



Agencija za odgoj i obrazovanje



IDIZ - CIRO

SAMOVJRJEDNOVANJE ŠKOLA

prilog unaprjeđivanju obrazovanja u osnovnim školama

prikaz projekta

Petar Bezinović

Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja

Stručni skup ravnatelja osnovnih škola, Primošten, 24.–27. ožujka 2009.

Samovrjednovanje škola:

Prilog unaprjeđivanju obrazovanja u osnovnim školama

Status projekta: Dio programa razvoja sustava unaprjeđivanja kvalitete obrazovanja u hrvatskim školama

Ustanova naručitelj: Agencija za odgoj i obrazovanje (AZOO)

Koordinatori projekta: Mario Rogač, prof. i Vlade Matas, prof.

Ustanova nositelj projekta - planiranje i provedba projekta: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu – Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja (IDIZ-CIRO)

Voditelj projekta: dr. sc. Petar Bezinović, viši znanstveni suradnik

Svrha pristupa

- 1. Primjena metodologije samovrjednovanja kojom se školama pomaže u provedbi sustavne samoanalize s ciljem uočavanja važnih značajki rada i razvojnih mogućnosti**
- 2. Primjena osnovnih postupaka strateškog planiranja s ciljem ostvarivanja poželjnih promjena**
- 3. Poticanje škola na razradu i primjenu djelotvornijih i učinkovitijih načina podrške učenicima u njihovom procesu osobnog i akademskog razvoja**
- 4. Jačanje autonomije škola i njihovo preuzimanje odgovornosti za vlastitu kvalitetu**

Svrha pristupa

Polazi se od provjerenih iskustava da dobro organizirano i savjesno provedeno samovrjednovanje može značajno pomoći

- **određivanju razvojnih prioriteta škole,**
- **svrhovitom planiranju,**
- **učinkovitijem ostvarivanju željenih ciljeva.**

Ciljevi projekta

- **Omogućiti voditeljima županijskih aktiva ravnatelja osnovnih škola neposredno upoznavanje i iskustvo s provedbom samovrjednovanja škola**
- **Pokrenuti rasprave o kvaliteti u školama i uključiti u proces analize kvalitete škole najvažnije dionike – nastavnike, učenike, roditelje**
- **Dati prilog razvoju sustava vrjednovanja, unaprjeđivanja i praćenja kvalitete obrazovanja u našim školama**

Ciljevi na razini škola



Trajno poboljšavanje rada škola

- Djelotvornije i učinkovitije rukovođenje/upravljanje školom
- Unaprjeđivanje kvalitete 'iznutra' i 'odozdo' - temeljeno na povjerenju
- Razvijanje vlastitih načina za procjenjivanje, praćenje i unaprjeđivanje vlastitog rada
- Poticanje veće samostalnosti, odgovornosti, inovativnosti u školi
- Poduzimanje mjera za učinkovitije poučavanje i kvalitetnije učenje u školi
- Djelotvornije otklanjanje poteškoća i problema s kojima se škola suočava

Osnovne postavke

- 1. Svaka škola je “organizam” za sebe, ne postoje dvije identične škole**
- 2. Svaka škola ima kapacitete za promjene i razvoj**
- 3. Svaka škola može biti bolja**

Samovrjednovanje i strateško planiranje

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

sudionici - škole

Projekt je u cijelosti realiziralo 19 škola:

II. OŠ Čakovec, Čakovec

OŠ Draganići, Draganići

OŠ Garešnica, Garešnica

OŠ Viktora Kovačića, Hum na Sutli

OŠ Vilima Korajca, Kaptol

OŠ Grabrik, Karlovac

OŠ Katarina Zrinska, Mečenčani

OŠ Obrovac, Obrovac

OŠ Antuna Mihanovića, Osijek

OŠ Popovac, Popovac

OŠ Andrije Palmovića, Rasinja

OŠ Sokolovac, Sokolovac

OŠ Gripe, Split

I. OŠ Varaždin, Varaždin

OŠ Vladimira Nazora, Virovitica

II. OŠ Vrbovec, Vrbovec

OŠ Frana Galovića, Zagreb

OŠ Davorina Trstenjaka, Zagreb

OŠ Zlatar Bistrica, Zlatar Bistrica

Uloga ravnatelja

Najvažnija osoba u školi, o ravnatelju ovisi razvoj škole

- Rukovodi, upravlja, informira, angažira, motivira, organizira, delegira, potiče, održava, prati, vrjednuje
- Mijenja stare navike, teži pozitivnoj promjeni
- Oslobađa inicijativnost, poduzetnost, kreativnost, inovativnost i entuzijazam kod nastavnika i učenika
- Stvara uvjete za bolji rad škole, za uspjeh škole, za bolja postignuća učenika, za vrjednije obrazovne ishode

Timovi za kvalitetu

- Postupak samovrjednovanja u školama provodi školsko povjerenstvo – **tim za kvalitetu**, kojega imenuje ravnatelj.
- Članovi povjerenstva - ravnatelj škole, ispitni koordinator, nastavnici ispitivanih predmeta na vanjskom vrjednovanju, stručni suradnici, predstavnici učiteljskog vijeća ...
- U tim za kvalitetu se mogu uključiti i drugi članovi (učenici, roditelji, članovi Školskog odbora i sl.) ...

Formiranje tima za kvalitetu

Koga uključiti?

Poželjna obilježja članova tima:

- Entuzijizam
- Organizacijske sposobnosti
- Odgovornost, pouzdanost, sistematičnost, kritičnost
- Objektivnost, pravednost
- Sklonost timskom radu, kvalitetno komuniciranje, prihvaćenost od strane drugih
- Znanje o školi, stručne kompetencije
- Inicijativnost, poduzetnost, inovativnost, kreativnost

Kritički prijatelji škola

- **Kritički prijatelj je nezavisni vanjski suradnik koji iz vanjske perspektive prati procese analize, vrjednovanja i planiranja razvoja škole te svoja zapažanja prenosi na poticajan način**
- **Partner koji pomaže školi u njenom razvoju**
- **U osnovi pristupa je kolegijalna podrška i razmjena korisnih iskustava.**

Kritički prijatelj škole?

Rasprava o ključnim obilježjima kritičkog prijatelja.

Tko bi mogao biti kritički prijatelj moje škole?

Koja bi obilježja ta osoba trebala posjedovati?

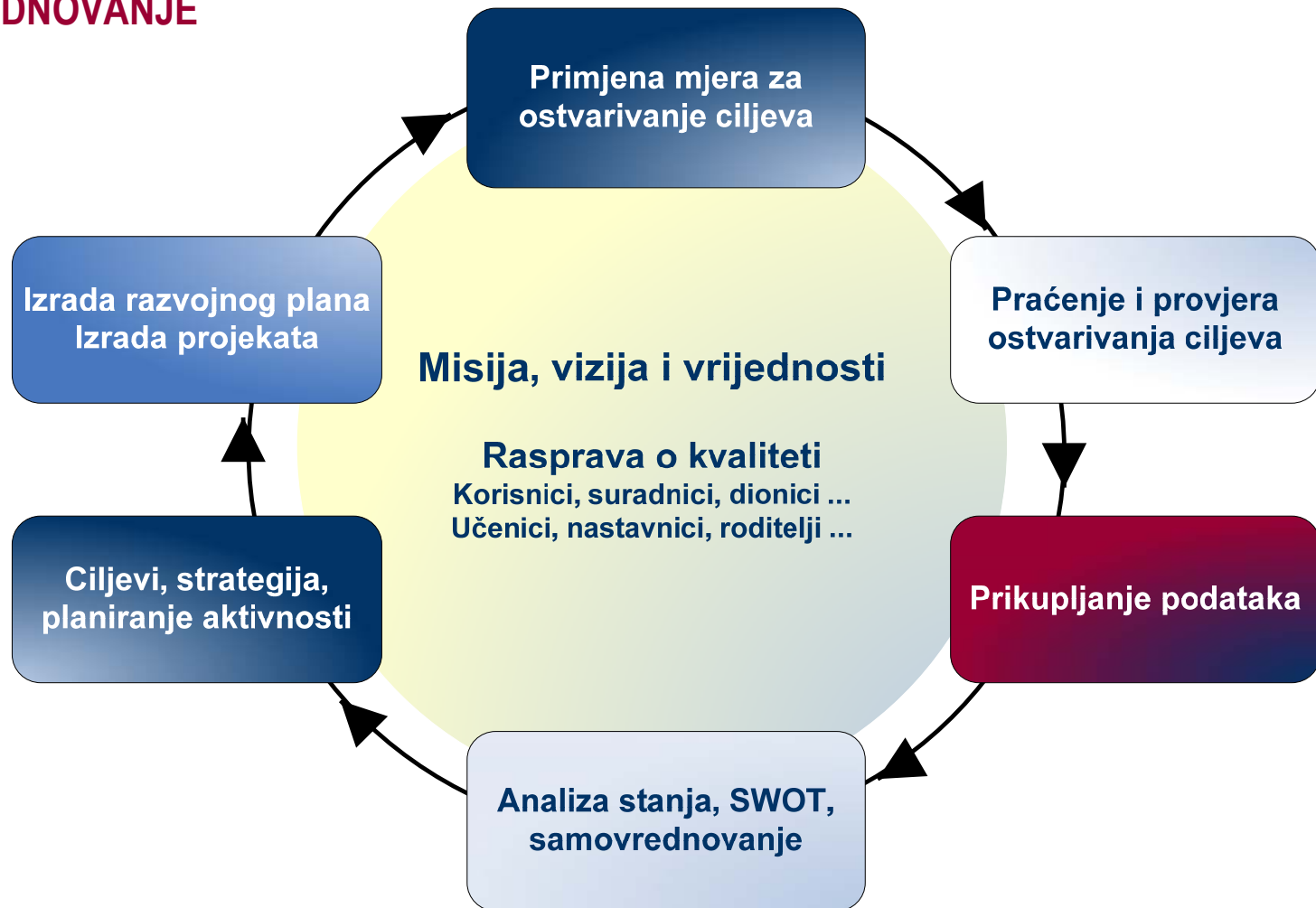
- **Stručnost, poznavanje sustava, radno iskustvo u školi**
- **Dobronamjernost, spremnost na razmjenu iskustava, povjerljivost, diskretnost**
- **Originalnost, kreativnost, entuzijizam**
- **Ne iskazuje moć i nadmoć**
- **Ne dijeli savjete**
- **Ne omalovažava problem**
- **Zna slušati. Zna postavljati izazovna, poticajna pitanja**



proces samovrjednovanja i razvojnog planiranja

dinamički ciklus kvalitete

- A. RUKOVOĐENJE
- B. KOMUNIKACIJA
- C. VREDNOVANJE



Proces samovrjednovanja i razvojnog planiranja

- **Upoznavanje kolektiva (dionika) s projektom**
- **Delegiranje tima za kvalitetu**
- **Ispunjavanje samoevaluacijskog upitnika – izrada izvješća**
- **SWOT analiza - analiza stanja i razvojnih mogućnosti**
- **Određivanje prioritetnih područja razvoja**
- **Definiranje razvojnih ciljeva**
- **Izrada školskog razvojnog plana prema priloženom obrascu**
- **Dva posjeta kritičkih prijatelja (min.)**
- **Definiranje postupaka i metoda za ostvarivanje poželjnih promjena – izrada razvojnih projekata**
- **Provedba razvojnih projekata**
- **Vrjednovanje vlastitog samoevaluacijskog procesa**

Samoevaluacijski upitnik – kategorije samoprocjene

- **Rukovođenje školom**
- **Uvjeti rada**
- **Kvaliteta nastave**
- **Kvaliteta nastavnog plana i programa**
- **Postignuća učenika**
- **Podrška učenicima**
- **Slobodne aktivnosti učenika**
- **Poticanje samoinicijativnosti, poduzetnosti**
- **Suradnja s vanjskim partnerima**

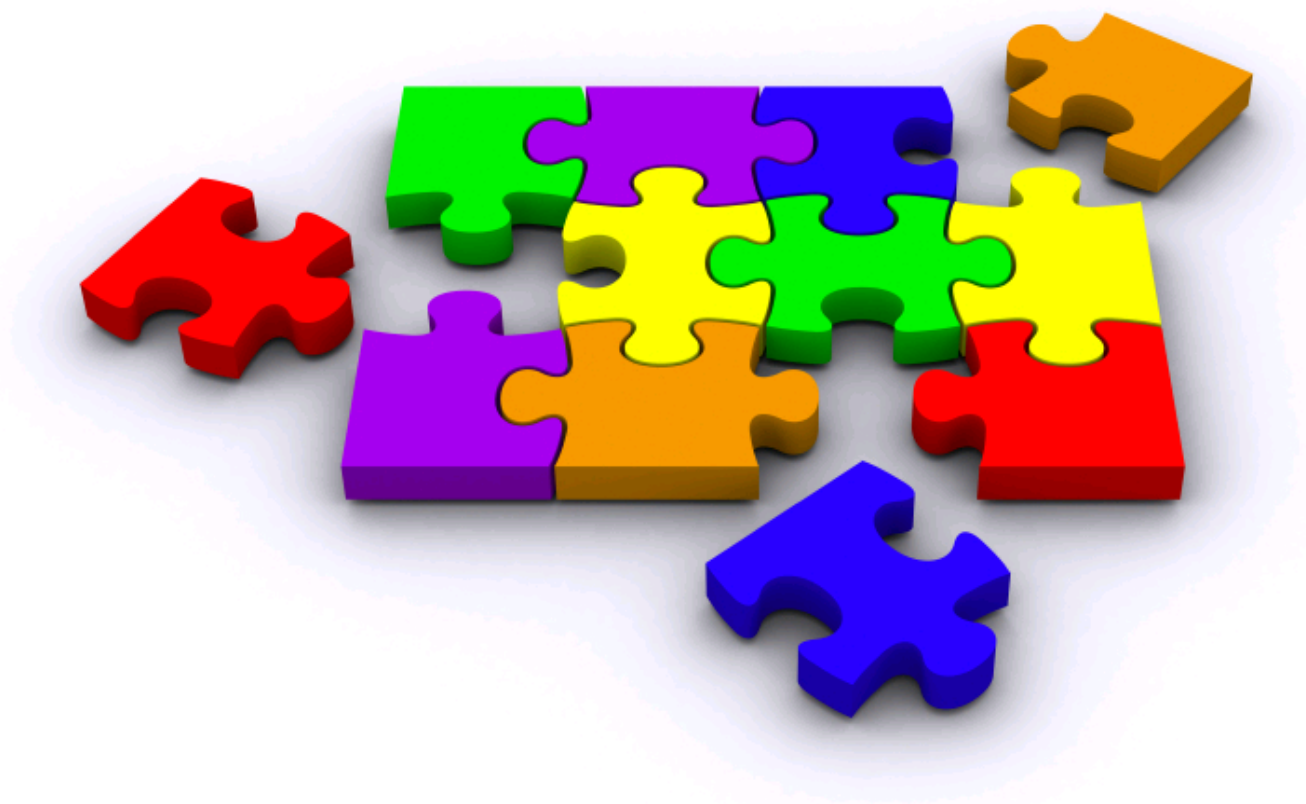
Prioritetna razvojna područja - primjeri

- *Organizacija nastave (redovna prijedodne, izborna nastava i izvannastavne aktivnosti poslijepodne)*
- *Organizacija produženog boravka*
- *Dogradnja čitaonice uz knjižnicu*
- *Unaprjeđivanje ocjenjivanja i vrjednovanja postignuća učenika, uvođenje jedinstvenih kriterija ocjenjivanja*
- *Rad na razvoju radnih navika*
- *Poticanje kreativne i inovativne nastave - stručno usavršavanje učitelja*
- *Prehrana učenika*
- *Rad na komunikaciji i razvijanju socijalnih vještina učenika i učitelja*
- *Razvijanje osjećaja zajedništva, entuzijazma i timskog rada radi ostvarivanja zajedničke vizije*

Prioritetna razvojna područja - primjeri

- *Veće uključivanje roditelja u rad škole*
- *Jačanje suradnje s lokalnom zajednicom i informiranje javnosti o događanjima u školi*
- *Više terenske nastave*
- *Podizanje razine komunikacije između učitelja-učitelja, učitelja-učenika, učitelja-roditelja*
- *Opremanje škole učilima, kontinuirano osuvremenjivanje nastavne tehnologije*
- *Zapošljavanje psihologa, defektologa, pedagoga*
- *Poboljšanje discipline učenika, rad na kulturi ponašanja i poštivanju pravila*
- *Vrjednovanje rada učitelja, stručnih suradnika, ravnatelja*
- *Sustavno pomaganje učenicima s problemima u ponašanju i učenju*

Razrada projekata za ostvarenje cilja



Školski razvojni plan

Prioritetno područje	Ciljevi	Metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva	Nužni resursi ljudski, financijski, organizacijski	Datum do kojega će se cilj ostvariti	Nadležna osoba	Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva
Koja su područja našeg rada koja moramo promijeniti?	Koje konkretne ciljeve želimo ostvariti u dogovorenom prioritetnom području? Specifično Mjerljivo Relevantno Vremenski definirano Ostvarivo	Što sve valja poduzimati da bi se ciljevi ostvarili? Koji je najbolji, najbrži, najučinkovitij i način?	Kako to ostvariti s najmanje mogućih troškova? Koje organizacijske pomake valja učiniti? Koje neiskorištene kreativne ljudske resurse možemo za to iskoristiti?	Realna procjena vremena koje je potrebno da bi se došlo do cilja. Kako ciljeve ostvariti što brže?	Tko preuzima odgovornost za cijeli postupak?	Kako znamo da smo ostvarili ciljeve? Kako to možemo 'opipljivo' dokazati?

Školski razvojni plan – razrada razvojnih projekata

Razrada cilja, priprema i provedba projekata:

1. **Detaljan opis cilja koji se želi ostvariti** (specifično, mjerljivo, relevantno, vremenski definirano, ostvarivo).
2. **Obrazloženje zašto se želi ostvariti baš taj cilj.**
3. **Kronološki opis faza provedbe projekta kojim se želi ostvariti postavljeni cilj.**
4. **Opis postupaka u sklopu svake pojedine faze projekta.**
5. **Analiza rizika. Koji se rizici vezuju uz provedbu projekta? Što sve može spriječiti ili usporiti provedbu projekta?**
6. **Plan otklanjanja ili minimiziranja rizika.**
7. **Specifikacija resursa potrebnih za ostvarenje cilja.**

Školski razvojni plan – razrada razvojnih projekata

- **Iz kojih će se izvora osigurati pokrivanje troškova i osiguravanje svih resursa za ostvarivanje cilja?**
- **Tko je odgovoran za ostvarenje cilja? Tko vodi projekt?**
- **Tko će sve sudjelovati u radu na projektu? S kojim zadacima?**
- **Specifikacija termina za okončanje pojedinih faza projekta. Isticanje ključnih točaka u razvoju projekta.**
- **Konačan datum za dovršetak projekta.**
- **Što dokazuje da je cilj ostvaren? Čime će se dokazati da postavljeni cilj ostvaren.**

vrjednovanje samovrjednovanja

očekivani učinci i zapreke

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

“Najznačajniji učinci i koristi samovrednovanja odnose se na svjesno, strukturirano i (samo)praćeno unaprijeđivanje kvalitete, jačanje komunikacijskih veza, određivanje strategije te osmišljeno dovođenje učenika u središte pozornosti. “

“Učenici bez obzira na svoju mladu dob zaista sudjeluju u donošenju nekih strateških odluka škole te im se daje povjerenje i odgovornost za aktivan doprinos u procesu.“

“Škola se tijekom ovog procesa intenzivnije povezala sa svojom lokalnom zajednicom te je time aktivno doprinijela rješavanju prometno- sigurnosnog problema.”

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

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

“U školi nisu do sada uočene značajnije zapreke početku procesa samovrednovanja. Jedino što se moglo primijetiti da postoji veliki entuzijazam ravnateljice i većeg dijela učitelja, osobito članova Školskog tima za kvalitetu.

Međutim iz uloge kritičke prijateljice mogu uočiti da su upravo te osobe koji su nositelji ovog procesa opterećeni s raznim novim aktivnostima te u želji za ubrzavanjem razvoja škole sami sebe stavljaju u poziciju preuzimanja novih (neobveznih) zadaća.

Za sada im ta značajna opterećenost nije predstavljala zapreku, ali postoji opasnost da bi u budućnosti moglo zbog toga biti pada motivacije.”

Čimbenici uspješnog samovrjednovanja

- **Odlučno rukovođenje/upravljanje školom**
- **Jasni ciljevi razvoja koji su zajednički dogovoreni i koje dobro razumiju svi uključeni**
- **Uključivanje svih važnijih dionika u samovrjednovanje i aktivnosti unapređivanja rada**
- **Spremnost djelatnika na samovrjednovanje i vlastiti razvoj**
- **Usmjerenost na učenika, na učenje, poučavanje i ostvarivanje poželjnih ishoda učenja**
- **Dobro smišljeni i pripremljeni relevantni dokumenti i priručnici**
- **Strateško planiranje, dobro smišljeni razvojni projekti**
- **Sustavno, rigorozno i odlučno praćenje i vrjednovanje pokrenutih razvojnih procesa i postupaka**

Praćenje i vrjednovanje



Važno je unaprijed planirati praćenje i vrjednovanje provedbe razvojnog plana.

Ključna pitanja

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