

Samovrjednovanje osnovnih škola: Uloga ravnatelja

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

Pripremljeno za potrebe stručnog skupa voditelja Županijskih stručnih vijeća ravnatelja osnovnih škola
Donja Stubica, 19. rujna 2007.

Sustavno vrjednovanje smatra se nužnim polazištem svih razvojnih programa u obrazovanju i to na svim razinama formalnog obrazovanja, od vrtića do poslijedoktorskih studija. U europskom kontekstu, kvaliteta vrjednovanja i na njemu temeljenog poticanja poželjnih i potrebnih promjena, jedan je od ključnih indikatora kvalitete obrazovnog sustava jedne države¹.

Vrjednovanje obrazovanja može se definirati kao sustavno prikupljanje relevantnih podataka kojima se može razumjeti i opisati postojeće stanje te prepoznati razvojne potrebe cijelog sustava obrazovanja i obrazovnih ustanova.

Vrjednovanje se može provoditi na međunarodnoj, nacionalnoj ili lokalnoj razini, ono može biti vanjsko (eksterno) ili unutarnje (interno). Vanjsko i unutarnje vrjednovanje obrazovanja međusobno mogu biti snažni komplementarni mehanizmi. Rezultati vanjskog vrjednovanja, poput nacionalnih ispita na primjer, mogu se (moraju) koristiti kao vrijedni izvori podataka za unutarnje vrjednovanje, za interno interpretiranje rezultata, za analizu odrednica uspjeha ili neuspjeha učenika, za objašnjavanje vlastitih uvjeta rada, za bolje razumijevanje položaja učenika...

Samovrjednovanje škola je posljednjih godina postalo temeljnim pristupom za unaprjeđivanje rada škola. U brojnim europskim državama (npr. Škotska, Engleska, Nizozemska, Finska ...) rezultati samovrjednovanja prihvaćaju se kao polazišta za razvojne programe škola. Inspeksijske su službe značajno promijenile paradigmu svoga djelovanja i djeluju prvenstveno kao facilitatori školskih razvojnih procesa koji polaze od samovrjednovanja i vlastite razvojne vizije škole.

Što je samovrjednovanje škola

Samovrjednovanje škola je proces sustavnog i trajnog praćenja, analiziranja i preispitivanja **vlastite** prakse s ciljem unaprjeđivanja rada škole.

U postupku samovrjednovanja škole odgovaraju na dva ključna pitanja:

- Koliko je dobra naša škola?
- Što možemo činiti da bismo bili još bolji?

Odgovori na ova pitanja moraju biti temeljeni na objektivnim i provjerljivim podacima i na realnim uvidima u funkcioniranje škole.

Proces samovrjednovanja škola pomaže uočavanju vlastitih prednosti, nedostataka i razvojnih mogućnosti. Njime se žele otkriti najučinkovitiji načini podrške učenicima u njihovom procesu osobnog i akademskog razvoja.

Za samovrjednovanje se može reći da je ono formativni proces, proces učenja o sebi. Putem sustavne i samokritične analize vlastitog djelovanja, škole mogu bolje uočiti obilježja postojećih odnosa i ponašanja koja bi valjalo mijenjati i unaprjeđivati. Samovrjednovanjem se mogu uočiti „skriveni“ resursi važni za poboljšanja rada, a koji su možda nejasno artikulirani, neprepoznati ili nedefinirani.

Dobro organizirano samovrjednovanje može značajno pomoći određivanju razvojnih prioriteta škole, svrhovitom planiranju i ostvarivanju dogovorenih ciljeva.

¹ European Commission (2000). *European report on the quality of school education: Sixteen quality indicators*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Samovrjednovanje i autonomija škole

Dok se vanjsko vrjednovanje organizira izvan škole (inspekcijskim nadzorom, nacionalnim ispitima i drugim oblicima vanjskih uvida) te se javlja kao eksterni kontrolni i donekle ugrožavajući mehanizam, samovrjednovanje je interno i pod kontrolom je školske zajednice. Regulirano je u školi i iz škole. Ono predstavlja unaprjeđivanje kvalitete 'iznutra' i 'odozdo'. Temeljeno je na uzajamnom povjerenju, na uvjerenju u mogućnosti vlastitog razvoja, na spremnosti djelatnika na samoanalizu bez vanjskih pritisaka.

Samovrjednovanje je upravo iz tih razloga iznimno važan aspekt vrjednovanja. Ono pruža slobodu vlastitog kreiranja školske politike. Tijekom samoanalize ostvaruju se važni uvidi, razjašnjavaju nejasnoće, iznalaze načini za unaprjeđivanje svakodnevne prakse ... Iako sam proces može biti zanimljiv, a ponekad i dramatičan, sve se to ipak događa unutar kolektiva, bez vanjskih pritisaka, bez vanjske kontrole i stresa.

Metodologija samovrjednovanja

Ne postoji univerzalni pristup samovrjednovanju. Ono može koristiti različite pristupe i tehnike. Važno je koristiti valjane, pouzdane i objektivne postupke koji omogućuju dobivanje upotrebljivih i interpretabilnih podataka. Ključno je u proces samovrjednovanja uključiti sve relevantne dionike, prije svih nastavnike, učenike i roditelje. Cilj je svim tim skupinama omogućiti artikuliranje mišljenja, stavova, iskustava pa i emocija. Prikupljeni podaci zatim se koriste za detaljnu samoanalizu, dublje razumijevanje školskih okolnosti, utvrđivanje nedostataka i problema, razvojnih mogućnosti i skrivenih resursa.

Tko provodi samovrjednovanje škole?

Uloga rukovoditelja

Da bi samovrjednovanje ostvarilo svoju funkciju ključna je uloga ravnatelja. Uspješan ravnatelj mora stvarati uvjete u kojima se postavljene razvojni ciljevi i ostvaruju. To se postiže realnim uvidima, prepoznavanjem i angažiranjem kreativnih ljudskih potencijala, dobro promišljenim strategijama, razvojnim planovima, usredotočenim djelovanjem i zalaganjem.

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

Kao glavni izazov u procesu samovrjednovanja škola postavlja se pitanje o tome kako povećavati svijest nastavnika, učenika, roditelja o potrebi razvoja unutarnje (interne) kulture kvalitete u školama? Kako mijenjati stare navike, kako pokrenuti konstruktivne promjene? Kako oslobađati inicijativnost, kreativnost, inovativnost i entuzijazam kod nastavnika i učenika?

Samovrjednovanje nije i ne smije biti cilj za sebe. Ono ima smisla ukoliko vodi planiranju aktivnosti za ostvarivanje poželjnih promjena.

Uloga tima za kvalitetu

Postupak samovrjednovanja u školama provodi školsko povjerenstvo (tim za kvalitetu) kojega imenuje ravnatelj.

Kritički prijatelji škola

Školi u procesu samovrjednovanja može pomagati „kritički prijatelj škole“. Kritički prijatelj je nezavisni vanjski promatrač koji iz vanjske perspektive prati procese analize, vrjednovanja i planiranja razvoja škole te svoja zapažanja prenosi na poticajan način. Kritički prijatelj djeluje kao vanjska podrška školi.

U osnovi ovakvog pristupa je kolegijalna podrška i razmjena korisnih iskustava.

Temeljna načela rada kritičkih prijatelja škola

U svom pristupu kritički se prijatelj mora pridržavati sljedećih načela rada da bi njegov utjecaj bio pozitivan, konstruktivan i dobro prihvaćen:

- Učeniku usmjeren pristup - usredotočenost na napredovanje učenika, na njihova postignuća i osobni razvoj. Interes učenika je u prvom planu. Sve što se u školi poduzima mora biti u cilju zadovoljavanja razvojnih potreba učenika.
- Jačanje autonomije i odgovornosti škola u kreiranju vlastite razvojne politike, temeljene na samovrjednovanju škole i razvojnim potrebama učenika i školske zajednice. Škola ima pravo na samoodređenje. Škola najbolje može sama procijeniti svoje unutarnje resurse i razvojne kapacitete. Škola najbolje može sama odrediti svoje prioritete i načine kako ih ostvariti.
- Poticanje profesionalnih izazova i pružanje podrške s ciljem unaprjeđivanja rada škole i njenih učinaka mora se pružati na nedirektivan i kolegijalan način. Osnovna metoda komunikacije kritičkog prijatelja je Sokratovski dijalog temeljen na postavljanju pitanja i otvaranju prostora sugovornicima (ravnatelju, nastavnicima, učenicima, timu za kvalitetu) za samoanalizu i iznalaženje vlastitih inovativnih rješenja.
- Korištenje valjanih empirijskih podataka za praćenje učinaka rada s učenicima i postupaka koji se u školi koriste za unaprjeđivanje poučavanja i učenja. Rasprava o kvaliteti temelji se na argumentima, na empirijskim pokazateljima, na činjenicama.

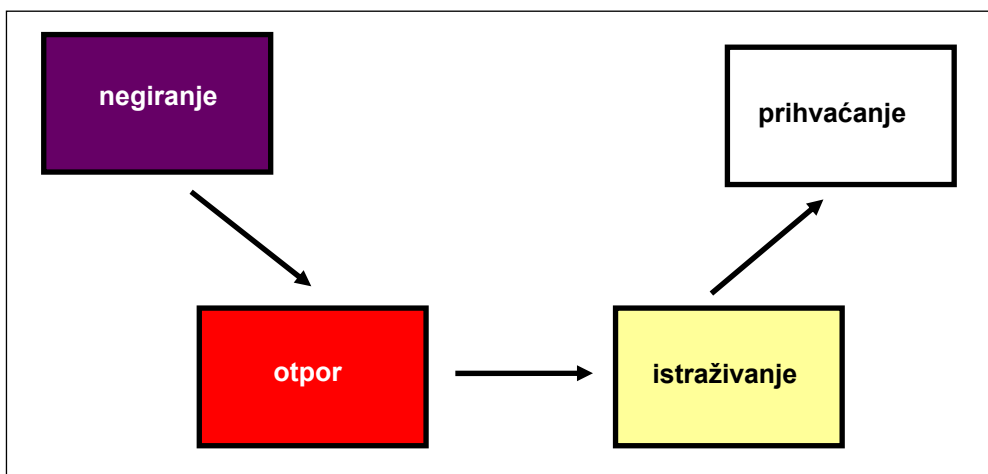
Čimbenici uspješnog samovrjednovanja

Da bi samovrjednovanje u školi bilo uspješno potrebno je u što većoj mjeri zadovoljavati sljedeće zahtjeve:

- Odlučno rukovođenje - Entuzijazam ravnatelja, razumijevanje važnosti procesa, sposobnost motiviranja i dobivanja podrške značajno određuje uspješnost samovrjednovanja;
- Postavljanje jasnih ciljeva razvoja koji su zajednički dogovoreni i koje svi uključeni dobro razumiju;
- Uključivanje svih važnijih dionika u samovrjednovanje i aktivnosti koje utječu na unaprjeđivanje rada;
- Kvalitetno pripremanje relevantnih dokumenata, priručnika, upitnika, protokola ...
- Fokusiranje cijelog procesa na dobrobit učenika, na poticanje kvalitetnijeg učenja, poticajnijeg i bolje smišljenog poučavanja, ostvarivanja poželjnih ishoda učenja;
- Osiguravanje spremnosti djelatnika na samovrjednovanje i vlastiti razvoj, poticanje entuzijazma, pozitivno motiviranje;
- Uvažavanje i korištenje dostupnih informacija, mišljenja i ideja o školi i njenom mogućem razvoju;
- Sustavno, rigorozno i odlučno praćenje i vrjednovanje pokrenutih razvojnih procesa i postupaka;
- Suradivanje s drugim školama, razmjenjivanje iskustava u samovrjednovanju;
- Angažiranje kritičkog prijatelja njegovih znanja, uvida i iskustava.

Uobičajene faze u razvoju procesa samoprocjene i samovrjednovanja škola

Analize grupne dinamike i ponašanja sudionika, posebice nastavnika, pokazuju da uvođenje samovrjednovanja u škole često prate otpori koji su karakteristični za svako uvođenje promjena. Samovrjednovanje se temelji na samoprocjenama. Da bi bilo valjano ono iziskuje samokritičnost, ponekad dublju samoanalizu, koja je može biti uznemirujuća jer ugrožava postojeću, manje-više stabilnu sliku o sebi. Može se stoga očekivati da će se prilikom uvođenja samovrjednovanja u nekim školama javljati otpori novom pristupu. Proces prihvaćanja samovrjednovanja često prolazi nekoliko faza koje su prikazane donjim grafikonom.



Ravnatelji stoga moraju razumjeti da su otpori normalna pojava koju valja uvažavati i prihvaćati. Ukoliko se samovrjednovanje vodi na suptilan i odlučan način, početni otpori se postupno transformiraju i ovaj se pristup nakon nekog vremena obično dobro prihvaća i uspješno koristi za osobni i grupni razvoj.

Zaključak

U vrijeme kad u Hrvatskoj tek započinje razvoj „čvršćeg“ sustava za vrjednovanje obrazovanja, od ravnatelja škola se očekuje više samoinicijativnosti u kreiranju razvoja škola kojima upravljaju. Oslanjanje na vlastite ljudske resurse u skladu s vlastitim specifičnostima i razvojnim mogućnostima, je važno polazište za stjecanje veće autonomije djelovanja.

U demokraciji škole moraju preuzeti veću kontrolu i odgovornost za kvalitetu vlastitog djelovanja u nastojanju da svojim učenicima nude najbolju podršku i još kvalitetnije obrazovanje.

Autor:

dr. sc. Petar Bezinović, psiholog
Viši znanstveni suradnik Instituta za društvena istraživanja u Zagrebu.
Izvanredni prof. na studiju psihologije Filozofskog fakulteta u Rijeci.
e-mail: petar.bezinovic@ri.t-com.hr