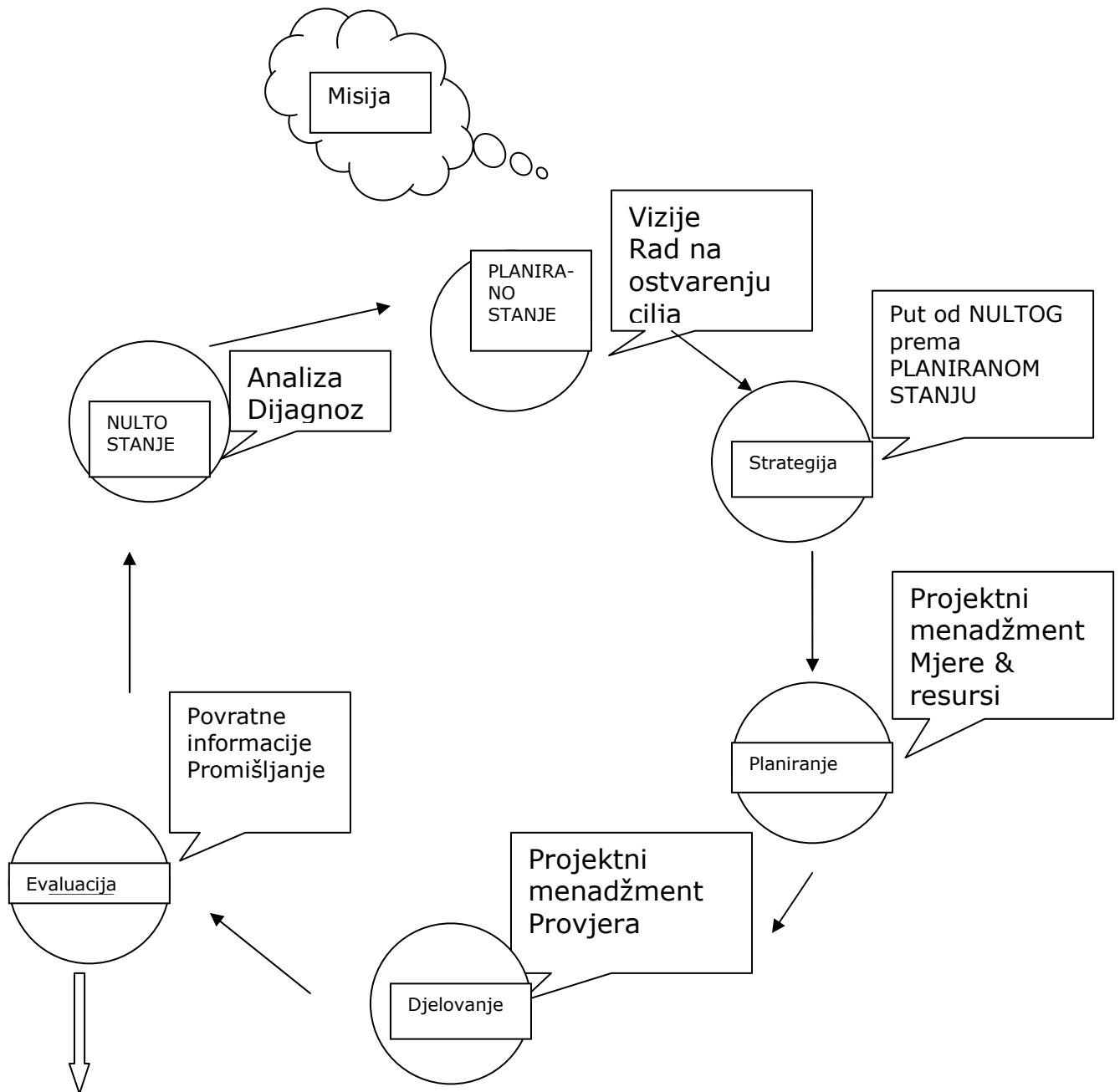
→ odgovarajućim SREDSTVIMA

→ zajednički PUT

→ pronalazi zajednički CILJ,

→ kako bi se poboljšala njena  
KVALITETA

## FAZE U PROCESU RAZVOJA ŠKOLE



- Konkretizirati kriterije iz cilja (=obilježja ostvarivanja cilja)
- Utvrditi pokazatelje (po čemu točno prepoznamo da smo ostvarili svoj cilj)

Ako su misli velike, koraci smiju biti mali.  
Hartmut von Hentig

Nakon što nam se cilj potpuno izgubi iz očiju, naš se napor udvostručuje.  
Mark Twain

## EVALUACIJA

### **Definicija**

Valere (lat.): imati snagu, biti pri snazi, biti snažan  
(Njemački jednojezični rječnik) **Duden:**

1. vrednovanje, utvrđivanje vrijednosti
2. ocjena (nastavnih planova i nastavnih programa)

**Gerhard Eikenbusch** (1997.):

Evaluacija unutar škole je sustavni, kontinuirani proces učenja i rada u kojem se na licu mjesta prikupljaju informacije i podaci o učenju, nastavi i školi kako bi se iz njih dobila saznanja koja bi se utemeljeno vrednovala u svrhu vlastitog promišljanja rada, u svrhu razvoja škole, uključivanja pogođenih osoba ili u svrhu samokontrole i obaveze odgovornosti.

**Herbert Altrichter** (1998.):

U kontekstu razvoja škole pod evaluacijom se podrazumijevaju sustavni procesi utvrđivanja kriterija kvalitete za pedagošku praksu te prikupljanja i analize informacija o njima kako bi se na temelju toga mogli donositi vrijednosni sudovi i utemeljiti daljnji razvoj ove pedagoške prakse.

### **Sadržaji evaluacije**

Težište interne evaluacije trebala bi biti nastava kao osnovna djelatnost škole:

- kvaliteta nastave / djelotvornost nastave
- ponašanje učenika
- ponašanje nastavnika
- suradnja između učenika i nastavnika
- ozračje u razredu

Uz to postoje i školske evaluacije:

- poprečna istraživanja (koja nadilaze grupe, razrede, školu)
- uzdužna istraživanja
- istraživanja vezana uz pojedine predmete
- ciljane istraživanja
- razvoj uspjeha kod učenika
- evaluacija podrijetla učenika
- uvjeti rada
- zadovoljstvo učenika, nastavnika, roditelja

Polazna točka, odn. predmet istraživanja jest načelno sve što kvalitetna škola smatra kvalitetom.

## **Funkcija i svrha evaluacije**

- Obaveza odgovornosti prema roditeljima, javnosti, državnim tijelima
- Kontrola kao vrednovanje rada nastavnika / učenika
- Rad na odnosima s javnošću
- Spoznaja / istraživanje
- Upravljanje razvojem (škole)
- Profesionalni razvoj uslijed promišljanja vlastitog rada

## **Standardi evaluacije / Kriteriji kvalitete**

Objektivnost, pouzdanost i valjanost bitni su kriteriji kvalitete u društvenim istraživanjima.

### Objektivnost:

Opis činjeničnog stanja odgovara činjeničnom stanju, stoga nema interpretacije. To uspijeva onoliko bolje koliko rezultat manje ovisi o osobama koje sudjeluju u provedbi.

Objektivnost provedbe (pojašnjenja u vezi provedbe)

Objektivnost analize (obrada prikupljenih podataka)

Objektivnost tumačenja (rasprava o rezultatima)

Općenito se može reći da se objektivnost povećava ukoliko različite osobe sudjeluju u provedbi, analizi i tumačenju podataka.

### Pouzdanost:

Ona pokazuje koliko je pouzdan odabrani instrument. Provjerava se tako što se pomoću istog instrumenta pod istim uvjetima istražuje identični predmet (pouzdanost ponavljanja). Dva klimatska pitanja koja se postavljaju na različit način za sobom povlače isti rezultat (visoka unutarnja konzistentnost).

### Valjanost:

Ona odgovara na pitanje, prikupljaju li se zaista podaci bitni za problem koji se istražuje. Visoka valjanost pokazuje da se mjereni pokazatelj podudara sa željenim problemom.

### Transparentnost:

Unaprijed se mora razjasniti (norma), koja vrijednost za sobom povlači koji rezultat (npr. koji postotak suglasnosti, koji su postoci temelj za koje vrednovanje / ocjene). To bi trebalo razjasniti u okviru zajedničke rasprave.

### Djelotvornost:

Uložena sredstva i rezultat moraju biti u svrsishodnom odnosu.

### Neutralnost:

Samoevaluacija ne može biti posve nepristrana. Ipak, i ovdje bi se različite perspektive trebale postaviti jedna kraj druge kao jednako

*vrijedne* (izbjegavanje halo-efekta: ljudi s naočalama nisu automatski pametni, odijelo ne čini čovjeka i dr.)

### Zaštita:

Pored poštivanja odredaba o zaštiti podataka ovdje je riječ o zaštiti osoba (očuvanje prava i dostojanstva pogođenih osoba).

### Obvezujući karakter /pouzdanost:

Sve pogođene osobe imaju prava i obveze. Pismeni dogovori s pogođenim osobama svrsishodni su i pružaju sigurnost (u slučaju kada više od dvije osobe sudjeluju u evaluaciji ili kada evaluaciju provodi eksterni nalogoprimac).

### **Što se evaluira?**

<b>INPUT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalifikacije (nastavnici, učenici)</li> <li>• resursi</li> <li>• regulativa</li> </ul>	<b>OUTPUT:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rezultati učeničkog rada</li> <li>• učinkovitost i djelotvornost</li> <li>• imidž</li> <li>• zadovoljstvo</li> </ul>
<b>PROCES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• život u školi</li> <li>• kultura škole</li> <li>• interakcija</li> <li>• komunikacija</li> <li>• demokracija</li> </ul>	<b>KONTEKST:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odnosi prema vanjskim čimbenicima</li> <li>• migracijska kretanja</li> <li>• problematika "mjesta preklapanja" s drugim čimbenicima</li> <li>• nezaposlenost mladih</li> <li>• struktura zanimanja</li> </ul>

### **Tko provodi evaluaciju?**

<b>EKSTERNA EVALUACIJA</b> (Evaluacija od strane vanjskih partnera)  Vanjski stručnjaci evaluiraju Nalog / ugovor Povratne informacije i promišljanje evaluacije – interno, na školskoj sjednici	<b>INTERNA EVALUACIJA</b> (Samoevaluacija)  Područje i metode evaluacije određuju se unutar škole Analizu podataka evaluacije provodi mala upravljačka skupina Povratne informacije i promišljanje evaluacije – interno, na školskoj sjednici
---	--

Kod samoevaluacije nalogodavac i evaluator ista su osoba.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ dobro poznavanje situacije</li> <li>→ uključene osobe poznaju jedne druge (povjerenje)</li> <li>→ kratki birokratski putovi</li> <li>→ lakše se mogu pronaći kontakt-osobe</li> <li>→ zadaci se lakše raspoređuju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ poznavanje situacije uključuje i nepreciznost</li> <li>→ nedostatak samokritičnosti i uviđanja potrebe za promjenom („sljepilo“ prema vlastitoj organizaciji)</li> <li>→ pretpostavke umjesto činjenica</li> <li>→ nedostatno znanje o provedbi evaluacije</li> </ul>

Kako bi se nedostaci sveli na minimum, prije evaluacije može pomoći kontrolni popis koji sadrži slijedeća pitanja:

Priznaju li evaluatora uključene osobe?  
 Jesu li zadaci i uloge jasno formulirani?  
 Je li uloga ravnatelja škole jasna (transparentna)?  
 Kakve komunikacijske strukture koriste uključene osobe?  
 Kako izgleda vremenski plan?  
 Kako se pismenim putem bilježe bitne točke?  
 Postoji li metaevaluacija? Ukoliko postoji, s kim?

### **O odabiru metoda (prikladni postupci)**

Načelno valja reći da se, imajući u vidu rads koji valja uložiti, trebaju koristiti već postojeći postupci koji se prilagođavaju vlastitim potrebama (ovisno o financijskim preduvjetima, starosnoj dobi, veličini grupe, opsegu istraživanja).

Oprez:

Mjerenje nije isto što i razvoj. Tehnička strana samo je jedan aspekt!

### **Osnovni tipovi**

<u>Usporedba NULTOG i PLANIRANOG stanja:</u> standardi i norme već postoje	<u>Istraživačke studije:</u> otvorene teme norma se tek razvija
---	---

### **Evaluacijske metode**

→ promatranje (strukturirano / nestrukturirano = slobodno)  
 → nosači zvuka, filmovi

- testovi (PISA)
- listovi za prikupljanje povratnih informacija
- intervju
- upitnici
- zapisnici
- dnevници

## **Prikupljanje podataka**

### Kvalitativni podaci:

Oni obuhvaćaju opisnu perspektivu predmeta evaluacije (npr. promatranje nastave), s toga ih se može tumačiti na više razina, a mogu se pretvoriti i u kvantitativne podatke (npr. prebrojavanjem obrazaca koji se ponavljaju). Tipični kvalitativni postupci jesu **intervjui prema niti vodilji** (prednost: otvorenost tema; nedostaci: uložena sredstva, ne može se uopćiti), **promatranja** (prednost: fleksibilnost; nedostatak: umjetna situacija koja vodi do promjene u ponašanju), **analiza dokumenata** (istražuju se već postojeći podaci, zato su uložena sredstva relativno mala; nedostaci: razlozi/uzroci podataka ne mogu se istražiti; postoji i kvantitativna analiza).

### Kvantitativni podaci:

Prikazane brojke ne govore puno. Tek pomoću usporedbe, razvrstavanja i dodjeljivanja podataka te utvrđivanjem prosječne vrijednosti moguće je donijeti neki sud.

Za bilježenje podataka koriste se skale kao npr. **nominalna skala** (prebrojavanje učestalosti neke osobine), **ordinalna skala** (koja omogućuje rangiranje, doduše bez mjerenja razmaka među rangovima), **intervalna skala** („rejtinzi“, pojedine vrijednosti u jednakom su razmaku jedni od drugih, pa se mogu utvrditi prosječni podaci), **odnosna skala** (uz jednake razmake – minute, kilogram itd. dolazi jedna nulta točka od koje se mjeri: koliko ti je minuta trebalo za tvoj domaći rad?)

Tipični kvantitativni postupci jesu **standardizirani intervjui** (definirana pitanja prema određenom redoslijedu; prednost: mogu se postavljati dodatna pitanja, nedostatak: prije intervjuja moraju se izvršiti mnoge predradnje) i **upitnici**.

Kod otvorenih oblika pitanja nema uputa u vezi odgovora, zato je analiza podataka složena; ovaj oblik ima smisla kada je stav prema predmetu ankete gotovo nepoznat).

Zatvoreni oblici pitanja nude zatvorene odgovore (alternative poput da/ne, zadani odabir, rejtinzi, rangiranje) pa je njihova prednost u tome da se mogu lakše analizirati, ali je nedostatak ograničenost i nezadovoljstvo odgovorima ukoliko nisu „pogodili“ pitanje. Ova dva oblika pitanja mogu se i kombinirati. Odgovori se mogu kategorizirati (stavovi, procjene, ponašanja, specifične aktivnosti, demografska obilježja itd.).

### Pravila za izradu upitnika:

- Nikad ne tražiti kriterije, već pokazatelje po kojima se kriterij prepoznaje.
  - Upitnik mora biti pregledan, nedvosmislen i jasno strukturiran te sadržavati dva dijela: uvodni dio sa sadržajem, uputama za popunjavanje, opasku o anonimnosti, kodiranje u slučaju usporedbi tijekom dužeg vremenskog razdoblja (npr. 1917LW znači rođendan majke, oca i početna slova mjesta rođenja)
  - Izbjegavati dvostruke negacije (nasuprot tome, da se ne....)
  - Formulacije prilagoditi starosnoj dobi ispitanika
  - Izbjegavati povezivanje tema (jedno pitanje treba pokriti jedan aspekt)
  - Izbjegavati sugestije (npr. da je neki odgovor ispravan ili pogrešan)
- (Izvor: Holger Mittelstädt, Evaluation von Unterricht und Schule, Verlag an der Ruhr, 2006)

*We must learn to measure what we value  
Rather than value what we can measure.*

Education Counts, 1991. iz Schratz / Iby / Radnitzky, 2000., str. 49

## META-EVALUACIJA / EVALUACIJA EVALUACIJE PROMIŠLJANJE EVALUACIJSKOG PROCESA

Temeljno pitanje: Kako idući puta može biti još bolje?

Dva su **osnovna cilja** metaevaluacije:

1. Bilanca plusova i minusa („sjednica za izradu bilance“)
2. Promišljanje vlastitih iskustava s evaluacijom u okviru posebnog procesa

### Brzi kontrolni popis:

1. ANALIZA CILJA: nakon utvrđivanja ciljeva
  - Tko je utvrdio cilj?
  - Je li dobro formuliran?
  - Koliko je obvezujući ? (što ako ne....)
  - Kome je i koliko poznat?
  - Skriveni ciljevi (tajna očekivanja)?
2. ANALIZA OSTVARIVANJA CILJA:
  - Ciljevi / podciljevi ostvareni / nisu ostvareni?
  - Do koje su mjere ostvareni (%)?
  - Kako se odnosi prema onome što nije ostvareno?
  - Kako se odnosi prema neslužbenim ciljevima / očekivanjima?



### 3. MJERENJE ZADOVOLJSTVA:

- Zadovoljstvo potrošača (učenici - roditelji)
- Zadovoljstvo zaposlenika (nastavno i drugo osoblje)
- Zadovoljstvo nalogodavca (školska ustanova)
- Usporedba hijerarhija vrijednosti (što je kome bilo / jest koliko važno)

Zadovoljstvo – ne samo u pogledu rezultata, već i u pogledu procesa, korištenja resursa (vrijeme, energija, novac) te u usporedbi s drugima!