

Petar Bezinović:

## Samovrednovanje u funkciji unapređivanja kvalitete škola Europska iskustva i hrvatske mogućnosti

*Probleme ne možemo rješavati istim načinima razmišljanja koje smo koristili kada smo ih stvarali.*  
Albert Einstein

Zahtjevi za promjenama u obrazovanom sustavu postali su toliko glasni da se odgovorni za stanje u školstvu nalaze pod velikim pritiskom. Ovi su zahtjevi normalna posljedica životne stvarnosti - promjena u svijetu, burnih društvenih procesa, naglog tehnološkog razvoja. Dinamična i kompleksna stvarnost traži dinamičnu školu koja se fleksibilno prilagođava životnim okolnostima.

Tradicionalno postavljena škola s krutim obrascima upravljanja i centraliziranim sustavom kontrole, jednostavno ne može ostvariti vlastitu transformaciju. Ona je u konfliktu sa stvarnošću i kao takva može se javljati kao kočnica općeg društvenog razvoja. Obrazovanje prošle generacije nije obrazovanje koje može poslužiti našoj djeci.

Što činiti? Kako uspješno zadovoljavati sve zahtjevnije razvojne potrebe učenika i društva?

U europskim zemljama postoje pozitivna iskustva o tome kako učinkovito unapređivati kvalitetu škola i ta iskustva je mudro koristiti. Tri su uzajamno povezana i vrlo učinkovita instrumenta koji moraju biti sastavnice politike transformiranja školstva. To su decentralizacija, vanjsko vrednovanje i samovrednovanje škola.

### 1. Decentralizacija

Decentralizacija je 'mega trend' u europskom obrazovanju. Ona se često formalno provodi zbog financijskih i političkih imperativa. Smisao decentralizacije je međutim, u davanju autonomije, u prebacivanju odgovornosti za kvalitetu funkcioniranja sustava školstva na lokalne zajednice, odnosno na same škole. Moć donošenja bitnih odluka spušta se na niže razine odlučivanja. Politička debata o kvaliteti odgoja i obrazovanja spušta se u škole i učionice. To mora biti tako, jer država jednostavno nema kapacitete davanja adekvatnih odgovora na svako pitanje i na svaku iskazanu potrebu sve zahtjevnije populacije. Praksa pokazuje da najkvalitetnije odluke donose upravo oni na koje konkretna odluka može najviše utjecati. Decentralizacija ima smisla ukoliko daje moć ljudima koji nisu imali moć, ukoliko ih čini odgovornima za kvalitetu vlastitog rada. Ona mora biti tako koncipirana da motivira zaposlene u obrazovanju na aktivno ponašanje koje je prvenstveno usmjereno ka interesima učenika, učitelja i roditelja.

Da bi se izbjegle opasnosti koje decentralizacija sa sobom može nositi, poput postavljanja različitih standarda među školama, nužna je razrada sustava vrednovanja kvalitete kao i sustava za praćenje obrazovnih standarda. Procjena, praćenje i osiguravanje kvalitete na školskoj razini je strateški mehanizam koji u punom smislu pojma podržava decentralizaciju i njenu učinkovitu provedbu.

### 2. Vrednovanje kvalitete

Valjana evaluacija temelj je unapređivanja kvalitete obrazovanja. Ona nam pruža informacije o tome kakvi smo, pomaže nam uočiti koje su problemi prioritetni, ona nudi ideje o tome kako ih učinkovito rješavati. Bez kvalitetne evaluacije svi pokušaji reforme obrazovanja svode se na improvizacije temeljene na utiscima ili idejama manjeg broja trenutno utjecajnih ljudi.

Sustav vrednovanja kvalitete obrazovanja u Hrvatskoj ne postoji. Razvoj takvog sustava je nužnost bez koje nema stvarnog napretka.

Postoje dva glavna pristupa vrednovanju kvalitete - eksterno, vanjsko vrednovanje i interno vrednovanje ili samovrednovanje.

#### 2a. Vanjsko vrednovanje

Vanjsko se vrednovanje u *centraliziranim sustavima* može promatrati iz perspektive potrebe za većom kontrolom i centraliziranim upravljanjem školama. Ovakvi sustavi propisuju, i putem inspeksijskih službi kontroliraju, koliko se poštuju *ulazne komponente* sustava ('input' - kurikulum, forma, sadržaj, itd.).

Vanjsko je vrednovanje u *decentraliziranom sustavu*, međutim, više usmjereno praćenju i kontroli *ishoda* obrazovanja. Ono je usmjereno kvaliteti, provjeri koliko škole učinkovito koriste svoje resurse, koliko se dobro koristi novac uloženi u obrazovanje. Vanjsko vrednovanje je nadležno za praćenje koliko se dogovoreni standardi ostvaruju, ono pomaže smanjivanju razlika među školama. Smisao ovog tipa vrednovanja je i informiranje javnosti o stanju u školskom sustavu i u pojedinim školama.

Vanjsko je vrednovanje prvenstveno usmjereno ka unapređivanju kvalitete škola i to prikupljanjem komparativnih podataka koji mogu pomoći školama da preispitaju svoje funkcioniranje uspoređujući se s drugima. Ono školama pruža povratne informacije o njihovim prednostima, slabostima i mogućnostima, usmjerava ih ka potrebnim akcijama, nudi podršku i dodatne resurse koji vode ka poželjnim ciljevima.

Vanjsko vrednovanje postiže najbolje efekte ako se uravnoteži sa sustavom samovrednovanja.

## **2b. Samovrednovanje škola**

Samovrednovanje škola ima isključivo razvojnu funkciju. Ono je provjereno dobar instrument za jačanje škola, za poticanje unapređivanja kvalitete 'iznutra' i 'odozdo', za bolje planiranje i unapređivanje rada na razini razreda, škole i lokalne zajednice. Škole same prate svoj napredak i o tome izvještavaju roditelje i javnost. Samovrednovanje potiče demokratsku raspravu o značenju kvalitete za pojedinu školu ili zajednicu u kojoj škola djeluje. Dvije su primarne funkcije samovrednovanja: (1) Poticanje dijaloga o ciljevima, prioritetima i kriterijima kvalitete na razini razreda i škole, i (2) Ostvarivanje ciljeva pomoću korištenja odgovarajućih i lako primjenjivih instrumenata.

Samovrednovanje je temeljeno na postavci da kolektivi i organizacije, a ne samo pojedinci, mogu učiti. Poput pojedinaca i organizacije mogu biti proaktivne ili reaktivne, one mogu gubiti i dobivati energiju, one mogu razvijati vlastitu inteligenciju. Organizacijska inteligencija je fascinantna pojava, jer grupa uključena u rješavanje problema ima svoju specifičnu kreativnost koju nikakvi naputci 'odozgor' ne mogu nadmašiti.

Organizacije, škole, sveučilišta, postaju 'inteligentniji' ako im se ponudi alat, sredstvo pomoću kojega mogu sebe jasnije vidjeti. Instrumentarij koji im može pomoći da bolje razumiju sebe i okolnosti u kojima djeluju, da razumiju unutrašnji svijet svojih učenika i studenata na nov način.

Globalni model ovakvog instrumentarija već je razvijen u sklopu europskog projekta 'Evaluating Quality in School Education'<sup>1</sup> koji je 1997. i 1998. godine realiziran u 18 europskih država. Uspjeh tog projekta rezultirao je Deklaracijom sa konferencije u Beču<sup>2</sup>, kojom se škole, svi korisnici sustava obrazovanja, nacionalne vlade i Europska komisija pozivaju da promoviraju samovrednovanje kao učinkovitu strategiju za unapređivanje kvalitete škola. Pristup je široko prihvaćen nakon Preporuke Europskog parlamenta i Vijeća Europe o suradnji na unapređivanju kvalitete obrazovanja u Europi (2001<sup>3</sup>).

### **Samovrednovanje škola u EU**

Samovrednovanje se koristi kao integralni mehanizam za unapređivanje kvalitete obrazovanja u gotovo svim europskim državama. Ovdje će se prikazati samo primjeri iz nekoliko zemalja.

U **Austriji** je samovrednovanje škola dio šireg «Curriculum '99» koncepta. Taj koncept pruža školama više slobode i autonomije u planiranju i od njih traži više odgovornosti za kvalitetu obrazovanja koju pružaju svojim učenicima. Svaka škola mora definirati svoj 'školski razvojni program'. Ovaj školski program služi kao okvir za samovrednovanje. Ključna područja kvalitete koja moraju biti pokrivena su: učenje i poučavanje, školsko/razredno ozračje, suradnja škole s vanjskim partnerima i njeni odnosi s javnošću, rukovođenje školom i profesionalni razvoj osoblja.

Široka rasprava na temelju početnih iskustava od 1997. godine, ukazuje da je ovaj pristup ugrađivanja trajnog sustava za osiguranje kvalitete učinkovit, te se ističe da se školsko samovrednovanje mora zakonski regulirati kao obveza svih škola.

U **Engleskoj** ne postoji formalna obveza škola da primjenjuju samovrednovanje. Ova je praksa međutim široko rasprostranjena, jer Ofsted (Office for Standards in Education) i QCA (Qualifications and Curriculum Authority) snažno naglašavaju važnost razvojnog planiranja u školama temeljenog na samovrednovanju. Od škola se očekuje da kontinuirano i aktivno prate svoj rad u intervalima između godišnjih inspeksijskih posjeta. Praćenje vlastitih učinaka, koje implicitno uključuje samovrednovanje, je obvezno u svim školama. Škole moraju postavljati svoje specifične godišnje planove za poboljšanje uspjeha učenika i istovremeno moraju pratiti ostvaruju li svoje ciljeve. Moraju imati definiranu razvojnu strategiju koja uključuje analizu postignuća učenika, analizu ostvarivanja ciljeva, planiranje akcija i vlastito vrednovanje. Škole su dužne redovito publicirati rezultate ostvarivanja svojih razvojnih inicijativa u godišnjim izvješćima koja su prvenstveno namijenjena roditeljima.

Ključna područja inspeksijskog nadzora su kvaliteta obrazovanja u školama; obrazovni standardi koje ostvaruju učenici; rukovođenje školom; korištenje financijskih resursa, kao i duhovni, moralni, socijalni i kulturni razvoj učenika.

U **Nizozemskoj** također ne postoji formalan zahtjev niti obveza škola da provode samovrednovanje, no škole su snažno ohrabrivane da to čine. One su naime, zakonski dužne razvijati unutrašnju politiku održavanja i unapređivanja kvalitete. One moraju razvijati svoje školske planove u kojima definiraju strategiju i metode za unapređivanje kvalitete. Školski katalog, koji se redovito mora izdavati, sadrži informacije o ciljevima škole, njenim obrazovnim aktivnostima i o ostvarenim rezultatima. Novi Zakon o superviziji (2002) nalaže da Inspektorat mora koristiti podatke temeljene na školskom samovrednovanju kao polazište za svoje supervizije.

<sup>1</sup> John Mac Beath, J., Meuret, D., Schratz, M., Jakobsen, L.B. (1999). 'Evaluating Quality in School Education: A European pilot project - Final report. Preuzeto 5. listopada 2003. sa <http://europa.eu.int/comm/education/archive/poledu/finalrep/rep.pdf>

<sup>2</sup> Declaration from Conference in Vienna on 20/21 November 1998. Preuzeto 5. listopada 2003. sa [http://europa.eu.int/comm/education/archive/poledu/vienna\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/education/archive/poledu/vienna_en.html)

<sup>3</sup> RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 12 February 2001 on European cooperation in quality evaluation in school education - Preuzeto 5. listopada 2003. sa <http://130.104.105.148/Bede/EBED392001/OJL60-51.pdf>

To praktički znači da kvalitetnije samovrednovanje traži manje rigoroznu inspekciju. Upravo zbog tog uzajamnog odnosa između samovrednovanja i inspekcije, kao i zbog činjenice da je osiguravanje kvalitete ključno područje inspeksijskog rada, gotovo sve škole su započele proces samovrednovanja.

Ključni aspect samovrednovanja određen je uspjehom učenika na nacionalnim ispitima. Nacionalni institut za vrednovanje školskih postignuća učenika osigurava podatke koji školama omogućuju usporedbu s prošlogodišnjim rezultatima, kao i s rezultatima srodnih škola. Inspektorat izdaje godišnje izvješće (Annual Quality Card) za srednje škole koje sadrži rezultate ispita.

Nacionalni rezultati koji prate status učitelja i njihovu dobrobit su također dostupni javnosti.

Timovi inspektora koriste standarde temeljene na ograničenom broju općih indikatora za zaključivanje o kvaliteti obrazovanja. Ovi indikatori omogućuju školama razvoj vlastitih sustava za unapređivanje kvalitete. Škole postupno sve višekoriste instrumente - upitnike za samoprocjenu. U Nizozemskoj postoji više od 70 alternativnih instrumenata koji su dostupni školama.

I u Škotskoj samovrednovanje škola nije zakonski obvezno. No škole su zakonski dužne pripremati godišnji školski razvojni plan i izvješće o izvršavanju plana i vlastitom napredovanju (Standards in Scotland's Schools Act 2000). Postoji i jedinstveni priručnik o tome kako provoditi samovrednovanje i od svih škola se očekuje da se uključe u samovrednovanje i planiranje vlastitog razvoja. Škole moraju redovito publicirati izvješća o vlastitim standardima kvalitete. Nacionalni inspektorat (Her Majesty's Inspectorate of Education - HMIE) pruža podršku školama u provođenju samovrednovanja i daje uputstva kako pripremati vlastita izvješća.

Korištenje rezultata učenika na nacionalnim ispitima i u Škotskoj služi kao temeljni kriterij za zaključivanje o kvaliteti škola. Razvijen je međutim i vrlo precizan sustav od 33 indikatora kvalitete koji se mogu sažeti pod sedam ključnih područja: kurikulum; postignuća učenika; učenje i poučavanje; podrška učenicima; školski etos; resursi; te rukovođenje sa osiguravanjem kvalitete. Ovaj jedinstveni sustav indikatora kvalitete služe školama za samoanalizu i samovrednovanje, a ujedno ih koristi i školska inspekcija pri posjetama školama.

#### ***Naš projekt 'Samovrednovanje u funkciji unapređivanja kvalitete odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj'***

Polazeći od pozitivnih iskustava u EU i pomoću neposredne komunikacije s institucijama koje rukovode i potiču samovrednovanje u europskim školama, razrađen je pristup koji se upravo testira u tri osnovne i tri srednje škole u Primorsko-goranskoj županiji. Pretpostavlja se da se ovaj model relativno jednostavno može koristiti i implementirati u hrvatski obrazovni sustav.

Pristup smatra da škola, koju čine svi nastavnici, učenici i roditelji, mora i može sama najbolje odgovoriti na tri ključna pitanja:

- Kakva smo mi škola?
- Kako to znamo?
- Što možemo činiti da budemo još bolji?

Da bi se odgovorilo na ova pitanja škole se moraju angažirati i pokrenuti niz aktivnosti:

- izvršiti detaljnu samoanalizu pomoću posebno razvijenih upitnika koje popunjavaju ravnatelji, nastavnici, učenici i roditelji,
- izvršiti samovrednovanje - uočavanje vlastitih prednosti, nedostataka i mogućnosti,
- odrediti vlastite razvojne prioritete i ciljeve.

Odgovori na ključna pitanja omogućuju:

- razradu strategija, metoda i postupaka za ostvarivanje dogovorenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva - definiranje 'Školskog razvojnog plana',
- praćenje ostvarivanja i vrednovanje provedbe i učinaka Razvojnog plana.

Ovim se pristupom pruža mogućnost školama da u skladu sa svojim specifičnim uvjetima i specifičnom unutrašnjom dinamikom samostalno kreiraju vlastiti razvoj.

Očekuje se da će pozitivni učinci ovog pristupa utjecati na podizanje razine autonomije i odgovornosti škola za vlastiti razvoj. Ostvarena samoregulacija značajno bi mogla poboljšati opće školsko ozračje, osjećaj zajedništva i razinu motiviranosti svih uključenih. Rast osjećaja pripadnosti i organizacijskog samopoštovanja trebali bi se odraziti na poboljšanje zadovoljstva radom nastavnika, pozitivnijim stavom prema školi učenika, kao i na zadovoljstvo školom i povećano uključivanje roditelja.

Rezultati ovog pilot projekta koji se očekuju tijekom rujna 2004. godine sadržavati će sljedeće:

- Definiran sustav indikatora i kriterija kvalitete škole koji može služiti školama za usporedbu i samovrednovanje;
- Razrađeni instrumentarij (upitnici) za samovrednovanje škola iz perspektive ravnatelja, nastavnika, učenika i roditelja;
- Razrađenu metodologiju samovrednovanja i definiranja Školskih razvojnih planova;

- Korisna iskustva iz prakse.

U slučaju pozitivnih ishoda, razvijeni će se postupci ponuditi svim školama kao zajednička, jedinstvena metodologija za unapređivanje kvalitete rada škola.

### **Zaključno**

Da bi se ostvarila valjana reforma obrazovanja, subjekti nadležni za donošenje strateških odluka moraju biti svjesni da se stvarna transformacija ne može ostvariti bez podrške, pomoći i direktnog uključivanja učitelja, učenika i roditelja, koji zajedno čine najbolju moguću koherentnu organizaciju, vitalno zainteresiranu za kvalitetu i unapređivanje rada škola.