

Program razvoja šole

Resursni priručnik





**Finansira
Evropska unija**

arise Action for Reducing
Inequalities in Education

**Inspirisano radom i poučavanjem
Radmile Rangelov Jusović**

**Akcija za smanjenje nejednakosti u obrazovanju
Program razvoja škole**
Resursni priručnik

Izdavač:
Centar za obrazovne inicijative Step by Step

Za Izdavača:
Nedim Krajišnik

Priredili:
Adnan Pripoljac i Nedim Krajišnik

Autori:
Adnan Pripoljac
Amna Hodžić
Beba Šarkinović
Ivona Čelebičić
Jasna Kovačević
Jelena Vranješević
Nedim Krajišnik
Muamer Tinjak
Radmila Rangelov Jusović

Naslovnica i DTP:
Boris Čović

Prevod:
Medisa Aljukić
Sarajevo, 2022.

Ova publikacija pripremljena je uz finansijsku podršku Evropske unije u okviru ARISE projekta „Akcija za smanjenje nejednakosti u obrazovanju“. Stavovi izraženi u njoj ne predstavljaju nužno zvanične stavove Evropske unije.



O PROGRAMU PROFESIONALNE PODRŠKE

Nedim Krajišnik

Škola nije samo fizički prostor u kojem svakodnevno borave djeca i odrasli, mjesto u kojem se vrši transmisija znanja, uče i pamte podaci i činjenice. Škola je, prije svega, zajednica u kojoj se prenose kulturne norme i vrijednosti, uspostavljaju odnosi s vršnjacima i odraslima, mjesto u kojem dijete stječe svoja prva iskustva i razvija vještine potrebne za život u širem socijalnom okruženju.

Kao i u svakoj drugoj zajednici, i život u školi može biti obilježen radosnim iskustvima, osjećajem sigurnosti, podrške i pripadanja. U takve škole rado dolazimo, žao nam je kad odlazimo, i iz nje, osim znanja, odnosimo niz socijalnih vještina i prijateljstva za cijeli život. Takva iskustva školovanja doprinose razvoju samopouzdanja i samopoštovanja, kao i razvoju empatije i brige za druge, što se direktno odražava na naš život van škole. Snažna školska zajednica stvara mrežu podrške, čini nas jačim i otpornijim na različite utjecaje iz okruženja, sprečava nas da donosimo pogrešne odluke, i povrijedimo sebe ili druge ljude.

Posebno je važno ono okruženje koje je stimulativno za djecu koja dolaze iz slabije socio-ekonomske situacije. Za takvu djecu i porodice potrebne su kreativne intervencije na školskom nivou i nivou Zajednice ne bismo li prevazišli vrlo važnu prepreku u daljnjem učenju i napredovanju. Prema svim istraživanjima, snažna je veza između socio-ekonomske pozadine djece i uspjeha u učenju.

Isto tako, iskustva života u školskoj zajednici mogu biti negativna, ispunjena strahom, osjećajem odbačenosti, neuspješnosti, a ponekad i nasiljem ili diskriminacijom. To nas čini ranjivim, nezadovoljnim i nesretnim, a samim time i nespremim da se nosimo s različitim izazovima. U svakom slučaju, boravak u školi umnogome nas određuje i obilježava, a iskustva ostaju neizbrisiva, bilo da su dobra bilo loša, za cijeli život.

Školsku zajednicu čine i nastavnici, osoblje škole ali i roditelji i društvena zajednica u kojoj žive djeca i porodice. Svaki član zajednice treba isti osjećaj pripadanja, osjećaj da ga se poštuje, da je važan i vrijedan član te zajednice. Odgoj i obrazovanje djece traži snažno partnerstvo među svim članovima zajednice, uzajamnu podršku, iskrenu i otvorenu komunikaciju i posvećenost zajedničkom cilju.

Sve navedene komponente odnose se na segment rada škole koji nazivamo klimom i kulturom. One obuhvataju zajedničke vrijednosti, uvjerenja, pravila i norme ponašanja i uzajamnog ophođenja, kao i pristup učenju i poučavanju. Dobra školska klima i kultura uvjetovane su i rezultiraju osjećajem fizičke i psihološke sigurnosti, dobrim uzajamnim odnosima među odraslima i među učenicima, osjećajem podrške u učenju i razvoju, osjećajem pripadanja i uzajamnog poštovanja. Samo podržavajuće klime i kulture, sa svim što one nose, mogu prepoznati, uvažiti i intervenirati u radu s djecom koja dolaze iz slabije socio-ekonomske pozadine.

Komponente koje čine klimu i kulturu često djeluju neopipljivo, neuhvatljivo. Kulturne norme, običaji, međusobni odnosi i način ophođenja često se unaprijed podrazumijevaju ili se smatra da će se sve to razviti samo od sebe. Razvoj školske klime i kulture, jednako kao i organizacija nastavnog procesa, podrazumijeva plansko i sistemsko djelovanje za koje je prvenstveno odgovorna uprava škole, a realizira se uz podršku nastavnika, a onda i roditelja i učenika, pa i cijele zajednice.

Program razvoja škole namijenjen je prvenstveno čitavim školama kako bi ih osnažio u procesu stvaranja škole kao sigurnog okruženja u kojem se svako dijete osjeća prihvaćenim i razvija kompetencije potrebne za život i stvaranje društva utemeljenog na univerzalnim ljudskim vrijednostima, uzajamnom poštovanju i podršci.

KOME JE NAMIJENJEN PROGRAM OBUKE?	Program razvoja škole obuhvata čitave školske timove, od nastavnika i djeca do uprave i roditelja. Međutim, imajući u vidu izuzetnu važnu ulogu koju u tome imaju direktor, stručni saradnici i ostali članovi školske uprave, koji postavljaju ton, podržavaju razvoj dobrih odnosa, stvaraju pozitivno i podržavajuće okruženje, program dodatno ojačava i njihove kompetencije.
PRINCIPI NA KOJIMA JE ZASNOVAN PROGRAM	Program polazi od uvjerenja da je proces unapređenja klime i kulture škole kontinuiran proces koji zahtijeva posvećenost i partnerstvo među svim članovima zajednice. Aktivnosti će biti prilagođene individualnim potrebama svake škole i poticati stvaranje mreže podrške, uzajamno učenje i primjenu naučenog u praksi.
STRUKTURA PROGRAMA OBUKE	Program se sastoji od pet modula i nudi postupne korake u procesu razvoja klime i kulture, uz vrijeme za implementaciju naučenog nakon svakog modula s mentorskom podrškom. Svaki od modula polazi od aktuelnog stanja i potreba u praksi, nudi teorijski okvir, kao i različite ideje i rješenja, primjere postojeće dobre prakse te alate i instrumente koji mogu poslužiti svakoj školi.
FOKUS NA VRIJEDNOSTI I KRITIČKO PROMIŠLJANJE	Njegovati i razvijati i um i srce djeteta ultimativni je cilj kvalitetnog odgojno-obrazovanog sistema. Vrijednosti, definirane kroz konkretna ponašanja, pomažu nam da donosimo dobre odluke, promišljamo o svojim postupcima i posljedicama na nas same, druge ljude i okruženje, daju nam smjernice na putu nastanka osobe koja ima integritet, samopouzdanje i samopoštovanje. Živjeti vrijednosti znači biti sposoban graditi svijet zasnovan na principima uzajamnog uvažavanja, društvene pravde i solidarnosti. Svijet koji njeguje mir, prijateljstvo, potiče odgovornost i vrednuje obrazovanje. Kritičko mišljenje uči nas kako da propitujemo vlastite odluke i svijet oko sebe, tragamo za argumentima i istinom, sagledavamo različite perspektive i pronalazimo svrhu znanja i učenja u njihovoj primjeni koja doprinosi općoj dobrobiti. Kritičko mišljenje traži da postavljamo suštinska pitanja, analiziramo informacije, donosimo zaključke utemeljene na činjenicama i djelujemo u skladu s tim. Vrijednosti i mišljenje su dvije neodvojive komponente svakog ljudskog bića. One se prepliću i nadopunjuju pomažući nam da postanemo najbolja verzija sebe, dobri ljudi i odgovorni građani sposobni da se, u ovom kompleksnom vremenu i društvu, odupremo različitim negativnim utjecajima.

SIROMAŠTVO I RAZVOJ DJETETA: UTJECAJI U PROCESU OBRAZOVANJA¹

Jelena Vranješević

Rezultati različitih istraživanja ukazuju na snažnu vezu između siromaštva i mnogih aspekata razvoja djeteta: kognitivnog i socio-emocionalnog razvoja, školskog uspjeha, otpornosti i mehanizma suočavanja itd. Razlike između djece iz porodica s nižim socio-ekonomskim statusom (SES-om) i njihovih imućnijih vršnjaka posebno su istaknute kada je riječ o kognitivnom i jezičkom razvoju.

Obrazovanje ima ključnu ulogu u prekidanju začaranog kruga siromaštva. Važnost obrazovanja naglašena je i kroz dokumente o ljudskim pravima i kroz studije o ekonomskom i društvenom razvoju. Prema Općoj deklaraciji o ljudskim pravima (1984), obrazovanje treba biti besplatno i obavezno (članak 26). Konvencija o pravima djeteta (Convention on the Rights of the Child) naglašava da obrazovanje treba biti dostupno svoj djeci bez diskriminacije pojedinih skupina djece (članak 28) i da bi trebalo biti visokog kvaliteta (članak 29).

Iako kvalitet obrazovanja ovisi o mnogim aspektima obrazovnih politika, učitelji i dalje imaju ulogu koja, uglavnom, određuje konačni rezultat obrazovnog procesa.

INTERVENCIJE ZA POBOLJŠANJE DJEČJEG RAZVOJA I OBRAZOVNIH ISHODA

Programi i politike koji mogu ublažiti negativne učinke siromaštva na razvoj djece ovise o razumijevanju prirode siromaštva, kao i o glavnim uzrocima siromaštva (zajedno sa strategijama protiv siromaštva). Ako se siromaštvo definira isključivo u ekonomskom smislu (na temelju dohotka), programi i politike će se usredotočiti na povećanje prihoda, bilo kroz mogućnost zapošljavanja bilo kroz različite oblike socijalne pomoći. S druge strane, ako se shvati kao širi društveni nedostatak, tj. ne samo kao nedostatak materijalnih sredstava nego i mogućnosti, kao što su socijalna pripadnost, kulturni identitet, poštovanje, dostojanstvo, informacije i obrazovanje, onda će se programi i politike usredotočiti na promjenu društvenog konteksta u cjelini – konteksta koji negira jednaka prava i mogućnosti te potiče opresiju, nejednakost i nepravdu (Engle i Black, 2008).

Što se tiče uzroka siromaštva, neki ih istraživači i kreatori politika pripisuju pojedincima, njihovim kapacitetima, sposobnostima, kompetencijama, vrijednosnom sistemu, motivaciji, razini aspiracije / obrazovnih aspiracija itd. U tom smislu, intervencije kojima se oni koriste kako bi se bavili siromaštvom fokusiraju se na mijenjanje mišljenja pojedinaca, povećanje njihove motivacije i stupnja aspiracije, poboljšanje njihovih kapaciteta kroz programe obrazovanja i podrške. Glavni cilj ovakvih programa je poboljšati kapacitete pojedinaca ili skupina nižeg socio-ekonomskog statusa kako bi bili sposobni poduzeti svrsishodne radnje te djelovati (Narayan i Petesch, 2007).

Problem s ovim pristupom je taj što on može pojačati stereotipe/predrasude prema ljudima nižeg SES-a (okrivljujući njih same za siromaštvo i marginalizaciju) te podržati represivne mehanizme koji održavaju sistem nejednakosti (tako da nastoje promijeniti osobe umjesto da mijenjaju nepravedni sistem).

Drugi pristup koji neki istraživači i kreatori politika imaju obuhvaća cijeli društveni kontekst i čimbenike socijalne isključenosti koji sprječavaju skupine ili kategorije ljudi da izađu iz siromaštva. Programi koji ciljaju na promjenu društvenog konteksta pokušavaju razviti i održati mehanizme podrške koji bi omogućili jednakost i socijalnu pravdu. To znači promjene u strukturi prilika koja se sastoji od dominantne institucionalne klime i društvenih struktura unutar kojih akteri u nepovoljnom položaju moraju raditi na zadovoljavanju svojih potreba i interesa (Narayan i Petesch, 2007).

Strategije za smanjenje siromaštva mogu se podijeliti u tri kategorije (Dearing, 2008; Engle i Black, 2008):

¹ Prilagođeno iz: Suzbijanje društvenih tabua o siromaštvu – Kreativne ideje za ublažavanje posljedica siromaštva na djecu i mlade: aktivnosti za rad u školi, Mreža centara za obrazovne politike (MCOP) – Zagreb, 2019.

1. Strategije koje se usredotočuju na smanjenje porodičnog siromaštva povećanjem prihoda porodica nižeg socio-ekonomskog statusa, a time i poboljšanjem psihološke dobrobiti djeteta.
2. Strategije koje su usmjerene na prevenciju siromaštva i „ulaganja u budućnost“ i koje naglašavaju važnost obrazovanja, kao što je poticanje učenja kroz kvalitetno rano obrazovanje, unapređenje sposobnosti roditelja da podrže rano učenje, izgradnja profesionalnih kapaciteta učitelja itd.
3. Strategije usmjerene na promjenu represivnih institucionalnih praksi i osnaživanje ljudi koji žive u uvjetima siromaštva.

SUOČAVANJE SA SOCIO-EKONOMSKIM NEJEDNAKOSTIMA U ŠKOLI

Škola igra važnu ulogu u kontekstu socio-emocionalnog razvoja mladih – posebno za mlade iz obitelji s rizičnim faktorom. Obrazovna postignuća učenika ovise o tome kako se oni osjećaju u školi – istraživanja pokazuju da socijalna okolina dodatno doprinosi obrazovnom postignuću povrh samog obrazovanja (Prosser, 1999 – navedeno u Vuković Vidačić, 2016).

Je li potrebno čekati školske reforme, bolje finansijske uvjete ili svaka škola već danas može započeti s kreiranjem pozitivne školske klime?

Iako obrazovni sistemi u različitim zemljama ne dijele iste preduvjete potrebne za rad škola, istraživanje provedeno u Estoniji potvrdilo je da su preduvjeti potrebni za pozitivnu školsku klimu univerzalni i besplatni te da ovise o saradnji između svih koji sudjeluju u životu škole, s posebnim naglaskom na učenike.

Dokazi iz Estonije (Mlekuž et al., 2018) pokazuju da saradnju između vodstva škole, učitelja, roditelja i učenika treba smatrati vrijednošću. Učitelji u Estoniji aktivno rade na upoznavanju porodica učenika, osobito na početku njihovog školovanja. Oni smatraju da je odnos između učenika i školskog osoblja vrlo važan. Također, roditelji su uključeni u školu putem sastanaka na kojima raspravljaju o općim planovima vezanim za budućnost škole, a to je vrlo važno za učenike nižeg socio-ekonomskog statusa (SES-a) jer uključenost roditelja smanjuje rano napuštanje škole (School Education Gateway 2015). Konačno, u slučaju da učenici imaju problem, stručni suradnici, socijalni radnici i učitelji zajedno rade na rješavanju njihovih problema.

Kada se govori o međusobnoj saradnji svih djelatnika škole, važno je učenicima dati glas kako bi izrazili svoje ideje i želje o školskom životu i pravilima, što se može postići kroz sudjelovanje u upravljanju školom. U slučaju škola u Tallinnu sindikat učenika ima ogroman utjecaj i važan je dio u donošenju odluka – naprimjer, učenici su stavili „veto“ na školski razvojni dokument koji nije predviđao vegetarijanski meni u školskoj kantini. Osim toga, učenici mogu podržati učitelje u poučavanju te koristiti ili izgrađivati svoje kompetencije u različitim područjima. Mladi ljudi koji osjećaju da imaju sposobnost promijeniti nešto vezano uz sebe ili svoje okruženje imaju i veću otpornost na poteškoće i prilagodljiviji su životnim izazovima (Sharp, 2014).

Štaviše, ovaj osjećaj može pomoći učenicima u povećanju njihovog angažmana u vlastitom razvoju te njihovoj zajednici (Welzel i Inglehart, 2010) što može rezultirati povećanjem njihove dobrobiti (Seligman, 2011).

Učenici na život škole i stvaranje pozitivne klime mogu utjecati i kroz vannastavne aktivnosti. Važno je da vannastavne aktivnosti budu predložene od strane učenika, u skladu s njihovim interesima, a ako je riječ o volonterskim aktivnostima, da učenici budu ti koji detektiraju probleme kojima se žele posvetiti te predlažu aktivnosti koje žele organizirati.

Brojna su istraživanja pokazala da sudjelovanje učenika u vannastavnim aktivnostima može rezultirati mnogim dobrobitima, kao što su veće samopoštovanje učenika, veća otpornost učenika i niže stope depresije (Fredricks i Eccles, 2006), niža stopa napuštanja škole, niža stopa delinkvencije i rjeđa upotreba sredstava ovisnosti (Mahoney i Cairns, 1997).

Sudjelovanje u vannastavnim aktivnostima povezano je s boljim akademskim rezultatima, višim ocjenama, boljim rezultatima na testovima, školskim angažmanom i obrazovnim aspiracijama (Eccles i Barber, 1999). Zaff et al. (2003) tvrde da sudjelovanjem u strukturiranim vannastavnim aktivnostima (INA) mladi ljudi mogu istražiti u čemu su dobri i time povećati osjećaj vlastite vrijednosti. Također, na taj način mogu izgraditi značajne mentorske odnose s brižnim odraslim osobama i tako potpuno osigurati okruženje za napredak.

Vannastavne aktivnosti pomažu u stvaranju ili održavanju pozitivne školske klime jer otvaraju mogućnosti za saradnju među djelatnicima škole, stvarajući tople i poticajne odnose te zajednički razvoj školskog identiteta, vrijednosti, stavova i ponašanja.

Predstavnici estonskih škola također ističu kako nemaju posebne strategije za rad s učenicima niskog socio-ekonomskog statusa, već da održavanjem poticajne školske klime – u kojoj je glas svakog učenika važan; gdje se učenicima daje podrška da prepoznaju i razvijaju svoje kompetencije, da upoznaju sebe, razvijaju samopoštovanje, pomažu jedni drugima i uče jedni od drugih – stvaraju okolnosti koje doprinose razvoju punog potencijala svih učenika, kao i njihovim boljim akademskim postignućima.



MODUL 1: MALA ŠKOLA VRIJEDNOSTI

Kroz ovaj modul učesnici školskih timova proći će strukturiranu obuku o vrijednostima, načinima poučavanja i kreiranju vrijednosti na nivou škole, koje treba da rezultiraju promjenom prakse, politika i vrlo jasnog praćenja. Poučavanje vrijednostima odvija se prvenstveno u sklopu nastavnog procesa; nastavnicima je potrebno pružiti odgovarajuću obuku i mentorsku podršku te primjere i ideje za različite aktivnosti. Programi obuke Škola vrijednosti podržat će razvoj nastavničkih kompetencija, koji se treba nastaviti u samoj školi kroz zajednice za učenje.

Uspostavljanje zajedničkog sistema vrijednosti u školi podrazumijeva proces u koji su uključeni učenici, roditelji, nastavnici i uprava škole. Po završetku ovog modula, provedba ovog procesa bit će zadatak školskog akcijskog tima.

SADRŽAJ MODULA

- Vrijednosti – teorijska polazišta i definiranje pojma;
- Smjernice o tome kako opisati vrijednosti kroz željena ponašanja;
- Alati i smjernice o tome kako osigurati smisleno učešće djece, roditelja i zajednice u procesu odabira i definiranja školskih vrijednosti,
- Tips&Tricks kako voditi razgovor o vrijednostima; kako postići zajedničko razumijevanje;
- Smjernice o tome kako podržati školsku zajednicu da razumije, reflektira i zagovara odabrane vrijednosti;
- Vodič o tome kako ugraditi vrijednosti u institucionalnu kulturu, politike i procedure koristeći mehanizme podrške;
- Vodič o tome kako modelirati procese u školi, uključujući ulogu menadžmenta – modeliranje s liderskog nivoa u vertikali ili horizontali, hijerarhijsko modeliranje, emocionalno modeliranje,
- Smjernice za facilitaciju grupnih refleksija.

ISHODI MODULA/STANDARDI

Škola ima jasnu viziju, misiju i vrijednosti:

- O vrijednostima su informirani svi članovi školske zajednice (roditelji, učenici, nastavnici i cjelokupno osoblje škole), kao i članovi šire društvene zajednice.
- Temeljne vrijednosti i poruke vezane za kritičko mišljenje vidljive su u školi (pojavljuju se u školskoj zgradi, na školskoj web stranici, u obavijestima koje se šalju roditeljima, na školskim događajima i dr.).
- Vrijednosti su formulirane tako da mogu poslužiti kao osnova za razvijanje školskih pravila, politika i procedura – pojašnjene kroz set vidljivih i mjerljivih ponašanja.
- Osoblje, učenici i roditelji mogu identificirati temeljne vrijednosti i pojasniti njihov značaj.
- Uprava škole i svi nastavnici modeliraju, poučavaju i ohrabruju ponašanja proizašla iz zajedničkih vrijednosti.

OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA:

- Izrađena misija, vizija i definirane vrijednosti uz sudjelovanje ključnih aktera školske zajednice (djeca, nastavnici, menadžment škole, roditelji, predstavnici zajednice).
- Finaliziran proces usaglašavanja vrijednosti u školi – održani sastanci i druge forme facilitacije u sklopu procesa definiranja vrijednosti.
- Sve vrijednosti definirane kroz mjerljiva i vidljiva ponašanja, postavljena u školi.

ŠKOLA KOJA ŽIVI VRIJEDNOSTI

Nedim Krajišnik

Zar ne bi bilo lijepo da svaki dan imamo priliku vratiti se u svoje sigurno okruženje u kojem se vrijednosti njeguju i žive? Radovati se školi kao mjestu kojem istinski pripadaš? Biti tamo gdje su tvoja mišljenja i uvjerenja važna i poštovana? Zar ne bi bilo lijepo koračati prostorom škole koja odiše vrijednostima? Boraviti tamo gdje imate osjećaj da je sve produkt vaših razgovora, napora, učenja? Ako ste roditelj, lako pronalazite svoj prostor i osjećate se dobrodošlim. Svima je jasno koje vrijednosti stoje iza osoba koje žive u toj školi. Ne samo da su vrijednosti vidljive na različitim panoima, uređenim prostorima, već su vam jasna i pravila i ponašanja koja su poželjna u toj školi. Pritom ih svi razumiju na isti način i svi su se obavezali da će živjeti u skladu s vrijednostima. Ponosno i suvereno pozivate se na njih. Sa svakom generacijom prostor postaje još bogatiji za iskustva novih mališana i njihovih roditelja. Zamislite to?!

Mi mislimo da je moguće stvarati takva okruženja. Vrijednosti mogu biti kohezivni element vaše školske zajednice.

Važno je napomenuti da su vam, ukoliko istinski želite stvarati školu koja živi vrijednosti, potrebni saveznici. To su vaše kolege i roditelji koji moraju biti stalno uključen u ovaj proces. Svako u svojoj domeni. U svakom slučaju, ne odustajte. Nekada ćete imati priliku uvjeriti nekolicinu svojih kolega i kolegica, a nekada čitavu školsku zajednicu. Počnite od onoga što je u vašoj moći i vašim rukama – **UČIONICA** i **ZBORNICA**.

U nastavku vam donosimo korake koji su potrebni da bi škola otpočela priču o vrijednostima.

U ZBORNICI

Prije nego krenemo u učionice i obratimo se učenicima i roditeljima, razgovor o vrijednostima mora otpočeti u zbornici. Zašto? Prvi i najvažniji princip u poučavanju vrijednostima je u modeliranju ponašanja ali i u doseganju ujednačenog razumijevanja ključnih vrijednosti kojima želimo i trebamo poučavati djecu i, na kraju, koje svi trebamo živjeti u našoj školi. Ako nastavnici neće biti prvaci u tome, onda ne možemo ni govoriti o autentičnom poučavanju vrijednostima. Temeljne su vrijednosti nešto što dijelimo svi, i što nikada ne bismo kompromitirali.

Raspravu s kolegama možete otpočeti pitanjima – zašto su nam vrijednosti važne i zašto je bitno razgovarati o njima i poučavati vrijednostima? Prenesite svoja lična iskustva s prvog modula i otvorite dijalog o vrijednostima u vašoj školi. U kasnijem procesu, vaši nastavnici proći će obuku o poučavanju vrijednostima pod nazivom „Škola vrijednosti“ kada će steći dublje razumijevanje o značenju vrijednosti i načinima poučavanja. Bit će osposobljeni da koriste različite alate i pristupe u poučavanju vrijednostima. Međutim, da bismo znali šta poučavati, moramo imati širi okvir ili dogovor oko naših zajedničkih vrijednosti.

KORAK 1.

Otpočnite širu raspravu o vrijednostima u zbornici. Možete početi s jednostavnim pitanjima koja se tiču lične percepcije, iskustava i razumijevanja vrijednosti, poput:

- Koje su vaše vrijednosti?
- Kako ste ih usvojili i kako tačno znate da su one baš vaše vrijednosti? Kako ih živite?
- Kako se poučavalo vrijednostima u vašoj porodici?
- Da li su se vaše vrijednosti mijenjale tokom vremena?
- Šta znače izrazi pogubile su se vrijednosti ili nema više vrijednosti?
- Šta je uzrokovalo takvo stanje?
- Da li dovoljno razgovaramo o vrijednostima – među sobom, s djecom, roditeljima?

KORAK 2.

Nakon uvodnog razgovora ili serije razgovora, u ovisnosti o vašim kapacitetima i konceptima koje ste zamislili, možete preći na drugi korak koji nas vodi ka definiranju vrijednosti škole. One se, sigurno, razlikuju od ličnih ili

porodičnih vrijednosti jer trebaju biti univerzalne i važne za sve.

Okačite poster s listom vrijednosti u svojoj zbornici. Na posteru se nalazi do 30 afirmativnih vrijednosti. Krajnji cilj je da, kroz zajedničko promišljanje i razgovore, dođete do liste vrijednosti koje su važne svima vama, vrijednosti za koje vaš kolektiv smatra da ih ima te da ih treba njegovati i poučavati.

Sigurni smo da ćete uvidjeti da su sve vrijednosti na listi važne. Kako odabrati najvažnije? Imajte u vidu da ćete djecu poučavati ili s njima razgovarati o svim navedenim vrijednostima, ali one koje odaberete definirat će sve aktivnosti u vašoj školi, utjecat će na pravila ponašanja, način na koji planirate i realizirate aktivnosti i, što je najvažnije, njih nikada ne želite kompromitirati. Njih želite živjeti svaki dan! Pored toga, ne zaboravite da će svoj glas u odabiru vrijednosti imati i učenici i roditelji.

KORAK 3.

Poster je samo vodilja. Sada možete dati zadatak svom kolektivu da u narednom periodu razmisle o ovoj listi, o svojim vrijednostima i uvjerenjima vezanim za ulogu odgoja i obrazovanja. Kao krajnji ishod ovog koraka, svako od vaših kolega i kolegica treba ponuditi 5 vrijednosti koje oni delegiraju kao važne za kolektiv, odnosno školu. Ne zaboravite u ove razgovore uključiti i nenastavno osoblje.

Ključno je da nastavnici razumiju vrijednosti o kojima govore, posebno s aspekta ponašanja koje je odlika određene vrijednosti. Za potpuno razumijevanje bitno je da su svjesni i posljedica, odnosno reakcija na određeno ponašanje koje je u skladu sa specifičnim vrijednostima.

Razmislite o određenoj vrijednosti s tri aspekta:

Značenje: Šta za vas znači ta vrijednost? Kako je razumijete, definirate?

Ponašanje: Za koje situacije i ponašanja možemo reći da predstavljaju manifestaciju odabrane vrijednosti? Šta u tom pogledu konkretno očekujemo od kolega / djece / roditelja?

Posljedice: Kakve su posljedice određenog ponašanja – kako mi reagiramo na poželjna i nepoželjna ponašanja vezana za datu vrijednost?

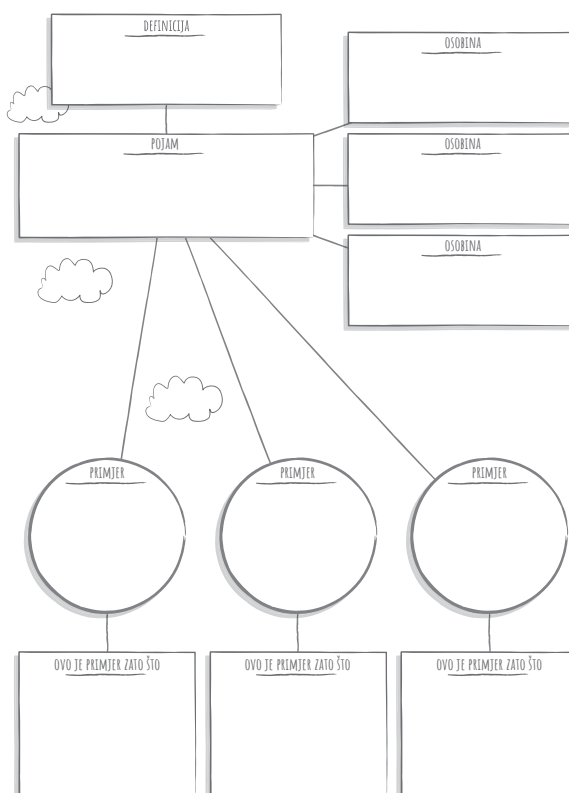
KORAK 4.

Evo nas kod zadnjeg koraka. Sada, kada je svako od vas razmislio o svojim vrijednostima, o tome šta one za vas konkretno znače i zašto bi baš te vrijednosti škola trebalo da njeguje i poučava njima, neka svako od vas upiše svoje ime (ili oznaku) ispod 5 odabranih vrijednosti na posteru. Kada skupite sve glasove, možete u prostoru pored određenog pojma vrijednosti (srce) upisati i ukupan broj glasova, odnosno rang te vrijednosti među kolegama.

Sada će već biti jasnije da li i u kojoj mjeri među vama postoji slaganje ili ne, ili čak postoji li različito poimanje određenih vrijednosti. To je uredu, samo je važno o tome razgovarati i dosegnuti konsenzus.

Odaberite 10 vrijednosti koje imaju najviše glasova kako biste ih dublje analizirali, ali dajte priliku i kolegama koji su nominirali neku od vrijednosti koja se nije našla među top 10 da vas, eventualno, uvjere u svoje mišljenje.

Da biste bili sigurni da imate cjelovitu listu (možete imati 5 ali i 10 vrijednosti vaše škole), odabrane vrijednosti analizirajte kako biste ih sagledali i s aspekta ponašanja i utjecaja na vaš svakodnevni život u školi. U nastavku se nalazi nekoliko prijedloga za analizu.



DEFINIRANJE POJMOVA

Za detaljnije pojašnjenje i definiranje određenih vrijednosti možete koristiti neke od ponuđenih grafičkih formi.

MAPA ZA POJAŠNJENJE POJMOVA omogućava vam da dođete do boljeg razumijevanja određenog koncepta, u ovom slučaju vrijednosti, kao i da integrirate svoje iskustvo s definicijom.

Procedura:

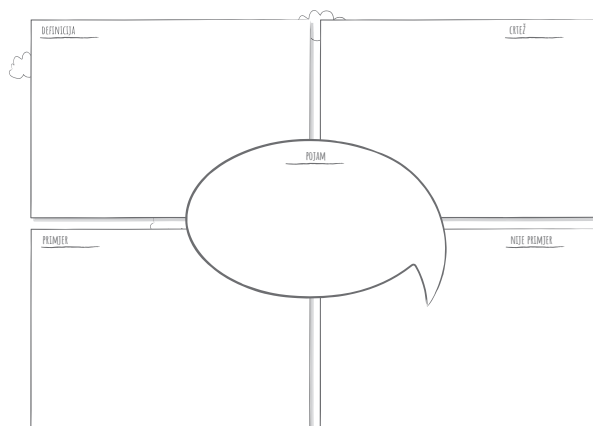
1. Odaberite jednu vrijednost (pojam).
2. Koje osobine imaju osobe koje žive tu vrijednost?
3. Koje primjere primjene te vrijednosti možete dati? Zašto je baš to dobar primjer?

MAPA ZA DEFINIRANJE POJMOVA (FRAYER MODEL) još je jedan grafički organizator za izgradnju rječnika.

Njegova primjena zahtijeva od kolega da definiraju pojam i primjenjuju svoje znanje stvaranjem primjera i ne-primjera; crtaju sliku/simbol kako bi ilustrirali značenje riječi. Te se informacije smještaju na grafikon koji je podijeljen u četiri odjeljka.

Negdje u zbornici možete napraviti zid s definiranim vrijednostima koje će vas voditi ka finalnom odabiru vrijednosti koje su važne vašoj školi.

U PRILOGU SE NALAZE PRIMJERI OVIH ORGANIZATORA KOJE MOŽETE KORISTITI, KOPIRATI IH I PODIJELITI KOLEGAMA. TAKODER SE NALAZI PRILOG S LISTOM VRIJEDNOSTI, IDENTIČNOJ ONOJ NA POSTERIMA, KOJE MOGU PONIJETI SA SOBOM KAO PODSJETNIK.



U UČIONICI

Iskoristite prvu priliku da u svojim odjeljenjima otpočnete razgovor o vrijednostima. Odvojite vrijeme kako biste učenike (a kasnije i roditelje) upoznali s tim da ćete u narednom periodu intenzivno razgovarati i učiti o ovoj temi. Naravno, aktivnosti ćete, po potrebi, prilagoditi uzrastu i mogućnostima djece. Ne postoji donja uzrasna granica kada se s djecom može početi govoriti o vrijednostima. To mogu sva djeca na svoj način. Što ranije krenete, djeci će biti mnogo lakše da usvoje i nauče živjeti vrijednosti.

Za početak razgovora možete iskoristiti bilo koji povod. To može biti bajka, priča, film ili, jednostavno, događaj u školskom holu koji može poslužiti kao „udica“ za vašu temu. Postavljajte razna pitanja i potrudite se da uvidite nivo razumijevanja kod djece. Krenite od toga šta za njih znače vrijednosti ili šta su vrijednosti uopće. Možete koristiti tehniku „oluj mozga“ zapisujući na tabli ili čart papiru sve pojmove koje su djeca spomenula, a koja su njima povezana s pojmom vrijednosti. Oluja mozga podrazumijeva da djeca slobodno govore svoje asocijacije, a da ih pritom ne prekidate ili da komentirate njihove ideje.

Probajte zajedno definirati šta vrijednosti znače i koji su sve elementi bitni kada govorimo o vrijednostima. Bitno je da razumiju da su vrijednosti:

- odgovor na pitanje – kakva osoba želiš biti;
- šta bi želio/željela da drugi kažu o tebi – kakav/kakva si;
- ono što vjerujemo da je za nas jako važno u životu;
- ono što određuje kako ćemo postupiti u nekoj situaciji;
- principi, standardi, lične osobine ili ponašanja koja smatramo vrijednim ili poželjnim;
- nešto što donosi smisao našem životu.

Pokušajte s djecom nabrojati neke vrijednosti. Djeca mogu pokušati opisati osobe kojima se dive ili koje su im važne – kakve su to osobe, šta kod njih cijene (dobrotu, iskrenost, poštenje, hrabrost, odanost...).

Razgovarajte:

Značenje: Šta za njih znači ta vrijednost? Kako je razumiju? Ukoliko djeca imaju problem s definiranjem značenja, pokušajte iskoristiti ostale dijelove radnog lista kako biste pojačali i uobličili razumijevanje.

Ponašanje: Za koje situacije i ponašanja možemo reći da predstavljaju manifestaciju odabrane vrijednosti?

Posljedice: Kakve su posljedice našeg ponašanja na druge ljude – onda kada su ta ponašanja dobra, zasnovana na vrijednostima, ili kada to nisu?

Podsjetimo se na to da će u holu škole biti izložen veliki poster s listom od 30 afirmativnih vrijednosti koje mogu poslužiti kao okvir za razgovor o vrijednostima. Ponavljamo, ova faza razgovora s djecom treba samo da stvori preduvjete za definiranje zajedničkih vrijednosti i izgradnju škole koja živi vrijednosti. U kasnijim procesima nastavnici će biti opremljeni različitim tehnikama i alatima za dublje poučavanje o vrijednostima.

KORAK 1.

Za početak, pogledajte sve vrijednosti koje su izložene na posteru (u prilogu). Pitajte ih postoje li vrijednosti koje nisu na posterima, a koje bi oni voljeli da navedu – nešto što je njima važno.

Objasnite im da zajednički trebate odabrati vrijednosti koje će svi živjeti u školi – vrijednosti koje nam pomažu da se ponašamo tako da se svi u školi osjećaju dobro. Riječ je o oblicima ponašanja koji ukazuju na to da te vrijednosti mogu postati njihova zajednička pravila.

Za početak, svako dijete može odabrati 5 vrijednosti koje mu se čine važnim i zapisati ih na papir. U grupi mogu razgovarati jesu li odabrali iste ili različite vrijednosti. Najprije se u malim grupama mogu pokušati dogovoriti koje su vrijednosti njima najvažnije i zašto.

Zatim, neka odaberu po jednu od odabranih vrijednost i pokušaju je definirati koristeći mapu za definiranje pojmova (u prilogu). Razgovarajte o tome da li svi jednako razumiju istu vrijednost.

Napravite pano na kojem djeca mogu glasati za svojih 5 najvažnijih vrijednosti upisujući svoje ime ili stavljajući zvjezdicu ispod vrijednosti. U srce pored vrijednosti upišite broj glasova za datu vrijednost. Pogledajte šta ste dobili, kojih su 5–10 vrijednosti vama najvažnije i provjerite da li se svi slažu s tim. Ukoliko nema slaganja, dozvolite djeci čija vrijednost nije na listi da obrazlože zašto misle da je ona važna. Ukoliko je argumentacija dobra, možete promijeniti mišljenje.

KAO I NASTAVNICI U ZBORNICI, GRAFIČKE FORME, ODNOSNO PONUĐENE MODELE, MOŽETE KORISTITI I S DJECOM, NARAVNO, UZEVŠI U OBZIR NJIHOV UZRAS.

KORAK 2.

Ne zaboravite uključiti roditelje. Pošaljite im pismo s listom vrijednosti kako bi svako u svome domu pričao o vrijednostima. Pismo se nalazi u prilogu. Pored toga, možete s roditeljima organizirati roditeljski sastanak i radionicu na kojoj biste razgovarali o vrijednostima i odlučili za koje oni glasaju.

KORAK 3.

Nakon što su djeca, zajedno s roditeljima, imala priliku razmišljati o vrijednostima, odvojite vrijeme da zajedno s djecom odredite finalnu listu razrednih vrijednosti, odnosno rangiranje vrijednosti koje vaš razred želi delegirati na školski nivo.

KORAK 4.

Kada to završite, u holu označite svoj razred ispod onih vrijednosti za koje vaš razred želi da ih delegira.

KORAK 5.

Na kraju procesa, zajednički napravite rang listu vrijednosti koje vaša školi želi da živi. Ukoliko se vaše razredne vrijednosti razlikuju, možete dodati na svoju razrednu listu one koje nedostaju i dobiti svoje interne vrijednosti koje će vam poslužiti kao osnova za izradu zajedničkih pravila.

Prilog: Pismo roditeljima

Dragi roditelji!

Želimo vas obavijestiti da smo u našem razredu i školi odlučili otvoriti temu o vrijednostima kako bismo zajedničkim snagama omogućili da škola bude mjesto gdje se pozitivne vrijednosti žive, a ne samo da se o njima govori. Veoma su nam važne vaše vrijednosti, odnosno vrijednosti koje njeguje vaša porodica, kako bi i one bile zastupljene u našem razredu, odnosno u našoj školi.

Uz ovo pismo šaljem vam listu vrijednosti o kojima smo razgovarali i u našem razredu, a koje vam mogu poslužiti da u svojoj porodici otpočnete razgovor o tome šta je vama važno. Molim vas da je ne smatrate konačnom. Ukoliko imate one koje biste rado dodali, nemojte oklijevati. Štaviše, bit će nam drago.

Za početak, svi članovi porodice mogu odabrati nekoliko vrijednosti s liste i objasniti zašto su te vrijednosti za njih bitne, šta one za njih znače, kako su ih usvojili, ko ih je tome i kako učio i sl. Ispričajte djeci svoje priče iz djetinjstva, ko su bili vaši uzori kada je riječ o vrijednostima i zašto?

Kao krajnji rezultat želimo da dobijemo 5 vrijednosti koje biste željeli da vaša djeca uče i žive u školi. Kada odlučite koje su, upišite ih na listu u prilogu.

Evo još nekih pitanja koja vam mogu olakšati promišljanje o vrijednostima:

- Šta konkretna vrijednost znači za vas?
- Kada se manifestira – u kojim situacijama i kroz koja ponašanja?
- Kakva ponašanja zasnovana na vrijednostima očekujete od djece?
- Šta mi, kao roditelji, radimo da promoviramo tu vrijednost? Da li smo modeli i uzori našoj djeci?
- Šta bismo željeli da škola promovira?

Jedva čekamo da vidimo vaše liste i čujemo o čemu ste razgovarali! Ubrzo pravimo i susret u našoj školi na kojem ćemo svi zajedno dijeliti svoje priče.

Do tada, živimo vrijednosti!



LISTA VRIJEDNOSTI

 TIMSKI RAD	 BRIGA O DRUGIMA	 DRUŠTVENA PRAVDA
 HRABROST	 ISKRENOST	 JEDNAKOST
 KREATIVNOST	 USPJEH	 LJUBAV
 MIR	 OBRAZOVANJE	 OČUVANJE PRIRODE
 ODANOST	 ODGOVORNOST	 OSJEĆAJ PRIPADNOSTI
 PORODICA/OBITELJ	 POŠTENJE	 POŠTOVANJE
 PREDANOST	 PRIJATELJSTVO	 RAD
 RAZLIČITOST	 SARADNJA	 SIGURNOST
 SLOBODA	 SOLIDARNOST	 SREĆA
 TOLERANCIJA	 ZNATIŽELJA	 ZDRAVLJE



... VAŠIH 5 VRIJEDNOSTI

VRIJEDNOSTI

1:

KOJE

2:

ŽELIMO

3:

ŽIVJETI

4:

...

5:

Prilog: Radni listovi

VRIJEDNOST:

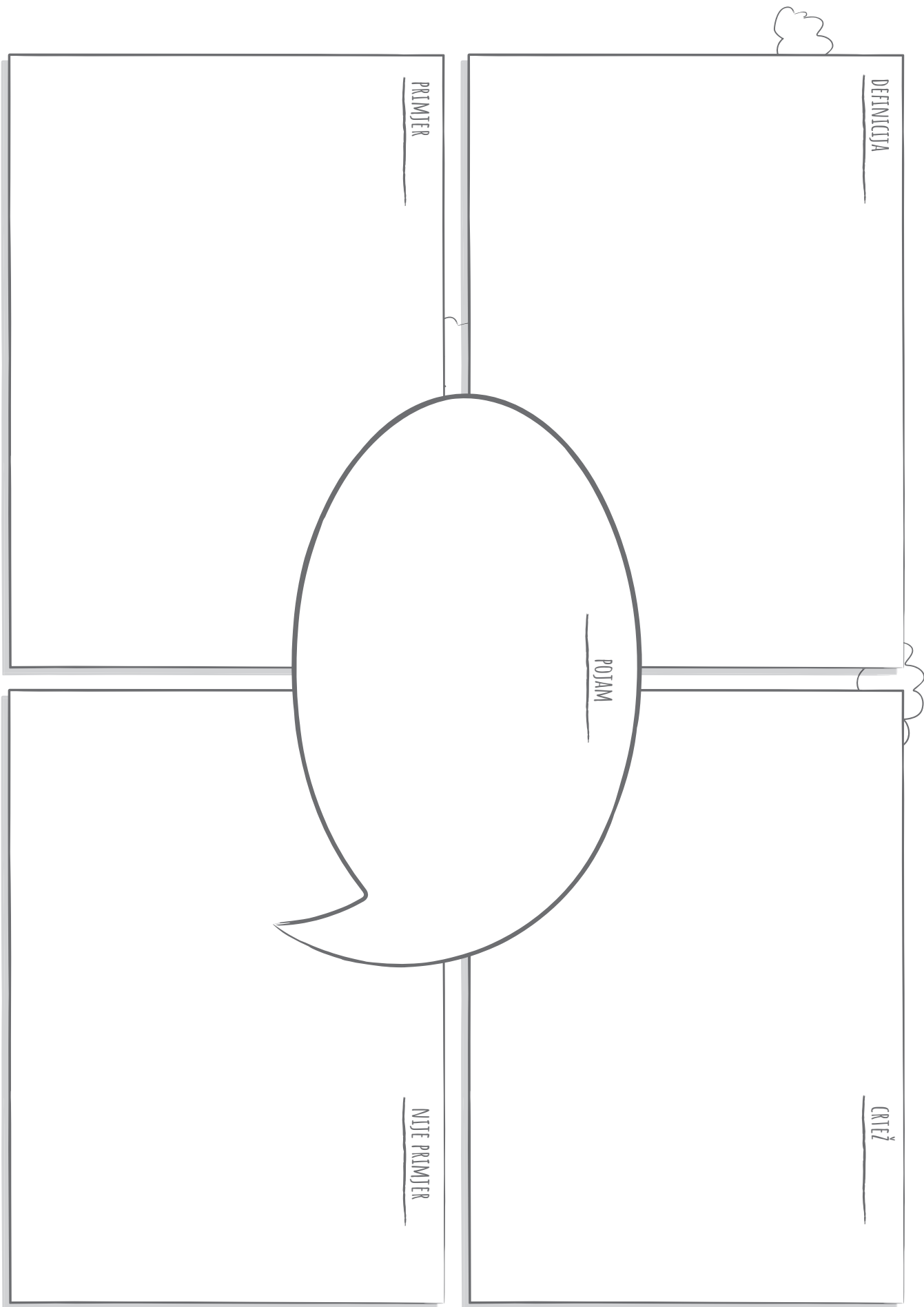
ZNAČENJE:

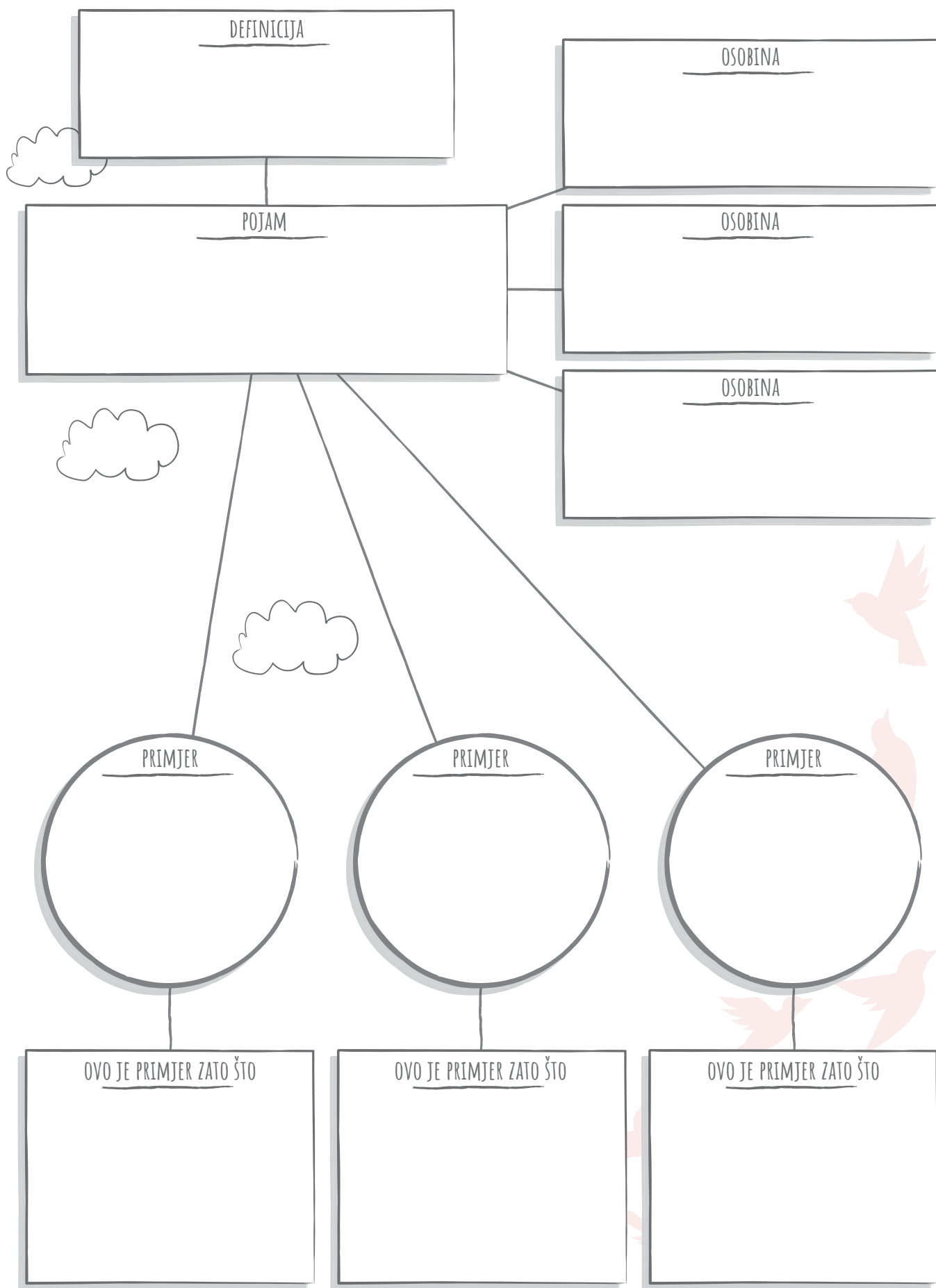
SJETITE SE NEKE SITUACIJE U KOJOJ SE NEKO PONAŠAO U SKLADU S TOM VRIJEDNOŠĆU?

SJETITE SE NEKE SITUACIJE U KOJOJ JE NEKO KRŠIO SVOJE VRIJEDNOSTI?

DA LI STE IMALI POSLJEDICE SVOG PONAŠANJA, AKO JESTE – ONDA KAKVE?

KAKO BISTE POUČILI/INSPIRISALI DRUGE O OVOJ VRIJEDNOSTI?





KOJIM VRIJEDNOSTIMA ŽELIMO POUČITI NAŠU DJECU?

Mi smo odabrali 12 vrijednosti koje su ujedno i univerzalne vrijednosti po različitim međunarodnim shvatanjima. Ovaj okvir je jako dobra osnova za razgovor o tome koja naša ponašanja su u suprotnošću s vrijednostima o kojima želimo govoriti, a s druge strane, koja je odgojna uloga škole i čemu trebamo poučiti djecu?

VRIJEDNOST	PONAŠANJE KOJIM NJEGUJEMO VRIJEDNOSTI	ŠTA NE RADIMO? Koja su ponašanja u suprotnosti s ovom vrijednošću?	ODGOJNA ULOGA ŠKOLE Čemu trebamo poučiti djecu? Šta trebaju znati, koje im vještine trebaju?
POŠTOVANJE	Vjerujemo da su svi ljudi, bez obzira na dob, rod, porijeklo, klasu i bilo koju drugu pripadnost, jednako važni. Prihvatamo sebe i vjerujemo da smo dobre osobe vrijedne poštovanja. Poštujemo pravo drugih ljudi da imaju svoje mišljenje i onda kad se ono razlikuje od našeg. Ljude cijenimo prema njihovim ličnim osobinama, a ne prema materijalnom statusu. Slušamo jedni druge i nastojimo se razumjeti. Ophodimo se ljubazno i brinemo o osjećanjima drugih ljudi.		
ODGOVORNOST	Razumijemo da imati pravo znači imati i odgovornost. Držimo datu riječ i obećanje i poštujemo dogovore. Prihvatamo svoj dio odgovornosti i ponašamo se u skladu s tim. Trudimo se da obavimo svoj dio posla najbolje što možemo. Preuzimamo odgovornost za svoje ponašanje, i svjesni smo posljedica.		
PRIJATELJSTVO	Dijelimo jedni s drugima i dobro i loše. Odani smo i iskreni, gradimo uzajamno povjerenje. Pomažemo jedni drugima ne očekujući ništa zauzvrat. Otvoreno govorimo o problemima i rješavamo ih zajedno. Pokazujemo da nam je važno kako se naši prijatelji i prijateljice osjećaju. Ne isključujemo nikoga i želimo jedni drugima dobro. Poticemo jedni druge da budemo bolji i napredujemo.		

POŠTENJE	Govorimo i cijenimo istinu. Radimo ono što je ispravno, i kada nas niko ne gleda. Ne prisvajamo uspjehe, trud i imovinu drugih osoba. Fer smo i odluke donosimo prema savjesti, a ne na osnovi ličnog interesa. Priznajemo svoje greške i spremni smo prihvatiti posljedice.		
ZDRAVLJE	Cijenimo život i sve forme života koje postoje. Brinemo o svom zdravlju i izbjegavamo sve što ga može ugroziti. Nastojimo jesti prirodnu i zdravu hranu iz našeg okruženja. Redovno vježbamo i redovno spavamo. Cijenimo sport i sportsko ponašanje. Svojim postupcima ne ugrožavamo zdravlje drugih ljudi i okruženja. Pomažemo bolesnima i nemoćnima.		
PRIRODA	Razumijemo da smo i mi dio prirode i da je sve u prirodi međusobno povezano. Posmatramo prirodu, živimo s njom i učimo iz nje. Koristimo svaku priliku da uživamo u prirodi i njenim ljepotama. Štitimo i poštujemo sva živa bića. Brinemo se o prirodi i dižemo svoj glas protiv njenog uništavanja. Koristimo sve prirodne resurse mudro i ekonomično.		
OBRAZOVANJE	Nastojimo naučiti nešto novo svakog dana i u svim situacijama. Radoznali smo, postavljamo pitanja i istražujemo svijet oko sebe. Dijelimo znanje, pomažemo se i učimo jedni od drugih. Poštujemo svačiji trud, rad i napredak. Cijenimo umjetnost i kulturu, izučavamo je i čuvamo. Uvijek nastojimo raditi najbolje što možemo i dajemo sve od sebe. Istrajni smo i nastojimo ostvariti svoje ciljeve.		

HRABROST	Pokušamo uraditi ono što je ispravno, i onda kad znamo da će biti teško, ili da smo u manjini. Kažemo ono što mislimo i kada se drugi s tim ne slažu. Odupiremo se kada nas drugi pokušavaju nagovoriti na nešto što ne smatramo dobrim. Strah od greške ili neuspjeha ne sprečava nas da pokušamo ponovo.		
SOLIDARNOST	Suosjećamo s problemima i poteškoćama s kojima se suočavaju drugi ljudi i nastojimo im pomoći, bez obzira ko su i gdje žive. Učimo o drugim ljudima i kulturama i otkrivamo koje su nam zajednička interesovanja i ciljevi. Razumijemo da smo svi pripadnici ljudskog roda, i da se moramo uzajamno pomagati. Poštujemo i branimo dostojanstvo i prava svake osobe. Nesebično pomažemo drugim ljudima i zajednici i doprinosimo općem dobru. Osjećamo se i ponašamo ne samo kao stanovnici svoje zajednice nego kao stanovnici planete Zemlje.		
SREĆA	U svakom danu pronađemo nešto što nas raduje. Zadovoljni smo sobom i zahvalni zbog onoga što imamo. Radost pronalazimo u prijateljstvu, dobroti i dijeljenju. Zajedno proslavljamo uspjehe i radujemo se zbog uspjeha drugih. Pozitivni i optimistični, vjerujemo da svaki problem ima rješenje. Nastojimo pronaći nešto dobro i u najtežim situacijama.		
PRAVIČNOST	Poštujemo pravila koja smo zajednički donijeli. Uvažavamo svačije mišljenje kod donošenja odluka, i nastojimo biti fer. Štitimo prava onih koji su u manjini. U raspravi koristimo argumente i istinu. Pregovaramo kako bismo donijeli ili promijenili odluku. Borimo se za svoja prava i prava drugih, za slobodu i dostojanstvo.		

MIR

Uvijek nastojimo pronaći nenasilno rješenje problema.

Promislimo o posljedicama prije nego nešto uradimo ili reagiramo.

Pomažemo da se svi osjećaju sigurno i štitimo jedni druge.

Prihvatamo posljedice svojih postupaka i trudimo se popraviti učinjeno.

Iskreno tražimo oprostaj, i opraštamo jedni drugima.



MODUL 2: KAKO IZGRADITI KLIMU I KULTURU ZASNOVANU NA VRIJEDNOSTIMA I KRITIČKOM PROMIŠLJANJU

Drugi modul treba odgovoriti na pitanje kakvu školu želimo graditi i zašto je važno promovirati i poučavati vrijednosti. U fokusu modula su školska klima i kultura, njihovo definiranje, analiza i usaglašavanja Standarda i indikatora škole koja njeguje dobre odnose, u kojoj se svi osjećaju sigurnim i uvažanim i u kojoj smo jasno identificirali djecu i porodice kojima je potrebna veća pomoć. Modul će sadržavati jasne korake u procesu identifikacije i formuliranja školske klime i kulture, vizije, misije. Ovo je, ujedno, prvi i najvažniji korak u izradi razvojnog plana škole i izgradnji školske klime i kulture.

SADRŽAJ MODULA

- Šta su klima i kultura škole – kako se mjere i na šta sve utječu?
- Kako možemo unaprijediti školsku klimu i kulturu?
- Zbirka aktivnosti za unapređenje klime i kulture koja potiče vrijednosti i kritičko mišljenje na nivou škole (katalog ideja, školski kalendar...)
- Razvoj osjećaja zajedništva, pripadanja i dr. svih članova školske zajednice;
- Modeliranje željene klime i kulture u školi uz pomoć Standarda škole koja promovira vrijednosti i kritičko promišljanje.

ISHODI MODULA/STANDARDI

- Školski akcijski timovi upoznati su sa značenjem i značajem školske klime i kulture.
- Istraživanje i analiza trenutnog stanja u školi o pitanju klime i kulture te analiza trenutne vizije i misije škole od strane školskog akcijskog tima.
- Školski akcijski tim identificirao je aktivnosti za unapređenje klime i kulture.
- Školski akcijski tim upoznat je sa Standardima škole koja promovira vrijednosti i kritičko promišljanje.

OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Provesti istraživanje o stavovima direktora, nastavnika, učenika i roditelja o pitanju školske kulture.

O KLIMI I KULTURI ŠKOLE

Jasna Kovačević

„Kad se mnogo malih složi,
tad se snaga stoput množi,
A to znači da smo jači,
kad se skupimo u zbor...”

(Drago Britvić,
pjesma iz filma „Vlak u snijegu“)

Kultura škole predstavlja skup nepisanih pravila i tradicija te simbola, mitova i legendi, normi i očekivanja koja prodiru u sve sfere škole. Ovi elementi kulture utječu na načine kako se ljudi ponašaju, oblače, o čemu razgovaraju, traže li pomoć od kolega ili ne, kao i na način kako se nastavnici osjećaju u vezi s vlastitim radom i uspjehom učenika (Deal i Peterson, 1999). Zdrava kultura škole: (1) pomaže u interpretiranju historije, vrijednosti i običaja koji članovima škole mogu pomoći u spoznaji koja su ponašanja (ne)poželjna; (2) potiče posvećenost vrijednostima škole na način da nastavnici i učenici daju svoj doprinos nečemu u što zaista vjeruju; (3) služi kao kontrolni mehanizam putem kojeg direktori mogu stimulirati i/ili destimulirati određena ponašanja i (4) dovodi se u vezu s boljom produktivnošću članova škole (Martin i Siehl, 1983).

S druge strane, školska klima predstavlja kvalitet školskog okruženja te se najčešće ogleda u kvalitetu međuljudskih odnosa percipiranih iz perspektive školskog osoblja, učenika i roditelja. U tom smislu, školska klima je indikator „organizacijskog zdravlja“ škole (Hoy, 1990). Klima se manifestira isključivo u formi vjerovanja i percepcije kolektiva o faktorima kvaliteta međuljudskih odnosa. Iako nije postignut konsenzus u pogledu univerzalne definicije školske klime, teoretičari se slažu da je školska klima determinirana faktorima sigurnosti (npr., fizička i socio-emocionalna sigurnost u školi), stepenom socijalne kohezije (npr., partnerstva i povezanost u školi), akademskim (npr., proces učenja i podučavanja, profesionalni razvoj osoblja) te organizacijskim karakteristikama (npr., leadership, struktura škole, dostupnost resursa). Kultura, pored „nevidljivih“ elemenata, poput vjerovanja, percepcije i emocija, obuhvata i simboličke, vidljive elemente, poput simbola, struktura, politika, rituala, mitova, heroja i drugih vidljivih obrazaca ponašanja (slika br. 2). Iako se kultura i klima često koriste naizmjenično, tj. kao sinonimi, bitno je istaknuti da kultura škole determinira klimu, a samim time je i širi pojam od klime, što ilustrira slika br. 1.



Slika 1. Kultura naspram klime

Najsveobuhvatniju klasifikaciju tipova kultura škola dali su Fullan i Hargreaves (1996) te Deal i Peterson (1999) koji školske kulture klasificiraju kao: toksične, fragmentirane, balkanizirane, kulture prividne kolegijalnosti, kulture ugodne kolegijalnosti i kolaborativne (saradničke).

Toksične kulture specifične su po energiji koja je usmjerena protiv promjena. Prethodni neuspjesi kontinuirano izbijaju na površinu, a komunikacija je jednosmjerna i hijerarhijska. Kvalitetni nastavnici percipiraju ovakvu školu kao mjesto koje žele napustiti čim se ukaže prilika. Prevladava sentiment beznađežnosti i pesimizma.

Fragmentirane kulture prisutne su u onim školama u kojima su nastavnici izolirani jedni od drugih. U ovim školama glorificira se individualizam i obeshrabruje svaki pokušaj saradnje i eksterne podrške. Nastavnici su najčešće neupućeni u prakse svojih kolega. Vrednuje se autonomnost, a nastavnici su prepušteni sami sebi. Pružanje podrške i pomoći percipira se kao arogancija od strane onog ko podršku pruža, a kao znak nekompetencije onoga ko tu podršku prima.

U **balkaniziranim školskim kulturama**, saradnja se odvija samo u okviru grupa ljudi koji imaju sličan način razmišljanja i djelovanja, tj. u nastavničkim klikama i krugovima prijatelja. U ovim kulturama izražena je prisutnost snažnih supkultura nastavnika koje se takmiče za poziciju i resurse. Takve grupe mogu biti u formi aktiva nastavnika i/ili na nivou viših i nižih razreda u osnovnim školama. Ne postoji konsenzus u okviru škole kao cjeline. Ovakva kultura specifična je po lošoj komunikaciji, indiferentnosti i grupama nastavnika koji imaju različite ciljeve i aspiracije.

Kulture prividne kolegijalnosti su vještačke tvorevine u kojima su saradnja i struktura odnosa determinirane školskim leadershipom. Školski lideri nastoje da ubrzaju proces promjena forsirajući saradnju i kontroliranjem faktora koji doprinose saradnji među nastavnicima, učenicima i roditeljima. Kultura škole usmjerena je na pružanje podrške novim pristupima i tehnikama, ali je taj pristup površan do te mjere da umanjuje motiviranost nastavnika da sarađuju iznad onoga što se očekuje. Ovakva kultura obeshrabruje stvarnu kolegijalnost.

Kultura ugodne saradnje specifična je po tome što se nastavnici ohrabruju da imaju češće sastanke na kojima diskutiraju o novim idejama. Međutim, takvi sastanci ograničeni su na pružanje „ugodne“ podrške. Kritičko promišljanje je svedeno na minimum ili ne postoji.

U **kolaborativnim kulturama**, profesionalni razvoj nastavnika baziran je na njihovoj međuovisnosti i u uvjetima gdje postoji konsenzus o moralnim i obrazovnim vrijednostima. Pomoć, podrška, povjerenje, otvorenost, kolektivna refleksivnost i kolektivna efikasnost su srž kolaborativne kulture. Nastavnici njeguju znatiželju i kreativnost te su posvećeni pronalaženju novih nastavnih metoda i novih vidova učenja. Fokus nastavničkih diskusija je poboljšanje uspjeha učenika. Nastavnici provode vrijeme posmatrajući jedni druge s ciljem davanja kritičkog osvrta i analize nastavnih metoda. Školski lideri pružaju obilje podrške jačanju kolektivnih kapaciteta ali i individualnom razvoju svakog nastavnika.

Središnji elementi školske kulture su školska misija, svrha i vizija. Sasvim je sigurno da su misija i vizija okidači nevidljivih sila u školi koje inspiriraju ili demotiviraju nastavnike da budu odlični nastavnici, školske lidere da vode škole, djecu da uče, a roditelje i lokalnu zajednicu da imaju povjerenje u školu (Deal i Peterson, 2016). Vizija je vezana za budućnost škole, tj. ultimativni cilj koji škola želi dosegnuti u budućnosti, dok misija pruža informacije o sadašnjosti i koracima koji su neophodni za ostvarivanje vizije bolje budućnosti škole. Razvoj misije i vizije predstavlja izazovan proces u koji je potrebno uključiti veliki broj školskih aktera i tokom kojeg je potrebno postići konsenzus u pogledu ključnih vrijednosti koje determiniraju misiju i viziju.



Slika 2. Vidljivi i nevidljivi aspekti kulture

KULTURA I KLIMA ŠKOLE

Kultura treba biti centralno pitanje svih aspekata školske svakodnevnice. Ukoliko direktori ne pridaju važnost kulturi škole, to ne znači da kultura ne postoji. Značaj kulture kao specifičnog mehanizma motivacije ali i kontrole postaje izraženiji u uvjetima kada škola prolazi kroz transformaciju, ili kada škola ili nadležni organ uvode radikalne promjene koje iziskuju drukčije ili nove kulturološke vrijednosti. U toku ove sesije, fokusirat ćemo se na: (1) značaj kulture i klime u kontekstu promjena, (2) na tumačenje kulturoloških „signala“ i instrumentarij za identifikaciju i analizu sadašnje kulture škole, kao i (3) na davanje praktičnih smjernica kako mjeriti i upravljati promjenama, kulturom i klimom škole. Prezentirani instrumentarij i metode za identifikaciju tipova kulture učesnici će moći testirati / koristiti u svojim školama (npr., na sjednici nastavničkog vijeća ili posebnim tematskim sjednicama i sastancima). Na osnovi podataka dobijenih korištenjem navedenih tehnika i instrumentarija, menadžment škole može donositi konkretne odluke i školske politike te tako direktno utjecati na upravljanje promjenama, školskom klimom i kulturom kao organizacijskim mehanizmima za prevenciju nasilnog ekstremizma i radikalizma.

Svaka promjena neminovno zahtijeva izlazak ljudi iz njihovih zona komfora, a posebno one promjene koje mijenjaju vrijednosti i kulturu. U tom smislu, direktori škola moraju biti svjesni kompleksnosti promjena kako bi promjenama uspješno upravljali, ali biti svjesni i kompleksnih ponašanja nastavnika i školskog osoblja kao odgovora na promjene.

ULOGA LEADERSHIPA (MENADŽMENTA) U KREIRANJU I RAZVOJU KLIME I KULTURE ŠKOLE

“Promjene su mač s dvjema oštricama. Njihov nemilosrdni tempo obara vas s nogu. Međutim, čak i kada su stvari haotične, moguće je naći nove načine da krenemo naprijed i kreiramo nove ideje koje, inače, ne bi bile moguće u stagnirajućim uvjetima. Kada pitate ljude da definiraju promjene, njihovi odgovori obično imaju i pozitivan i negativan predznak. Na jednoj strani su strah, anksioznost, gubitak, opasnost, panika dok su na drugoj stimulacija, preuzimanje rizika, uzbuđenje, unapređenje, energija. Bilo kako bilo, promjene bude emocije, a kada se emocije intenziviraju, leadership je ključ.”

(Fullan, 2001, Leading in a Culture of Change, p. 1)

Svi aspekti ljudskog života pod utjecajem su političkih, društvenih i ekonomskih sila u globaliziranom svijetu. Posljedično, transformacije i promjene u obrazovnim institucijama postaju konstante koje determiniraju ponašanje i djelovanje učenika i nastavnika. U teoriji školskog leadershipa ali i u praksi najviše pažnje posvećeno je instrukcijskom i transformacijskom leadershipu i njihovoj vezi s uspjehom učenika. Direktori škola koji prakticiraju transformacijski leadership pomažu u razvoju kolaborativnih školskih kultura putem kreiranja zajedničke vizije, unapređenja komunikacije te razvijanja kvalitetnog sistema donošenja odluka zasnovanog na saradnji s nastavnicima, učenicima i roditeljima. S druge strane, instrukcijski leadership fokusiran je na tehnološko jezgro škole, tj. definiranje ciljeva i svrhe školovanja, osiguravanje resursa u procesu učenja, nadgledanje i evaluaciju rada nastavnika, koordiniranje razvoja osoblja i kreiranje klime kolegijalnosti među nastavnicima. Tokom ove sesije, bavit ćemo se značajem direktora kao lidera u procesu razvoja klime i kulture, i to iz perspektive teorije školskog leadershipa po Leithwoodovom modelu, koji uključuje kako transformacijske tako i instrukcijske prakse.

FORMULARI ZA ANALIZU KLIME I KULTURE ŠKOLE:

A1A. RADNI LIST – TIPOLOGIJA ŠKOLSKJE KULTURE

Pročitajte opis za svaki red. Rasporedite 10 bodova u svakom redu tako što ćete najveći broj bodova dati izjavi s kojom se najviše slažete, a najmanji broj bodova ili ništa bodova izjavama s kojima se ne slažete. Npr., ako je prema Vašoj ocjeni jedna tvrdnja 100% tačna, tada samo toj tvrdnji dodijelite 10 bodova, ili jednoj tvrdnji dodijelite 5 bodova, a preostalih 5 rasporedite na ostale tvrdnje prema njihovoj važnosti.

1. Uspjeh učenika	Kada učenici ne ostvaruju zadovoljavajući uspjeh, većina nastavnika vjeruje da je to krivica učenika.	Nastavnici obično ne raspravljaju o problemima koji su vezani za uspjeh učenika.	Većina diskusija među nastavnicima koje se tiču uspjeha učenika ograničena je na aktivne, nastavničke klike ili bliske prijatelje u kolektivu.	Nastavnicima se daje vrijeme tokom kojeg diskutiraju o uspjehu učenika. Od njih se očekuje da to vrijeme iskoriste isključivo za tu svrhu.	Nastavnicima se daje vrijeme tokom kojeg diskutiraju o uspjehu učenika i za to vrijeme kritički analiziraju prakse svih nastavnika.
2. Kolegijalnost	Većina nastavnika ne mari za dobre prakse drugih nastavnika.	Većina nastavnika nije svjesna šta drugi nastavnici rade na svojim časovima	Većina nastavnika je svjesna nastavničkih praksi samo onih nastavnika s kojima su prijatelji.	Direktor/-ica škole očekuje od nastavnika da znaju šta njihove kolege rade na svojim časovima.	Nastavnici su uvijek željni prilika da posmatraju i diskutiraju o tome šta drugi nastavnici u školi rade na svojim časovima.
3. Zajedničke vrijednosti	Vrijednosti koje većina nastavnika njeguje su kontradiktorne potrebama učenika.	Postoji malo konsenzusa među nastavnicima o vrijednostima škole.	Postoje manje grupe nastavnika koji dijele iste vrijednosti.	Direktor/-ica je pripremio/-la listu školskih vrijednosti i distribuirao/-la ju je svim nastavnicima.	Postoji posvećenost i snažan konsenzus među nastavnicima o tome šta su školske vrijednosti.
4. Donošenje odluka	Odluke se veoma lako donose jer većini nastavnika nije stalo da učestvuju u donošenju odluka.	Nastavnici obično nisu zainteresirani participirati u donošenju odluka koje se tiču učenika.	Postoje manje grupe nastavnika koje pokušavaju da kontroliraju odluke koje se tiču učenika.	Direktor/-ica očekuje od nastavnika da participiraju u procesu donošenja odluka koje se tiču učenika.	Podrazumijeva se da nastavnici participiraju u donošenja odluka koje se tiču učenika.
5. Preuzimanje rizika	Većina nastavnika nastoji da zaštiti svoju nastavu od „inovacija“.	Većina nastavnika ne eksperimentira s novim idejama.	Inovacije u nastavi obično iniciraju nastavnici u okviru jednog razreda ili aktiva.	Direktor/-ica zahtijeva od nastavnika da implementiraju inovacije u nastavi.	Nastavnici kontinuirano tragaju za inovativnim metodama u nastavi.

6. Povjerenje	Nastavnici pričaju jedni drugima iza leđa.	Povjerenje među nastavnicima nije nešto što se smatra potrebnim u ovoj školi.	Postoje nastavnici koji vjeruju samo određenim kolegicama i kolegama.	Nastavnici se izlažu situacijama koje zahtijevaju da vjeruju jedni drugima.	Povjerenje među nastavnicima se podrazumijeva.	Postoji snažna međuovisnost među nastavnicima u ovoj školi.
7. Otvorenost	Nastavnici koji su posvećeni učenicima i učenju često su na udaru kritika drugih nastavnika.	Kada je u pitanju nastava, nastavnici obično nisu zainteresirani za sugestije svojih kolegica i kolega.	Kada je u pitanju nastava, nastavnici obično čuvaju svoje mišljenje i savjete za uzak krug nastavnika s kojima su bliski.	Tokom sastanaka, od nastavnika se očekuje da učestvuju u diskusijama o efektivnoj nastavi.	Nastavnici su povremeno otvoreni za davanje ili primanje savjeta koji se tiču nastave.	Nastavnici su veoma zainteresirani za mišljenja kolegica i kolega.
8. Odnosi s roditeljima	Većina nastavnika izbjegava roditelje kada god je to moguće.	Kada je u pitanju nastavni proces, nastavnici najčešće ne žele povratnu informaciju od roditelja.	Postoje klike nastavnika koje roditelji percipiraju kao „boljim nastavnicima od drugih“.	Direktor/-ica zahtijeva od nastavnika da budu u redovnom kontaktu s roditeljima.	Većina nastavnika podržava roditelje koji se žele više uključiti u nastavne prakse.	Nastavnici zahtijevaju da roditelji budu uključeni u nastavne prakse.
9. Liderstvo	Direktor/-ica se doživljava kao smetnja rastu i napretku škole.	Direktor/-ica nije toliko vidljiv/-a u školi i drži se po strani.	Direktor/-ica često posjećuje i/ili hvali jedne te iste nastavnike.	Direktor/-ica redovno nadgleda sastanke čija je svrha poboljšati saradnju među nastavnicima.	Direktor/-ica podržava nastavnike da jedni drugima daju savjete, bez suvišnog kritiziranja.	Direktor/-ica otvoreno daje do znanja kada postoje slučajevi loših nastavnih praksi i podstiče nastavnike da čine isto.
10. Komunikacija	Školske politike umanjuju sposobnost nastavnika da diskutiraju o uspjehu učenika.	Komunikacija među nastavnicima ne smatra se važnom u ovoj školi.	Veoma je teško ostvariti produktivan dijalog s određenim grupama nastavnika.	Komunikacija u školi determinirana je hijerarhijom u školi.	Topli i ugodni razgovori među nastavnicima prevladavaju u ovoj školi.	Svaki nastavnik može razgovarati sa svakim nastavnikom o svojim nastavnim praksama.
11. Socijalizacija	U vrlo kratkom vremenu novi nastavnici su neformalno indoktrinirani od strane toksičnih nastavnika.	Vrlo brzo, nastavnici u ovoj školi nauče kako je „svako za sebe“.	Novi nastavnici obično se neformalno „označavaju“, a zatim se priključuju određenim nastavničkim klikama.	Postoje sastanci za nove nastavnike kojima oni moraju prisustvovati.	Novi nastavnici ohrabruju se da dijele svoja iskustva s ostalim nastavnicima u školi.	Podrazumijeva se da svi nastavnici imaju odgovornost pomoći novim kolegicama i kolegama da se prilagode.
12. Historija škole	Nastavnici veoma brzo šire negativne priče o školi.	Obično se smatra profesionalnom slabošću kada nastavnici traže pomoć od drugih nastavnika.	Nastavnici u nekim razredima, aktivima ili timovima smatraju svoj uspjeh vlastitim uspjehom, a ne uspjehom cijele škole.	Direktor/-ica je uspostavio/-la snažnu kontrolu nad većinom onoga što se događa u školi.	Ova škola je poznata po slavljenju svega.	U ovoj školi svima je jasno da je napredovanje škole kontinuirani kolektivni napor.
UKUPNO	Kolona A:	Kolona B:	Kolona C:	Kolona D:	Kolona E:	Kolona F:

A1B. OPIS TIPOVA ŠKOLSKIH KULTURA

Kada kompletirate radni list Tipologija školske kulture, zbrojite broj bodova za svaku kolonu. Ukupan broj bodova daje slike o kulturi Vaše škole. Svaka kolona predstavlja poseban tip kulture. Obično, škole imaju mješavinu više tipova kultura u kojem su jedan ili dva tipa dominantni. Razmislite: a) koliko smatrate tačnim identificirani tip kulture i b) probleme koje treba riješiti u školi kako bi kultura postala kolaborativnija.

KOLONA A: TOKSIČNA KULTURA – U ovoj kulturi nastavnici su fokusirani na negativne aspekte života u školi. Energija se troši na sputavanje promjena. Neuspjesi iz prošlosti kontinuirano izbijaju na površinu. Nastavnici imaju običaj stavljati svoje potrebe iznad potreba učenika. Komunikacija je direktivna i jednosmjerna. Kvalitetni nastavnici ovu školu doživljavaju kao mjestom koje treba napustiti, dok prosječni i loši nastavnici ostaju u ovoj školi. Preovladava osjećaj beznadežnosti i pesimizma. Ceremonije kojima bi se trebao slaviti uspjeh učenika djeluju površno i često su predmetom ismijavanja.

KOLONA B: FRAGMENTIRANA KULTURA - U ovoj školi nastavnici su izolirani jedni od drugih. Njegu se individualizam i obeshrabruje svaki pokušaj saradnje i eksterne podrške. Nastavnici su najčešće nesvjesni praksi svojih kolegica i kolega. Noviteti se ne razmatraju jer je nastavno osoblje zadovoljno postojećim nastavnim praksama. Direktor/-ica je rijetko dostupan/-na. Pružanje pomoći drugima percipira se kao arogancija od strane onoga ko pomoć pruža, a kao znak slabosti od strane kome je pomoć potrebna.

KOLONA C: BALKANIZIRANA KULTURA – U ovoj školi saradnja se odvija u klikama nastavnika koji dijele slična mišljenja ili koji su prijatelji. Ova kultura obiluje supkulturama nastavnika koje su izuzetno snažne i takmiče se za poziciju, resurse i teritoriju. Ove grupe mogu biti u formi aktiva ili nastavničkih grupa po razredima. Škole poput ovih su karakteristične po lošoj komunikaciji, indiferentnosti i grupama nastavnika koje imaju različite ciljeve.

KOLONA D: KULTURA NAMETNUTE KOLEGIJALNOSTI – Direktor/-ica nameće saradnju među nastavnicima. Na taj način nastoji ubrzati procese forsiranjem saradnje i kontroliranjem situacija koje doprinose saradnji. U takvoj kulturi, ponašanje nastavnika postaje predvidljivo. Ovakva kultura ima za cilj pružiti podršku novim pristupima i tehnikama u nastavi, ali je generalno veoma površna i u stvarnosti umanjuje motivaciju nastavnika da sarađuju iznad onoga što se smatra obaveznim. U krajnjoj instanci, ova kultura vodi obeshrabrivanju stvarne saradnje.

KOLONA E: KULTURA UGODNE KOLEGIJALNOSTI – U ovoj kulturi, nastavnici uzimaju učešće u razgovorima o nastavnim pitanjima, ali ne postavljaju kritična i često neugodna pitanja kako unaprijediti nastavne procese. Komunikacija u ovim školama je ograničena na davanje savjeta i dijeljenja resursa/nastavnih materijala. Nastavnici se često sastaju kako bi raspravljali o novim idejama, ali su razgovori ograničeni samo na ugodne teme i davanje podrške jednih drugima. Ne postoji kritičko promišljanje.

KOLONA F: SARADNIČKA KULTURA – Ovo je kultura škole u kojoj se razvoj nastavnika realizira kroz njihovu međuovisnost. Postoji konsenzus o vrijednostima škole. Nastavnici su posvećeni promjenama i poboljšanjima na svim nivoima. Pomoć, podrška, povjerenje, otvorenost, kolektivna refleksija i kolektivna efikasnost su zvijezda vodilja ovakve škole. Nastavnici su znatiželjni i traže nove načine za unapređenje nastavnih procesa. Fokus nastavničkih diskusija je na uspjehu učenika. Nastavnici provode vrijeme posmatrajući jedni druge i kritički analiziraju nastavne metode. Direktor/-ica u ovoj školi je odlučan/-na u razotkrivanju neučinkovitih nastavnih praksi i podstiče individualni razvoj svakog nastavnika.

Steve Gruenert & Jerry Valentine, Middle Level Leadership Center, 2000; revidirano 2006. Bazirano na Fullan & Hargreaves (1996) i Deal & Peterson (1999)

A 2.1. OPIS REDOVA U RADNOM LISTU O TIPOLOGIJI ŠKOLSKIH KULTURA

1. USPJEH UČENIKA	jesu li nastavnici spremni da raspravljaju o uspjehu učenika kao i jesu li takve diskusije produktivne na način da podstaknu nastavnike da revidiraju svoje prakse;
2. KOLEGIJALNOST	spremnost nastavnika da ulože vrijeme i trud u posmatranje svojih kolegica i kolega s ciljem međusobnog unapređenja nastavnih praksi;
3. ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI	stepen konsenzusa među nastavnicima u vezi s vrijednostima škole;
4. DONOŠENJE ODLUKA	stepen uključenosti nastavnika u proces donošenja odluka u pitanjima koja se tiču učenika;
5. PREUZIMANJE RIZIKA	spremnost nastavnika da kontinuirano uzimaju učešće u inovacijama nastavnih procesa;
6. POVJERENJE	do koje mjere se demonstrira povjerenje među nastavnicima;
7. OTVORENOST	da li je i u kojoj mjeri općeprihvatljivo pružati podršku drugima, tj. primati podršku od drugih nastavnika;
8. ODNOSI S RODITELJIMA	u kojoj se mjeri roditelji smatraju partnerima koji doprinose obrazovnom procesu;
9. LIDERSTVO	u kojoj mjeri direktor/-ica doprinosi kreiranju saradničke atmosfere u školi kao cjelini;
10. KOMUNIKACIJA	u kojoj mjeri pisana i nepisana pravila i očekivanja utječu na komunikaciju u školi;
11. SOCIJALIZACIJA	jesu li nastavnici u školi spremni pružiti podršku u prilagođavanju novih nastavnika novom radnom okruženju;
12. HISTORIJA ŠKOLE	u kojoj mjeri historijat škole (prošlost) utiče na sadašnjost i budućnost škole.

©Steve Gruenert & Jerry Valentine, *Middle Level Leadership Center*, 2000; revidirano 2006

KAKO ZAJEDNIČKI NAPISATI VIZIJU, MISIJU I VRIJEDNOSTI ŠKOLE I KAKO IH PROMOVIRATI?

Razvoj i efektivno komuniciranje snažne vizije i misije može pomoći školi u naporima da je interesne grupe (npr., nastavnici, roditelji, šira zajednica i sl.) bolje razumiju. Školska misija i vizija predstavljaju bazu za školske politike, pravilnike i prakse. Tokom ove sesije, bavit ćemo se teorijskim aspektima misije, vizije i vrijednosti, njihovom povezanošću s kulturom i klimom škole ali i davanjem praktičnih smjernica za uključivanje svih bitnih aktera škole u proces razvoja školske vizije i misije.

Misija i vizija škole su dinamične kategorije. Tokom vremena, njih će biti potrebno revidirati. U tom kontekstu, tokom sesije osvrnut ćemo se na proces revidiranja misije i vizije, kao i na potrebne resurse za realizaciju tog procesa.

VIZIJA:

Škola u kojoj živimo vrijednosti, negujemo kritičko mišljenje i, u partnerstvu s porodicama i zajednicom, gradimo mrežu podrške za svako dijete.

Vizija je kombinacija odgovora na tri ključna pitanja:

- Zašto postojimo – šta nam je krajnja svrha?
- Koje su nam aspiracije – šta želimo postati?
- Koje su naše temeljne vrijednosti, nešto što je nepromjenjivo?

Misija postoji kako bismo dosegli željene ciljeve, ispunili svrhu i očuvali temeljne vrijednosti.

Misija odgovara na pitanje: KAKO?

Vjerujemo da je uloga škole da:	Zato mi:	Svoje djelovanje temeljimo na sljedećim vrijednostima:

ANALIZA MISIJE PREMA SPOS KRITERIJIMA

Kriterij	Korak 1: Vaš odgovor	Vrijednosti škole	Usporedite svoje odgovore na postavljena pitanja iz kriterija i vrijednosti škole. Jesu li vrijednosti škole zastupljene u odgovorima?	Korak 2: Koje su vrijednosti škole zastupljene u ovom kriteriju?
SVRHA	Šta je osnovna svrha škole? Ko ili šta je u fokusu škole?	Ovdje unesite 5 vrijednosti svoje škole: Primjer: uspjeh, kreativnost, znatiželja, različitost i timski rad.	Ako je odgovor DA, idite na korak 2. Ukoliko je odgovor NE, vratite se na korak 1 i redefinirajte svoj odgovor na postavljeno pitanje u okviru svakog kriterija tako da je iz odgovora moguće uočiti vrijednosti.	
POLOŽAJ	Šta je filozofija škole? Teži li škola inovacijama, izvrsnosti, visokim očekivanjima i ambicioznim ciljevima? Je li škola reaktivna i ima li pasivan odnos prema inovacijama? Postoje li skepticizam, inercija, cinizam i strah od promjena? Postoje li konsenzus i kohezija u nastavnom osoblju? NAPOMENA: Obratiti pažnju na identificirani tip kulture škole.			
ORIJENTACIJA	Šta je orijentacija škole i njen glavni adut? Jesu li to, npr., motivirano nastavno osoblje, infrastruktura, raspoloživa tehnologija, motivirani učenici i učenice, visokokvalitetna partnerstva s porodicama, stimulativna lokalna zajednica?			
STAV PREMA ZAJEDNICI	Kako se škola odnosi prema glavnim interesnim grupama? Je li škola osjetljiva na probleme koji postoje u lokalnoj zajednici, npr., na socijalna pitanja, inkluziju, zagađenje životne sredine, demokratiju, etiku i slično?			

ANALIZA VIZIJE ŠKOLE

PRIMJER ANALIZE VIZIJE ŠKOLE ABC

Vizija škole			
Ključna ideologija		Anticipirana budućnost	
Ključne vrijednosti	Svrha (raison d'etre)	BHAG*	Živopisan opis BHAG
Postati pionirima (uspjeh).	Njegovati radost djetinjstva i podsticati znatiželju kod svakog djeteta.	Postati škola koja će pomicati granice i postavljati trendove u inkluzivnim školskim praksama.	Stvorit ćemo stimulativan i motivirajući ambijent u školi u kojem ćemo timski i kontinuirano raditi na inoviranju inkluzivnih praksi, pri tome stavljajući u fokus savremene trendove u pedagogiji, kao i glas, interes i potencijal svakog djeteta.
Stremiti ka inovacijama u obrazovanju (kreativnost).			
Ohrabrivati i poticati znatiželju i talent kod djece i osoblja (znatiželja).			
Njegovati i prihvatati različitosti (različitost / inkluzija).			
Zajednički graditi i razvijati školu (timski rad).			

VAŠA ANALIZA VIZIJE

Vizija škole			
Ključna ideologija		Anticipirana budućnost	
Ključne vrijednosti	Svrha (raison d'etre)	BHAG*	Živopisan opis BHAG

*BHAG je koncept razvijen u knjizi „Built to Last“. BHAG (izgovara se: [bi hag]; skraćenica je od engl. Big Hairy Audacious Goal, što znači 'veliki, čupavi, odvražni cilj') je moćan način stimulacije napretka. BHAG je jasan, uvjerljiv i ljudi ga razumiju odmah, bez puno pojašnjenja. <https://www.jimcollins.com/concepts/bhag.html>

STANDARDI ŠKOLE

Standardi škole koja promovira vrijednosti i kritičko promišljanje predstavljaju skup indikatora koji ukazuju na pretpostavke za izgradnju kulture i klime koje potiču stvaranje zajednice, brigu o svakom djetetu, razvoj partnerstva s porodicama i zajednicom, pomažu školi da samostalno prati svoj razvoj te postavlja ciljeve za unapređenje.

STANDARDI ILI PRINCIPI KVALITETNE ŠKOLE ODOSE SE NA SLJEDEĆIH ŠEST OBLASTI:

1. zajednička misija, vizija i vrijednosti;
2. razvijen osjećaj sigurnosti i pripadanja;
3. jasan plan razvoja i željeni ishodi;
4. partnerstvo s porodicom i zajednicom;
5. efikasna nastavna praksa i profesionalni razvoj nastavnika;
6. školske politike, pravila i procedure.

1. ZAJEDNIČKA VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI

Škola ima jasnu viziju, misiju i vrijednosti koje poznaju svi članovi školske zajednice i svakodnevno rade kako bi živjeli ove vrijednosti.

Škola ima misiju, viziju i vrijednosti kojima se definira školska klima i kultura:

- U definiranju vizije, misije i vrijednosti škole učestvovali su nastavnici i drugi zaposleni u školi, predstavnici učenika, roditelja i zajednice.
- O misiji, viziji i vrijednostima škole informirani su i saglasni svi članovi školske zajednice (roditelji, učenici, nastavnici i sve osoblje škole), kao i članovi šire društvene zajednice.
- Temeljne vrijednosti, misija i vizija škole su vidljive (postavljene su unutar škole, na školskoj web stranici, u obavijestima koje se šalju roditeljima, na školskim događajima i dr.).
- Vrijednosti su formulirane tako da mogu poslužiti kao osnova za razvijanje školskih pravila, politika i procedura – pojašnjene kroz set vidljivih i mjerljivih ponašanja.
- Osoblje, učenici i roditelji mogu identificirati temeljne vrijednosti i pojasniti njihov značaj
- Uprava škole i svi nastavnici modeliraju, poučavaju i ohrabruju ponašanja proizašla iz zajedničkih vrijednosti.
- Podrška učenicima u razvoju kritičkog mišljenja sastavni je dio vizije, misije i vrijednosti škole.

2. OSJEĆAJ SIGURNOSTI I PRIPADANJA

Škola njeguje klimu i kulturu koja potiče razvoj zajednice u kojoj se svi osjećaju sigurnim, prihvaćenim i uvažanim. Škola aktivno radi na razvoju školske klime i kulture kroz pomno planirane aktivnosti koje uključuju sve članove školske zajednice i širu zajednicu.

Škola osigurava da se svi učenici u školi osjećaju sigurno i podržano:

- Škola ima protokol o prevenciji nasilja nad djecom i vršnjačkog nasilja te o njemu, na primjeren način, obavještava i poučava sve učenike i roditelje, kao i relevantne članove lokalne zajednice.
- Svi nastavnici poznaju pravila i procedure, kao i svoje uloge u zaštiti djece od svake forme fizičkog i verbalnog nasilja.
- Škola ima dogovorena i ujednačena pravila vezana za ophođenje s djecom i odgojne postupke koji se primjenjuju te dogovorene ujednačene procedure vezane za rješavanje eventualnih problema, imajući uvijek u vidu najbolji interes svakog djeteta.
- Nastavnici i učenici imaju priliku da uče i vježbaju vještine potrebne za nenasilno rješavanje sukoba, medijaciju i restituciju te da razvijaju rezilijentnost.

- Pravila vezana za ponašanje i sigurnost djece izložena su u školi i napisana jezikom razumljivim učenicima i roditeljima.
- Na svaku naznaku bilo koje forme nasilja, škola odmah reagira, uključujući u dijalog i rješavanje problema i učenike i roditelje.
- Učenici osjećaju da svi članovi školskog osoblja brinu o njima i da im se mogu slobodno obratiti radi pomoći ili rješavanja problema s kojima se susreću.

Škola ima razvijene protokole reagiranja u svim slučajevima vezanim za diskriminaciju, govor mržnje, poticanje na nasilje i sl.

- Pravila i protokoli škole jasno definiraju neprihvatljiva ponašanja vezana za predrasude, iskazivanje govora mržnje, poticanje na nasilje i dr.
- Nastavnici, učenici i roditelji poznaju pravila i protokole te imaju priliku da razgovaraju o navedenim temama.
- U skladu s protokolima, škola odmah reagira na svaki oblik pozivanja na nasilje ili govor mržnje.
- Škola poučava učenike i roditelje o sličnim pojavama na društvenim mrežama, i o tome kako se zaštititi od različitih utjecaja.

Škola pomaže učenicima da razviju pripadnosti školskoj zajednici u skladu s vrijednostima koje ona promovira:

- Škola ima svoj moto, simbole, kodeks uzajamnog ophođenja i sl.
- Svaki učenik škole ima mogućnost da učestvuje i bude ravnopravno uključen u školske aktivnosti.
- Škola organizira aktivnosti koje pomažu učenicima da se upoznaju, uzajamno pomažu, sarađuju u sklopu različitih aktivnosti, imaju priliku da uče jedni od drugih.
- Škola organizira sastanke i susrete omogućujući učenicima da zajednički proslavljaju i raduju se uspjesima i postignućima svakog učenika, grupe ili škole.

Učenici imaju razvojno odgovarajuću ulogu u organizaciji aktivnosti i donošenju odluka:

- Učenici sudjeluju u stvaranju normi i pravila ponašanja, organizaciji školskih sastanaka, programima za rješavanje sukoba, kroz vijeće učenika i na druge načine.
- Mišljenje i potrebe učenika se uvažavaju, a dobrobit svakog djeteta je polazište u donošenju svih odluka.

3. PLAN RAZVOJA ŠKOLE I ŽELJENI ISHODI

Škola ima dugoročni plan razvoja zasnovan na misiji, viziji i vrijednostima:

Razvojni plan škole odgovara na pitanje – Kako ćemo ostvariti postavljenu viziju i misiju, promovirati vrijednosti i kritičko mišljenje?

- Razvojni plan sadrži jasno definirane ciljeve i mjerljive zadatke.
- Plan sadrži definirane ishode, odnosno rezultate koje je moguće pratiti.
- Plan sadrži jasno definirane uloge, dogovornosti i vremenske rokove.

Razvojni plan škole temelji se na analizi stanja i identificiranim prioritetima za unapređenje:

- Škola ima razvijenu metodologiju i instrumente za analizu stanja u odnosu na postavljene standarde i ciljeve.
- Škola prikuplja i analizira sve relevantne podatke vezane za napredovanje učenika, sigurnost, ponašanje u skladu s vrijednostima te druge kvantitativne i kvalitativne podatke vezane za identificirane prioritete u oblasti klime i kulture škole.
- U analizu stanja škola uključuje sve nastavnike te predstavnike učenika i roditelja.

Škola kontinuirano prati i evaluira svoja postignuća te u skladu s tim revidira dugoročne i kratkoročne planove:

- U praćenje i evaluaciju rada škole uključeni su nastavnici, učenici i roditelji.

- Mišljenje učenika i roditelja se cijeni i uzima u obzir prilikom postavljanja ciljeva.
- O rezultatima evaluacije škola informira nastavnike, roditelje i učenike te lokalnu zajednicu.

4. PARTNERSTVO S PORODICAMA I ZAJEDNICOM

Roditelji, članovi zajednice i različiti profesionalci doprinose stvaranju sigurnog okruženja za djecu, stjecanju znanja i vještina, razvoju dobre klime i kulture utemeljene na vrijednostima. Škola razvija partnerstvo s porodicama i zajednicom kako bi osigurala sigurno okruženje za svako dijete.

Menadžment škole kreira i realizira plan za razvoj partnerstva s porodicama i zajednicom koji uključuje efikasne kanale komunikacije, podršku porodicama i djeci, uključivanje roditelja u donošenje odluka te uključivanje porodica u aktivnosti u i van škole.

- Roditelji i školsko osoblje razvijaju odnos uzajamnog povjerenja i poštovanja
- Roditelji, članovi zajednice i gosti osjećaju se dobrodošlim u školi, a škola osigurava prostor za boravak roditelja i različite forme redovne komunikacije
- Roditelji su uključeni u donošenje relevantnih odluka kroz Vijeće roditelja i na druge načine.
- Roditelji su izvor znanja i njihovi kapaciteti se koriste da podrže učenje učenika, nastavnika i drugih roditelja.

Škola koristi institucionalne (servisi, kulturne institucije) i vaninstitucionalne (NGOs) resurse zajednice za kvalitetniji rad škole i brige o djeci:

- Škola usko sarađuje sa svim javnim ustanovama (policijom, centrima za socijalni rad, zdravstvenim ustanovama) kako bi prevenirala svaku formu nasilja ili utjecaja na djecu i zaštitila ih od svih opasnosti.
- Škola sarađuje s drugim obrazovnim institucijama omogućujući djeci da se upoznaju, druže, stvore prijateljstva i pomažu jedni drugima.
- Škola sarađuje s kulturnim, vjerskim i drugim ustanovama kako bi djeci pružila različite mogućnosti i prilike za učenje, servisno učenje, volontiranje i dr.
- Škola koristi resurse zajednice i kapacitete roditelja za organizaciju aktivnosti koje promoviraju vrijednosti i kritičko promišljanje.

5. NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

Nastavnici rade kao tim, iniciraju i učestvuju u različitim aktivnostima koje doprinose razvoju školske klime i kulture te kontinuirano rade na unapređenju kvaliteta nastavnog procesa.

Nastavnici rade kao tim, i podržavaju jedni druge:

- Nastavnici dijele vrijednosti i slažu se oko njih.
- Nastavnici se osjećaju podržanim u svojim nastojanjima da uvedu inovacije i unapređuju svoju praksu.
- Nastavnici koriste formalne i neformalne prilike kako bi slobodno raspravljali o postojećim preprekama u poučavanju i načinima za njihovo prevazilaženje.
- Nastavnici osjećaju da je proces samoprocjene i vanjske procjene fer i relevantan za njihov razvoj.
- Nastavnici smatraju da je radna okolina pozitivna i da su njihove kolege podržavajući i brižni.

Nastavni proces integrira poučavanje vrijednosti i kritičkog promišljanja:

- Nastavnici koriste metode i strategije za poticanje kritičkog mišljenja, omogućuju djeci da postavljaju pitanja, istražuju, diskutiraju, zaključuju i griješe bez straha.
- Nastavnici koriste raznolike prilike da pouče djecu vrijednostima i omoguće im da ih razumiju i žive u svakodnevnim situacijama.
- Nastavnici potiču diskusije i debate vezane za propitivanje vrijednosti koristeći kritičko mišljenje.
- Nastavnici zajedno s djecom donose razredna pravila i procedure vezane za rješavanje problema.
- Nastavnici osiguravaju da djeca uče u klimi koja im omogućava da se osjećaju prihvaćenim, sigurnim i kompetentnim.

Nastavnici kontinuirano razvijaju svoje kompetencije:

- Plan profesionalnog razvoja nastavnika kreiran u skladu s ciljevima škole i potrebama nastavnika.
- Nastavnici formiraju zajednicu/-e za učenje koja je podržana / su podržane od strane menadžmenta škole.
- Nastavnici rade na zajedničkom razvoju indikatora kvaliteta, a u odnosu na viziju škole.
- Nastavnici vode profesionalni portfolij i izrađuju godišnji plan svog profesionalnog razvoja.
- Nastavnici su svjesni svojih jakih strana i profesionalnih slabosti.
- Kvalitet nastavnog procesa unapređuje se kao rezultat profesionalnog razvoja nastavnika.
- Kvalitet profesionalnog razvoja utječe na motivaciju i entuzijazam nastavnika.

6. PRAVILNICI I PROCEDURE

Školski pravilnici i procedure osiguravaju sigurnost i dobrobit svakog djeteta te postavljaju jasna pravila i očekivanja od svih članova zajednice:

- Pravilnici škole definirani su u skladu s vrijednostima i pružaju bazu za djelovanje i promjenu ponašanja.
- Školski pravilnici razvijeni su participativno i uz konsultacije sa svim članovima zajednice.
- Pravilnici sadrže jasne smjernice i o tome kako škola ohrabruje i promovira vrijednosti među djecom, uključujući i primjere pozitivnih ponašanja te načine rješavanja problema.
- Svi učenici i roditelji su upoznati s pravilima ponašanja u školi na razumljiv i primjeren način.
- Restitucija i odgoj logičkim posljedicama su osnova za primjenu Pravilnika ponašanja.
- Pravilnik sadrži etički kodeks i protokol u slučajevima nasilja nad djecom ali i svih formi diskriminacije, zanemarivanja i dr.
- Pravilnik o ponašanju reflektira se kroz razredna pravila.
- Djeca imaju priliku da nauče na koji način se pravila poštuju, zašto i šta da urade u slučaju kršenja pravila.



MODUL 3: PLANIRANJE AKTIVNOSTI I KAKO IZGRADITI PARTNERSTVO S PORODICAMA I ZAJEDNICOM

Modul o partnerstvu škola s porodicama i zajednicom nastoji povezati teoriju s praksom. Modul partnerstvo škole s porodicama i zajednicom ima za cilj da poveže teorijski dio s praktičnim, da motivira što više nastavnika, direktora, pedagoga, roditelja i sve one koji sudjeluju u odgojno-obrazovnom radu da u svojim školama, prema svojoj viziji izgrade „svoje partnerstvo“ koje nije i ne može biti univerzalno. Svaka škola je jedinstvena i riznica je dobrih, kvalitetnih praksi koje mogu biti pokretač promjena.

Jedan od glavnih ciljeva procesa unapređenja škola je razvoj partnerstva s porodicama i zajednicama te aktivnosti za djecu iz slabije socio-ekonomske pozadine. Cilj modula je da osnaži školske timove na izradi dugoročnog i operativnog plana za unapređenje partnerstva u različitim oblastima – donošenje odluka, volontiranje, podrška učenicima i dr. Saradnja s institucijama i organizacijama u zajednici predstavlja važan korak u osiguravanju brige o sigurnosti djece, kao i priliku za povezivanje, razvoj i učenje.

SADRŽAJ MODULA

- Analiza postojećih oblika saradnje s porodicama i zajednicom – izazovi i potrebe roditelja i škole;
- Smjernice za izgradnju partnerstva s roditeljima i zajednicom usmjerene na promociju školskih vrijednosti;
- Primjeri modela saradnje s roditeljima i zajednicom;
- Smjernice za provođenje aktivnosti s porodicama i zajednicama;
- Primjeri aktivnosti s roditeljima, uključujući tehnike za rad koje mogu provoditi i nastavnici;
- Vodič za predstavljanje plana rada s roditeljima i zajednicom;
- Smjernice o tome kako kod roditelja graditi osjećaj pripadanja školi i promocije vrijednosti.

ISHODI MODULA/STANDARDI

Škola razvija partnerstvo s porodicama i zajednicom kako bi osigurala sigurno okruženje za svako dijete:

- Menadžment škole kreira i realizira plan za razvoj partnerstva s porodicama i zajednicom koji uključuje efikasne kanale komunikacije, podršku porodicama i djeci, uključivanje roditelja u donošenje odluka te uključivanje porodica u aktivnosti u i van škole.
- Roditelji i školsko osoblje razvijaju odnos uzajamnog povjerenja i poštovanja.
- Roditelji, članovi zajednice i gosti osjećaju se dobrodošlim u školi, uključenim u školske aktivnosti i donošenje relevantnih odluka.
- Roditelji su upoznati i saglasni s vizijom i misijom škole, vrijednostima koje škola promovira, kao i s pravilima ponašanja i dr.
- Škola koristi institucionalne (servisi, kulturne institucije) i vaninstitucionalne (NGOs) resurse zajednice za kvalitetniji rad škole i proces učenja i poučavanja.
- Škola koristi resurse zajednice i kapacitete roditelja za organizaciju aktivnosti koje promoviraju vrijednosti i kritičko promišljanje.

OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Realizirano istraživanje postojećih praksi saradnje škole s porodicama i zajednicom;
- Kreiran školski plan razvoja partnerstva s porodicama i zajednicom, uzimajući u obzir zajedničke i specifične probleme, a u skladu sa vrijednostima škole.
- Osmišljeni načini motiviranja roditelja i zajednice za aktivniju participaciju u radu škole
- Osmišljene različite strategije komuniciranja s roditeljima i zajednicom – e-mail, telefon, školski bilteni, grupne diskusije, grupni sastanci, radionice, Vijeće roditelja
- Održani sastanci i predstavljen plan rada s roditeljima i zajednicom
- Realizirana najmanje jedna aktivnost sa porodicama i zajednicama.

RAZVIJANJE PARTNERSTVA PORODICE, ŠKOLE I ZAJEDNICE

Muamer Tinjak

Kad govorimo o savremenoj porodici, moramo imati na umu da je njezina uloga višestruka. Najčešće spominjane uloge porodice jesu reproduktivna, odgojna, zaštitna, ekonomska i druge. Međuljudski odnosi, interakcija, podrška članova porodice, načini komunikacije, bivaju sve značajnijim i utječu na uključenost porodice u zajednicu. Porodica djeci pruža zaštitu, zadovoljavanje potrebe za emocionalnom vezom i bliskošću, podršku u ličnom i profesionalnom napredovanju. Pritom, ona omogućava da se potomstvo poveže s društvenom zajednicom i kulturom, uči dijete da razumije svijet oko sebe, štiti ga i njeguje. U procesu socijalizacije roditelji imaju nezamjenjivu i specifičnu ulogu (Todorović, J., 2004: 55). Roditeljstvo treba da omogući kvalitetnu socijalizaciju i zasniva se na odnosu bliskosti s djetetom ali i na roditeljskom autoritetu.

Porodica treba da bude čvrst oslonac djetetu i da stimulira njegov samostalan i svestran razvoj te da omogućuje preduvjete i osnovu za razvoj zdrave ličnosti. Razvoj i odrastanje djeteta praćeni su ponašanjima koja nose razne izazove. Odrastanje i potreba za nezavisnošću djeteta često nagone da eksperimentira nečim s čime roditelji nisu saglasni ili nečim što ne dopuštaju. Kod djece u procesu odrastanja javlja se stalna potreba za isprobavanjem različitih uloga i mijenjanja sistema vrijednosti, povećava se radoznalost, ali i agresivnost, pri čemu uvijek postoji i određen procent rizika koji mladi, ponekad, loše procijene. Često prisutna tvrdoglavost ispoljava se najčešće kao potreba da se stane u odbranu identiteta i vlastite samostalnosti (Todorović, 2004). Povećanom riziku izložena su djeca iz nepotpunih i disfunkcionalnih porodica, djeca s nekim hroničnim oboljenjem ili tjelesnim nedostatkom.

Od roditelja, kao prvih odgajatelja, očekuje se razumijevanje za poteškoće na putu izgradnje, odlučnost, istrajnost ali i velika ljubav prema djeci. Za uspjeh svakog odnosa zaslužna je interakcija na kojoj počiva uspješna i poticajna komunikacija koja je neophodna u odgojnom procesu i za roditelje i za dijete. Pete i Andrews (2006) našli su dosljedne nedvojbene i uvjerljive dokaze za sljedeće: „Članovi obitelji imaju vodeći utjecaj na djetetov školski uspjeh i njegova postignuća tijekom života. Kad škole, članovi obitelji, društvo u cjelini zajedno potiču djecu na učenje, ona su bolja u školi, dulje u njoj borave i više je vole“ (Dawn, T. et al., 2011: 42).

Aktivno učešće roditelja u različitim aspektima školskog života predstavlja važnu komponentu odgojno--obrazovnog procesa i u neposrednoj je vezi s njegovim kvalitetom. Sretno i zadovoljno dijete najvažniji je interes porodice i škole, a preduvjet za to je kvalitetna saradnja porodice i škole. Unutrašnji faktori koji utječu na uspjeh i kvalitetno uključivanje učenika u školski sistem podrazumijevaju sve osobine koje učenik donosi u odgojno-obrazovni proces a koje mogu biti u vezi sa školskim postignućem – to su: intelektualne sposobnosti, motivacija, mišljenje o sebi i samopoštovanje, osobni stavovi, vlastiti sistem vrijednosti, očekivanja, predznanja i stečena iskustva. Osim osobnih karakteristika učenika, na školsko postignuće mogu utjecati i vanjski faktori, među kojima su najznačajniji porodično okruženje i školski uvjeti (Polovina, N., Bogunović, B., 2007: 424).

Prema Hendersonu i saradnicima (2007), postoje četiri temeljna uvjerenja učitelja koja bi trebala biti osnova za uključivanje porodice u programe škole: „Učitelji moraju vjerovati da svi roditelji imaju snove vezane za svoju djecu i njihov život i da im žele najbolje; učitelji moraju vjerovati da svi roditelji imaju kapacitet da podrže svoju djecu u učenju; roditelji i školsko osoblje treba da budu ravnopravni partneri; glavna odgovornost za izgradnju partnerstva između škole i porodice uglavnom leži na djelatnicima škole“ (Dawn T. et al., 2011: 42).

Što se ranije dogodi uključivanje roditelja u proces obrazovanja njihove djece, učinci te uključenosti su veći. Henderson i Mapp (2002) u svom pregledu rezultata istraživanja potvrdili su ovu tezu. Oni tvrde da programi ranog odgoja i obrazovanja, unutar kojih se roditelji posebno obučavaju da kod kuće rade sa svojom djecom, imaju još značajniji pozitivni učinak na postignuća te djece. Taj uspjeh direktno je povezan s trajanjem obuke za roditelje koja podrazumijeva edukaciju roditelja iz područja roditeljstva te jačanje roditeljskih kompetencija za pomoć i podršku u odgoju i obrazovanju djece. To potvrđuje činjenicu da uključivanje roditelja putem različitih uloga u život i rad škole doprinosi boljim rezultatima i napretku djece. Važno je roditelja posmatrati

kao partnera koji u odgoju i obrazovanju djeteta treba učestvovati kao subjekt koji pomaže u tom procesu. Škola treba pokazati spremnost za saradnju i zajedničko rješavanje svih pitanja s ciljem postizanja djetetova napretka i uspjeha.

Analize stanja u sistemu institucionalnog odgoja i obrazovanja ukazuju na nedovoljan broj programa vezanih za porodicu i odgovorno roditeljstvo te nedostatak odgovarajućih programa u kojima bi nastavnici davali podršku razvoju roditeljskih kompetencija, a čime bi se ostvarilo kvalitetno partnerstvo između porodice i škole. Insistiranje na dubljim odnosima koji su partnerski ali istovremeno obavezujući, podrazumijeva podršku i jasno definiran koncept i strategiju obrazovnog sistema.

Savremena porodica ima nešto drukčiju ulogu i prolazi kroz vlastite promjene koje su nekad krize. Neki od oblika krize porodice su povećan broj razvoda, porast nasilja u porodici, slabljenje interesa za društveno uključivanje, traganje za novim inovativnijim oblicima braka i porodice te novi kulturološki sindrom da biti samostalan znači biti dovoljan sebi i biti nezavisan. Svi spomenuti faktori određuju kvalitet odnosa porodice i škole. Partnerstvo porodice i škole podrazumijeva postojanje zdravih porodičnih odnosa kao preduvjeta za sve društvene odnose vezane za porodicu i školu. Ne postoji idealan model niti recept za kvalitetno partnerstvo porodice i škole (Albright, M. I. i Weissberg, R. P., 2010: 247). Sigurnost porodice kreira pogodan ambijent za dobar saradnički odnos. Međutim, u uvjetima opadanja nivoa porodične sigurnosti, sreće, zadovoljstva, povjerenja, kreira se negativan kontekst za razvoj i funkcioniranje partnerskih odnosa.

Prema autorici McDermott (2008), prvi zagovornici efikasnog uključivanja roditelja uglavnom su odgajatelji i stručni saradnici u dječijim vrtićima te učitelji u ustanovama specijalnog obrazovanja koji su se osvjedočili u značaj ulaganja vlastitih napora i pružanja roditeljske potpore za dobrobit djece. Drugu skupinu zagovornika čine vladine i stručne organizacije koje u svojim vodičima za uključivanje roditelja ističu učenje odraslih, dvosmjernu komunikaciju i donošenje odluka, ali učenje i dalje opisuju u terminima roditeljskog učenja o djeci i školi s ciljem pružanja potpore školi (McDermott, 2008: 5). Veća privilegiranost djeteta i ostvarivanje prava uvjetovali su veće zahtjeve i inicijativu roditelja o učešću, odnosno, razvijanje partnerskog odnosa. Ovakav odnos ne mijenja samo obim nego i kvalitet interakcija koje uvjetuju veće i fundamentalnije emocionalne veze i odnose. Roditelji su dobili sasvim novu ulogu, od pasivnog učesnika čija se uloga temeljila na informiranosti o uspjehu i vladanju djeteta do aktivne uloge animatora, volontera i edukatora.

U skladu s tim, novi zadatak i vrlo važnu ulogu dobile su i odgojno-obrazovne ustanove, u smislu edukacije roditelja za ostvarivanje pravilnog odgoja, usmjeravanja, inovacija, komunikacije i saradnje. Time se umjesto pojma saradnje tokom historije promijenila i nomenklatura ovog odnosa, pa je pojam saradnja zamijenjen pojmom partnerstvo. Ovakav način roditeljskog uključivanja u život škole zagovarala je treća skupina teoretičara i praktičara koja se u novije vrijeme sve više zalaže za pomicanje granica roditeljskog uključivanja, pa se sve više naglašava kako bi „učitelji trebali pokušati upoznati i razumjeti roditelje i njihov sociokulturni kontekst. Također, učitelji bi trebali pokušati učiti od roditelja“ (McDermott, 2008: 11).

Veliki zaokret u pogledu roditeljske uključenosti, gdje roditelji dobijaju aktivnu ulogu u životu i radu škole, potječe upravo od ove skupine zagovornika koji pažnju s porodice preusmjeravaju na učitelje kao one koji „bi trebali činiti“, roditelje također počinju posmatrati kao osobe, a ne samo kao izvršioce preporuka učitelja i škole. Možda je nekad bilo dovoljno da roditelji učenika dolaze samo na roditeljske i informativne sastanke djece. To se najčešće dešavalo u nižim razredima osnovne škole (od prvog do četvrtog razreda), dok se smatralo da u višim razredima nije potrebno dolaziti čak ni na informativne i roditeljske sastanke ili su to činili roditelji učenika s odličnim uspjehom i primjernim vladanjem.

Istovremeno, izostajala je prisutnost roditelja učenika sa slabijim uspjehom u učenju i vladanju. U savremenom društvu, u kojem oba roditelja rade i nemaju vremena da se posvete svojoj djeci, zadatak škole je da istraži i ponudi nove modele i za roditelje prihvatljive forme uključivanja kako bi oni bili prisutniji u radu škole i u životu i radu njihove djece. Novi modeli koji se mogu ponuditi su upravo nove uloge roditelja u kojima bi se s nivoa saradnje između škole i porodice putem informativnih i roditeljskih sastanaka prešlo na nivo partnerstva između porodice i škole putem volontiranja, edukacije, radionica, asistiranja, podrške i pomoći školi putem humanitarnih akcija, školskih bazara i osnivanja kutka za roditelje.



Slika 2.1. Prikaz uloge roditelja u školama u kojima je prisutno partnerstvo

Aktivno uključivanje roditelja u nove vidove partnerstva sa školom (roditelji edukatori, volonteri, predavači, stručni savjetnici, asistenti u nastavi, učesnici u radionicama, tribinama, predavanjima, autori i koautori u izradi vodiča, brošura itd.), podstiče i usmjerava roditelje ka ozbiljnijem odnosu prema obavezama koje nameće obrazovanje djece i u konačnici utječe na poboljšanje odnosa porodica – škola, što rezultira prelaskom s nivoa saradnje na nivo partnerstva. Roditeljima je neophodno omogućiti aktivno učešće u svim aspektima funkcioniranja škole, odnosno potrebno ih je prihvatiti i uključiti kao ravnopravne članove tima u ustanovi. Da bi se to ostvarilo, potrebno je raditi na razvijanju pedagoških kompetencija učitelja. Autorica Benson (2006) naglašava: „Razvoj tima zahtijeva dublje znanje u učenju odraslih, ali i pedagoške kompetencije odgajatelja / učitelja kako bi roditelji stvarno, a ne samo formalno bili uključeni, aktivno učestvovali te stvarno unapređivali svoju ličnost i roditeljska umijeća“ (Benson, 2006: 286).

Unapređenje pedagoškog rada škole je dugotrajan proces na kojem trebaju raditi svi zaposlenici zajednički i tek tad se može očekivati stvarna i željena promjena. Tako ćemo doći do škole u kojoj će sva djeca imati pravo na kvalitetno obrazovanje i osposobljenost i gdje će se nastava i nastavni proces prilagoditi potrebama i mogućnostima učenika. Iako se već dugo govori o reformi školstva u našoj zemlji, može se reći da je ona na neki način odavno počela. Bilo je raznih pokušaja u provođenju promjena, nešto je od toga i učinjeno, ali suštinske promjene se, ipak, nisu dogodile.

U reformske procese potrebno je uključiti sve sudionike obrazovnog procesa (od predstavnika ministarstava pa do realizatora nastavnog procesa, profesora, nastavnika, učitelja i roditelja). Tek kad svi budu uključeni u donošenje odluka, bit će moguće uvoditi promjene. Ako se odluke budu donosile na nivou ministarstava a provodile u školama, njihova realizacija će biti otežana jer podrazumijeva sistem nametanja. Mnogo je efikasniji sistem prihvatanja putem zajedničkog donošenja odluka i njihovo provođenje.



Slika 2.2. Prikaz glavnih faktora kvalitetne škole

Slika 2.2. prikazuje glavne faktore kvalitetne škole. Učenici su u centru obrazovnog procesa – oni su subjekti obrazovanja. Za njih u školi mora biti osigurano kvalitetno okruženje za učenje kako bi proces poučavanja napredovao prema predviđenom planu. Da bi procesi i okruženje bili kvalitetni, moraju se uključiti i udružiti nastavnici i roditelji te uz pomoć društvene zajednice i obrazovnih vlasti raditi na kreiranju i poboljšanju uvjeta za rad, boravak i učenje.

Autorice Gossen D. i Anderson J. (1996), u knjizi Stvaranje uvjeta za kvalitetne škole navode da u procesu provođenja školskih promjena uposlenici u svakoj fazi treba da zadovolje svoje potrebe. Razvojne faze procesa promjene su: spoznajna promjena, osobna promjena, promjena sistema, promjena kulture, promjena programa i stalna promjena. Navedene faze su međusobno povezane i predstavljaju model koji je u skladu s teorijom kontrole jer usmjerava pažnju na kreiranje okruženja u kojem ljudi mogu zadovoljavati svoje potrebe dok prolaze različite faze zabrinutosti (Gossen D. i Anderson J., 1996: 24).

Razvoj partnerstva zahtijeva nove aktivnosti kojima se nastavnici ponekad opiru iz različitih razloga; nekad je to strah od nepoznatog (hoću li ja to moći ili znati), nekad nedostatak određenih sposobnosti i vještina, iskustva, nekad su to subjektivni, a nekad i objektivni razlozi. Ipak, tokom razvoja partnerstva, potrebno je proći kroz sve navedene promjene koje nisu uvijek jednostavne i nekada nisu svi akteri spremni da ih provode, a bez uključenosti svih je teško.

JAČANJE KOMPETENCIJA ZA SARADNJU S RODITELJIMA

U odnosu između porodice i škole ključna je komunikacija najvažnijih faktora odgoja i obrazovanja u porodici i školi.

Kvalitet odnosa i kvalitet komunikacije određuju daljnji tok i napredovanje, čime se postavljaju temelji za daljnja stjecanja znanja na akademskom nivou. Složeni odnosi unutar ovog hijerarhijski organiziranog koncepta odgovornosti i neosporna uloga svih faktora koji dovode do složenosti i individualnosti fenomena nameću brojne profesionalne izazove i traže od istraživača odgovore na mnoga pitanja. U fokusu je nastojanje da se unaprijedi saradnja porodice i škole tako što će se izgraditi partnerski odnosi nastavnika i učeničkih roditelja. To podrazumijeva zajedničko, ciljano, planski vođeno i usmjereno odgojno djelovanje dvaju najvažnijih faktora tog procesa – roditelja i nastavnika.

Brojna su istraživanja provedena, vođene diskusije koje ilustriraju različite stavove i moguće razloge nesporazuma na relaciji nastavnik – roditelj ili, općenito, na relaciji porodica – škola. Rezultati jasno ukazuju na postojanje potrebe za ozbiljnijim pristupom u njegovanju i razvijanju spomenutih odnosa.

Odnosi porodice i škole zasnovani su na saznanjima savremene pedagoške teorije i prakse, čija saradnja utječe na kvalitet socijalizacije kroz koju prolaze mladi od ranog doba, a koji umnogome određuju tu osobu. U savremenim uvjetima, porodica i škola imaju gotovo jednak značaj i ulogu u socijalizaciji, ali ih to ne čini automatski dobrim saradnicima ili protivnicima u ovom procesu.

Odnosi najodgovornijih faktora u porodici (roditelji, staratelji i drugi utjecajni srodnici) i najodgovornijih faktora u školi (nastavnici, stručni saradnici, saradnici u nastavi, članovi školskog menadžmenta) podrazumijevaju strategiju, međusobno uvažavanje te poštivanje autonomije svakog od učesnika. Značajan utjecaj imaju i faktori koji umnogome određuju kvalitet ovih odnosa, a to su pojedinačne osobine nastavnika i roditelja, specifični porodični i školski faktori i socijalni utjecaji. Svi spomenuti faktori djeluju sinergijski i znatno određuju tok i kvalitet tih odnosa.

Osim toga, u obzir uzimamo i utjecaj sredine u kojoj tranzicijski procesi donose rizike na svim nivoima društvenog djelovanja. U radu se indirektno ukazuje na rizike koji se na ovaj odnos odražavaju u smislu usporenog ekonomsko-političkog tranzicijskog utjecaja i procesa transformacije obrazovnog sistema. Živimo u vremenu brzih i kontinuiranih promjena na svim poljima, u vremenu u kojem se nova znanja stalno usavršavaju i nadopunjuju. S tim u vezi, i partnerstvo porodice i škole, kao živi odnos, traži stalnu nadogradnju i usavršavanje. Odnos porodice i škole zahtijeva novi, unaprijeđen model saradnje koji bi mogao odgovoriti zahtjevima savremenih odgojno-obrazovnih sistema. Edukacija učesnika u ovim odnosima nameće se kao obavezan pravac vizije obrazovanja. Ona pretpostavlja i potiče promociju novog sistema vrijednosti i stila života koji bi uključivao i sadašnje, a i generacije koje dolaze, razvijanjem svijesti o značaju dobrih partnerskih odnosa u svim sferama društva.

Dobri partnerski odnosi su neophodni jer se dijete školske dobi razvija u interakciji raznovrsnih faktora. Kako smo već napomenuli, porodica i škola su najvažniji faktori, međutim, u slučaju izostajanja kvalitetne saradnje, pozitivan utjecaj slabi i ne daje očekivane rezultate koji se direktno tiču odgojno-obrazovnog procesa. Očekivani rezultati će izostati naročito ako su ti stavovi suprotstavljeni i ako između spomenutih faktora ne postoji dobra saradnja i komunikacija. Zbog toga je neophodno da porodica i škola djeluju koordinirano, a ne da jedan od učesnika ima prioritet ili nezavisnu autonomiju. Tendencija je da se ovaj tip partnerstva razvija i razgrana u niz raznovrsnih oblika te da se podigne na nivo uzajamnog pomaganja i sporazumnog djelovanja radi rješavanja brojnih i specifičnih pitanja iz oblasti odgojno-obrazovne politike.

Partnerski odnos između porodice i škole pomaže unapređenju školskih programa, osigurava dobru socijalnu klimu u školi, pruža pomoć i podršku porodici, podiže nivo socijalizacije, unapređuje znanja i sposobnosti roditelja, povezuje roditelje sa zaposlenicima škole i na taj način uspostavlja nove socijalne veze. Partneri prepoznaju pozitivne efekte, uviđaju zajedničke interese i odgovornosti kad je riječ o djeci i na taj način zajednički rade na omogućavanju što boljih odgojno-obrazovnih uvjeta i mogućnosti za učenje. Model savremenog partnerstva stavlja učenika u središte interesovanja. Istraživanje i primjeri interdisciplinarnog polja u oblasti

partnerstva porodice i škole imaju jedno jezgro – brigu o djeci koja je naš zajednički i jedini cilj.

Nastojali smo sva postignuća i primjere dobre prakse saradnje s roditeljima predložiti na različite načine, kao primjere aktivnosti koji su doprinijeli poboljšanju odgojno-obrazovnog kvaliteta rada i obrazovanja općenito. Smatramo da će uspjesi i rezultati postignuti na tom polju biti podsticaj drugima da primijene ovakve primjere dobrih praksi u svojim školama.

IDEJE I AKTIVNOSTI – KAKO GRADIMO PARTNERSTVO ŠKOLE S PORODICAMA I ZAJEDNICOM?

Beba Šarkinović

Razvijanje partnerstva s porodicama zahtijeva vrijeme, strpljenje i razne strategije. Iako, ponekad, zna biti zahtjevno, kako organizacijski tako i vremenski, na duge staze, trud i ulaganja se na mnogo načina isplate. Da bismo unaprijedili partnerstvo, moramo učiti iz vlastite prakse ali i od drugih, dijeliti znanje u školi i zajednici i konstantno eksperimentirati. Činimo to kako bismo ostvarili postavljene ciljeve i pružili svakom djetetu priliku da bude sretno i uspješno.

Dosadašnja iskustva u ovoj oblasti pokazuju da ima mnogo profesionalaca koji istinski vjeruju u blisku saradnju s roditeljima i koji su postigli zapažene rezultate. Također, u svakoj školi postoje oni nastavnici koji još nisu spremni da izgrade takvo partnerstvo. Stoga je važno sagledati stavove nastavnika prema partnerskim programima, kao i njihova uvjerenja o važnosti i efektima uključivanja roditelja i drugih partnera u zajednici u svim oblastima rada škole. Nastavnici treba da razviju vještine timskog rada, inače nije moguće implementirati partnerski program.

Da bismo istinski krenuli ka izgradnji partnerstva između porodice i škole, potrebno nam je stalno ispitivanje, evaluacija i zajedničko razmišljanje o trenutnim školskim odnosima.

Prije nego što odlučite primijeniti partnerski pristup u svojoj školi, potrebno je analizirati kvalifikacije i spremnost nastavnika i menadžmenta i postaviti prioritete. Budući da je modul strukturiran tako da ima za cilj povećanje kompetencija članova porodice, zajednice i zaposlenih, važno je uvažavati potrebe i zahtjeve svih uključenih uz poštovanje principa jednakosti i međusobnog uvažavanja. Stvaranjem fleksibilne organizacije učenja i djelovanja unutar škole, unapređuju se alati i tehnike, kao i konstruktivna i motivirajuća komunikacija i sposobnosti kako bi svaki od učesnika mogao razmišljati o vlastitim akcijama u procesu izgradnje partnerstva. Započnite školsku godinu tako što ćete se više otvoriti prema porodici (roditeljima / starateljima vaših učenika). Pokušajte da motivirate što veći broj uposlenika, roditelja i partnera škole da pomognu razvijanju partnerskih odnosa porodice, škole i zajednice. Cilj je razvijanje profesionalnog dijaloga partnera u odgoju i školovanju djece, roditelja i nastavnika, jačanju međusobnih kompetencija i približavanja zajedničkim kriterijima kako biti što bolji odgovatelj roditelj i nastavnik, kako biti što uspješniji u školovanju našeg djeteta / našeg učenika.

Posvetite posebnu pažnju komunikaciji s roditeljima / starateljima vaših učenika. Postoji mnogo načina i formi komunikacije – važno je koristiti prilike da roditelje smisleno uključimo i uvažimo ih kao ravnopravne sagovornike.

Komunikacija pozitivno utječe na stepen uključivanja porodice kada je:

- pozitivna i otvorena,
- uvažava mišljenje i potrebe svake porodice,
- uvažava različite porodične kulture,
- usmjerena je na napredovanje i postignuća učenika i načine daljnjeg rada.

Kako komunicirati s roditeljima:

- Počnite konverzaciju s pozitivnim stvarima.
- Obratite pažnju na ono što roditelji dobro rade.
- Koristite jednostavan jezik, ali ne omalovažavajte.
- Svaka komunikacija je važna i način da se izgradi partnerstvo.
- Izgradite povjerenje.
- Modelirajte ponašanje.
- Naučite slušati.
- Budite fleksibilni.
- Opustite se i zabavite!

TEHNIKA AKTIVNOG SLUŠANJA

Koristimo:

- Refleksiju na emocije – Vidim da vas je ovo zabrinulo... uznemirilo...
- Parafraziranje – Da provjerim jesam li dobro razumjela... Da li ste željeli reći...
- Sumiranje – Da provjerim šta smo se dogovorili...
- Postavljanje pitanja za pojašnjenje – Možete li mi objasniti šta je prethodilo, da li ste tada...
- Tišinu – koja nije ugrožavajuća.
- Mimiku i govor tijela – Tu sam za tebe.

PRAVILA KONSTRUKTIVISTIČKOG SLUŠANJA

- Jedna osoba govori u unaprijed određenom trajanju, dok je druga osoba sluša.
- Slušalac ne smije govoriti, ali mora pokazivati aktivno interesovanje, jezikom tijela, za ono što druga osoba govori. Dajte partneru svoju punu pažnju, oslobađajući um od vlastitih misli. Budite osjetljivi prema partnerovim potrebama.
- Tišina je uredu. Kada govorite i treba vam vrijeme da razmislite, bit će tišina. Slušalac će ostati tih, čekat će i neće pokazati bilo kakvo nestrpljenje.
- Kada dam znak, zamijenit ćete uloge. Slušalac će da govori, i obrnuto.
- Svaka će osoba govoriti po tri minuta.
- Možete koristiti i putujuću svesku „Zadaća“ za roditelje, gdje se redovno ostvaruje komunikacija između roditelja i škole (postignuća učenika i dr.).

ASERTIVNOST: JA-PORUKE

Ukoliko su potrebe i interesi roditelja ili nastavnika/-ca ugroženi i nisu prepoznati, može doći do sukoba i prekida saradnje. Asertivnost je vještina iskazivanja stavova, potreba i osjećanja na jasan, direktan način kojim ne napadamo i ne okrivljujemo drugu stranu. Potrebno je identificirati vlastite interese i potrebe i zauzeti se za njih bez kršenja prava drugih. Asertivnost je vještina koja se može razvijati. U asertivnoj komunikaciji preporuka je koristiti tehniku „Ja-poruke“ koja sadrži:

- neutralan opis postupka / ponašanja druge osobe
- opis vlastitog osjećanja / reakcija na postupak/ponašanje
- prijedlog upućen drugoj osobi (kakvu situaciju želimo).

Umjesto „Ti-poruka“ koje su napadačke i koje kod sagovornika izazivaju potrebu da se brane protunapadom, što stvara prepreke u komunikaciji, koristeći Ja-poruke iskazujemo svoje potrebe bez namjere da napadamo drugog i često dolazimo do zajedničkog rješenja.

Primjeri:

Ti-poruka	Ja-poruka
„Ti stalno kasniš, neodgovoran si i nedisciplinovan. Nemoj da se to više dešava!“	„Primjećujem da u posljednje vrijeme često kasniš na posao. Tvoje kašnjenje negativno utiče na produktivnost ostalih kolega i ja se ne osjećam dobro u vezi sa tim. Voljela bih da više ne kasniš.“
„Sram vas bilo, opet ste sve ostavili meni!“	„Ljuti me kad ostavite kaos u kuhinji pa sve moram sam pospremiti! Pomoglo bi mi da svako iza sebe stavi svoje posuđe u sudoper.“

STRATEGIJE KOMUNIKACIJE S RODITELJIMA U IZAZOVNIM SITUACIJAMA I SAVJETI ZA OSTVARIVANJE POZITIVNIH, KONSTRUKTIVNIH ODNOSA S RODITELJIMA UČENIKA VAŠEG ODJELJENJA

- Ostanite staloženi. Samo dijalog i razumijevanje mogu dovesti do iznalaženja rješenja. Nemojte glasno obraćanje roditelja shvatati osobno. To je obično način izbacivanja negativnih emocija prema osobi koja se upravo našla u blizini.
- Izgradite povjerenje roditelja. Roditelji žele čuti o dobrim stvarima koje se dešavaju u odjeljenju. Pošaljite im kratku poruku kada dijete uradi nešto dobro. Na taj način će znati da obraćate pažnju na dijete u cjelini i bit ćete prihvaćeni kao neko ko o djetetu brine dok je u školi.
- Izadite u zajednicu. Učenici dobijaju priliku da pokažu svoje vještine i pomognu drugima. Zajednica prepoznaje da je mladima stalo do dešavanja u zajednici. Škola dobija medijsku promociju, a zajednica počinje prepoznavati potrebe škole.
- Pokažite da Vam je stalo. Potičite roditelje da sa Vama podijele ukoliko su zabrinuti. Pokažite im da ste tu radi njihove djece i da su dobrodošli da sa Vama sarađuju.
- Svoje samopouzdanje i autoritet u teškim situacijama pokažite direktnim gledanjem u oči svoga sagovornika. Tako pokazujete da Vas interesira šta govori i da ga poštujete.
- Govorite tišim tonom. Roditelji često osjećaju da se prema njihovom djetetu ponašalo nepravedno i žele da se situacija ispravi, ne saslušavajući pri tome šta nastavnik ima da kaže. Sasvim je normalno da postanete nervozni i da zvučite nesigurno. Zato stišajte glas, tako ćete zvučati sigurnije i to će roditelja natjerati da Vas pažljivije sluša.
- Prihvatite da svi griješe. Nastavnici imaju mnogo odgovornosti te tako ima puno prilika da pogriješe. Kada roditelj ukaže na grešku, pravilna procedura škole jeste da bude zahvalna i prihvati ponuđene informacije. Prihvatajući da postoji mogućnost greške, škola daje do znanja roditelju da joj je stalo i da će ispitati o čemu se radi. Potrebno je što prije saznati da li je zaista napravljena greška, pa rezultate komunicirati sa roditeljima.
- Pokažite empatiju. „Veoma mi je žao što se to desilo“ – jesu riječi koje imaju veliku moć. Pokazuju da ste slušali šta Vam je rečeno i da Vam je stalo da sve bude uredu. Ujedno otvarate mogućnost da zajedno riješite problem. Time prioritet dajete novonastaloj situaciji i pokušavate doći do rješenja.

RODITELJSKI I INFORMATIVNI SASTANCI

Roditeljski i informativni sastanci su najčešći oblik komuniciranja između škole i porodice i potrebna im je redefinicija. Izmijenjeni i individualizirani pristup roditeljskih sastanaka doprinosi poboljšanju i unapređenju partnerstva porodice i škole. Što prije otpočnemo saradnju s porodicama to bolje. Prvi sastanci su prilika za bolje upoznavanje i upućivanje roditelja u način zajedničkog rada, prilika da kažete vaša očekivanja i želje za svako dijete ali i da saznate očekivanja od porodica.

Neki od načina da prvi sastanci budu opušteniji za roditelje i razrednike/-ice:

- Načinite „početnu bazu podataka“ – da biste stvorili razredni model partnerstva s roditeljima, potrebno je upoznati potrebe i mogućnosti razredne zajednice.
- Roditelje treba upoznati s rutinama i osnovnim pravilima u školi. Osigurajte da vlada dobra atmosfera i da se porodice upoznaju.
- Priča razrednika/-ice o svom prvom roditeljskom sastanku (priča o ranijim iskustvima, zanimljivim anegdotama, prikazivanje videosnimaka, fotografija, portfolija i sl.).
- Prikazivanje videoporuka koje su učenici pripremili za roditelje.
- Razrednik/-ica uključuje učenike u planiranje, pripremanje i realizaciju roditeljskih sastanaka (učenici svojim prisustvom doprinose uspješnijoj realizaciji roditeljskog sastanka, nekad će učenici realizirati određenu aktivnost na početku, nekad na kraju roditeljskog sastanka...).
- Potrudite se da upoznate porodice i učinite to na manje formalan način stvarajući atmosferu uzajamnog poštovanja i povjerenja.
- Pojasnite na samom početku školske godine svoja očekivanja i recite im šta oni mogu očekivati od Vas – ništa se ne podrazumijeva.
- Pokažite interesovanje za porodicu i djecu – njima je važno da znaju da vam je stalo do njih.
- Zaštitite privatnost porodica i čuvajte u tajnosti podatke o porodicama i djeci.
- Uključite roditelje i pokažite im da cijenite njihov doprinos – tako će oni više cijeniti vas.
- Redovno komunicirajte s porodicama i šaljite pozitivne poruke o djeci, to će umanjiti stres vezan za susrete.
- „Roditelj – roditelju“ je povezivanje roditelja kako bi jedni drugima mogli biti podrška, razmjena informacija, pružanje savjeta, učenje jednih od drugih. Grupne aktivnosti mogu se organizirati i kao sastanci podrške.
- Napišite pismo roditeljima na početku godine. Ponudite im partnerski i iskren odnos baziran na otvorenosti i dobroj komunikaciji. Neka to bude vaš prvi korak ka partnerstvu škole i porodice.
- Ponudite roditeljima vaših učenika ugovor o partnerstvu za školsku godinu u kojem ćete se fokusirati na najvažnije prioritete.
- Upoznajte svoje učenike i njihove roditelje. Saznajte koje su najčešće poteškoće i prepreke u ostvarivanju dobre komunikacije s porodicama? Potaknite roditelje da vam pričaju o svom djetetu: (O VAŠEM DJETETU 3, 2, 1 - 3 riječi koje opisuju vaše dijete, 2 stvari koje mislite da bih trebala/-o znati o vašem djetetu, 1 cilj koji imate za vaše dijete ove godine.)

- **Pitajte roditelje kako se osjećaju u školi. Ako njihov odgovor bude ovakav, postigli ste napredak:**

„Mi se uvijek osjećamo dobrodošlim a u učionici smo kao kod kuće.

Osjećamo da je sve to naše zajedničko i da sve dijelimo i to nam mnogo znači.

Učiteljica nas poštuje i uvažava naše mišljenje.

Učiteljica i mi nemamo tajni

Mi smo partneri.“

Jačanje kooperativnosti među roditeljima dovodi do jačanja i poboljšanja razredne kohezije. Snaga grupe pomaže jačanju i usmjeravanju drugih roditelja da se uključe, da ravnopravno sudjeluju u donošenju odluka, prihvate odgovornost i brinu jedni za druge.

POMOZITE RODITELJIMA DA:

- bolje komuniciraju s djecom;
- primjenjuju adekvatne odgojne postupke;
- pomognu djeci da razviju dobre socijalne vještine, samopouzdanje i samopoštovanje;
- steknu i razviju samokontrolu.

KADA PRIPREMATE RADIONICE ZA RODITELJE, IMAJTE NA UMU DA RODITELJI:

- imaju različita predznanja i sposobnosti, ali su došli tu s idejom šta žele da nauče i kako žele da uče;
- imaju različite stilove učenja;
- trebaju vrijeme i „hrabrosti“ da dijele svoja iskustva s drugima;
- trebaju prijedlog tema za roditelje (dajte roditeljima priliku da napišu iz kojih oblasti im je potrebna edukacija).

IDEJE ZA AKCIJE U ŠKOLI, PORODICI I ZAJEDNICI

1. PRIPREMA ZA ŠKOLU

Potrebni su program obuke i resursi za roditelje djece koja će naredne godine proći u školu. Organizacija mjesečnih (ili čak sedmičnih) sastanaka s roditeljima omogućava im da pomognu razvoj djeteta, potaknu predčitalačke i predmatematičke sposobnosti, razumiju na koji način dijete uči i razvija se. Na svakoj radionici roditelji dobijaju konkretne zadatke i materijale za rad s djecom, a susreti omogućuju da se upoznaju, druže i provedu ugodno vrijeme u školi. Djeca čiji su roditelji prošli kroz ovaj program bolje su pripremljena za školu, imaju veće samopouzdanje i bolje socijalne vještine.

2. KRUGOVI PRIJATELJA

Krugovi prijatelja predstavljaju specifičnu metodologiju koja nam pomaže da izgradimo mrežu podrške za svako dijete kroz: promoviranje socijalne uključenosti djece, poticanje prihvatanja i razumijevanja u vršnjačkoj grupi, smanjivanje izazovnog ponašanja kod djece, ohrabrivanje djeteta da se uključi u grupu i prihvati njena pravila, pružanje podrške djetetu da se uspješno nosi s određenim promjenama, pomoć djetetu da stekne što više prijatelja. Iz „Krugova prijatelja“ direktnu korist imaju djeca koja su povučena u socijalnim odnosima, djeca koja se osjećaju izoliranim i usamljenim u vršnjačkoj grupi.

3. KAD POMAŽEM, DOBRO SE OSJEĆAM

Pomozite djetetu da osjeti radost davanja i pomaganja. Zajedno s djecom odaberite „važne sitnice“ i spakujte mali paketić koji ćete pokloniti nekom djetetu kojem je pomoć potrebna (iz susjedstva, škole, iz neke druge zemlje u kojoj su djeca ugrožena). Neka dijete odlučuje o tome šta misli da bi trebalo staviti u paketić, pitajte ga šta misli da je toj djeci važno i potrebno i zašto. Zamolite dijete da odabere neku svoju stvar za koju misli da bi obradovala neko drugo dijete, i stavi je u paketić. Pomozite djetetu da zamisli kako će se osjećati neko ko taj paketić otvara, koliko će se obradovati i šta će mu/joj to značiti. Neka dijete u paketić doda i pismo u kojem se obraća tom djetetu i svoju adresu, ukoliko dijete želi odgovoriti

4. ZNANJE U ZAJEDNICI

Iskoristite postojeće prostore mjesne zajednice, nekog kluba ili centra za djecu, i organizujte volontersku pomoć djeci u učenju. Zamolite vaše prijatelje različitih zanimanja da vam se pridruže. Pozovite roditelje, ili se povežite sa nekim centrom ili organizacijom koja okuplja penzionere/ke.

5. UPOZNAJMO SVOJU ZAJEDNICU

Upoznajte svoju zajednicu. Neka djeca, zajedno s roditeljima, prave mala istraživanja o „običnim“ ljudima iz svoje zajednice koji su kao građani uradili djela vrijedna poštovanja, o njihovim zanimanjima i značaju za zajednicu. Neka pričaju o tim ljudima, prave knjižice (npr., „Heroji iz komšiluka“), naprave galeriju fotografija (mogu koristiti mobitele). Zapamtite – svaki/-a član/-ica zajednice je važan/-na!

6. I RODITELJI MOGU BITI PREDAVAČI

Omogućite roditeljima da učestvuju u različitim aktivnostima škole na način koji najbolje reflektira njihove mogućnosti i interesovanja. Socio-ekonomski ili obrazovni status roditelja i njihove mogućnosti ne smiju biti prepreka, već naprotiv, prilika da drugi roditelji i sva djeca nauče nešto novo. Svako iskustvo i znanje je važno i svaki roditelj ga ima. Možete organizirati da roditelji vode radionice na odjeljenjskoj zajednici o temi koju sami predlože (mogu govoriti o svojim profesijama, o svojim hobijima, vještinama, npr., rad u bašti, kuhanju, sportu itd.). Osim toga, roditelji mogu pripremiti predavanja, radionice, kurseve za druge roditelje. Roditeljima obavezno ponudite pomoć pri pripremama, pojasnite šta se od njih očekuje, kako da se predstave djeci, ponudite im ideje i pomoć. Djecu potaknite da razmisle o pitanjima za goste. Zahvalite svim roditeljima na učešću i pomoći i postavite zahvalnice na vidno mjesto u školi i/ili učionici.

7. I RODITELJI POLAZE U ŠKOLU

Nekoliko mjeseci, ili čak godinu dana prije polaska djece u prvi razred, pozovite roditelje i buduće đake u školu. Upoznajte se međusobno kako biste stvorili osjećaj uzajamne podrške i povezali roditelje čija su djeca vršnjaci/-kinje. Tokom narednog perioda možete organizirati različite radionice za roditelje, koje će im pomoći da stvore dobro okruženje za djecu i potaknu razvoj vještina prije polaska u školu. Napravite malu biblioteku za roditelje kako biste ih potaknuli da više čitaju djeci i razgovaraju s njima. Radionice mogu biti organizirane za oba roditelja, ali i samo za majke ili posebne teme samo za očeve. Teme radionica mogu biti vezane za podršku razvoju djeteta, uzajamnu komunikaciju, davanje povratne informacije djetetu, jačanje samopouzdanja i samopoštovanja djeteta, metode pozitivne discipline, razvijanje odgovornosti kod djece, ulogu i stilove roditeljstva, odnose između oca i majke, zdravlje i dr.

8. SVI SMO DIO NAŠE ŠKOLSKOJ ZAJEDNICE

Odvojite u holi škole ili u hodnicima jedan zajednički prostor na zidu koji bi mogli naizmjenično, naprimjer svakog mjeseca, uređivati učenici i roditelji različitih razreda / odjeljenja. Neka sami odluče kako će ga urediti, neka predstave svoje zajedničke aktivnosti zabilježene fotografijom, šta su postigli, koje su im bile omiljene aktivnosti, na šta su posebno ponosni i dr.

9. NAŠA ZBIRKA ZADATAKA

Roditelji mogu biti najveća podrška djeci u učenju kod kuće koristeći resurse iz okruženja. Učenici i roditelji osmišljavaju matematičke zadatke, rade ilustracije, pišu tekstualne zadatke i imaju mogućnost da prezentiraju svoj rad u razredu tokom mjeseca opisujući postupak i način kako su matematički zadaci nastajali. Nakon izvjesnog vremena, kada prikupite dovoljno pisanog materijala, možete objaviti (roditelji, djeca i učitelj) matematičke zbirke.

10. RODITELJSKE KNJIŽICE

Važno je da svi učenici sudjeluju u kreiranju i dizajniranju roditeljske knjižice. U knjižici učenici mogu pisati o angažmanu svojih roditelja, zalaganju, dolascima u školu, njihovoj podršci u učenju, vannastavnim aktivnostima i koliko im je to značilo itd. Učenici roditeljima uručuju knjižice na tromjesečju ili polugodištu na svečanim roditeljskim sastancima zakazanim od strane učitelja i učenika uz prigodno pripremljen program. Zadatak učenika je da osmisle pozivnice i pripreme program za roditelje. Na ovaj način postićemo da se uz uključenost roditelja poveća i motivacija da budu aktivni tokom cijele školske godine.

11. ŠKOLSKA OLIMPIJADA RODITELJSTVA – različite aktivnosti, sportske ili takmičenje u pjevanju, plesu, recitiranju stihova, kulinarstvu, uređivanju školskog okruženja i sl.

12. PORODIČNI ŠTIT

Ovom aktivnošću podstičemo roditelje da se prisjete važnih trenutaka u svojoj porodici, da otvoreno i slobodno govore o svojim željama, postignućima, izazovima, međusobnim odnosima i stavovima kako bismo ostvarili povjerenje i slobodu komunikacije u grupi. Poželjno je da uz roditelje istovremeno i učitelj piše ili crta svoj porodični štiti. Na papiru nacrtati „štiti“ sa šest praznih polja koje će roditelji popuniti crtežima ili riječima:

- Moj najveći uspjeh

- Najsretniji trenutak u ovoj godini

- Najveći uspjeh u obitelji / porodici

- Moj najveći uspjeh na poslovnom planu

- Ponosan sam kao roditelj na...

- Moj životni moto

13. ŠKRINJICA ZA SVE

Na početku prvog razreda, roditelje uputiti na korištenje razredne škrinjice i objasniti važnost njenog postojanja. Roditelji imaju mogućnost izbora da li žele svoje pismo potpisati ili pohraniti u škrinjicu anonimno. Na ovaj način mogu se ispitati stavovi roditelja iz više oblasti koji će pomoći nastavniku da analizira svoj rad, uoči dobre i loše strane održanih roditeljskih sastanaka, sazna o kvalitetu ostvarene komunikacije, mogućnost traženje pomoći ili nekog vida podrške roditelja od škole (finansijska, edukativna, podrška u dovođenju i odvođenju djece u i iz škole i sl.).

14. TIMOVI RODITELJA ZA PODRŠKU

Važno je da se timovi roditelja formiraju uvažavajući afinitete roditelja, znanja, vještine i njihovo slobodno vrijeme. Na ovaj način pospješuje se komunikacija između roditelja, djece i učitelja, a donošenjem konkretnog razvojnog plana razredne zajednice, dijelimo odgovornost, preventivno djelujemo, podržavamo jedni druge i pronalazimo načine da prevaziđemo poteškoće (disciplina, uspješnost u učenju, radne navike...). Timovi roditelja za podršku učitelju i učenicima u realizaciji vannastavnih i nastavnih aktivnosti mogu biti za: sportske aktivnosti (fudbal, košarka, atletika, odbojka, plivanje, ples), čitanje i pisanje (učestvovati u stvaranju razredne biblioteke, odlasci u gradsku biblioteku, na sajmove knjige, obilježavanje Dana knjige, Dana pismenosti, pisanje priča i pjesama, organiziranje dolaska pisaca...), umjetnost (izrada kostima, scenskih rekvizita, odlazak u pozorište, muzeje, kina, igrokazi), ekologiju (ekološki kutak, izleti na planine, uređenje školskog dvorišta, obilježavanje značajnih datuma: Dan planete Zemlje, Dan voda...), tim za kulturu življenja i sl.

VIDOVI UKLJUČIVANJA RODITELJA - OKRUŽENJE ZA RODITELJE

NAPRAVITE OGLASNU TABLU / PLOČU ZA RODITELJE:

- Informisanje: Plan rada — raspored aktivnosti; vannastavne aktivnosti; projekti; važni događaji;
- Pravila u školi i vrijednosti — jezik primjeren roditeljima;
- Pozivi za uključivanje i volontiranje;
- Važne kontakt informacije;
- Fotografije; zahvalnice roditeljima — volonterima;
- Informacije vezane za sigurnost;
- Sastanci vijeća / savjeta roditelja — informacije;
- Uspostavite prostor za razgovor s roditeljima: Kutak za roditelje. Tu roditelji trebaju imati prostor za sebe i biti u stanju da pronađu različite resurse vezane za roditeljstvo, razvoj djece, servise u zajednici te ono im može pomoći da sa svojim djetetom rade kod kuće sortirano prema razredu i predmetu. To treba biti ugodan kutak/soba, lijepih boja, udobnog namještaja i s pristupom kompjuteru i internetu. U okviru kutka može se organizirati prostor s kolekcijom interesantnih knjiga, članaka, video i audiomaterijala koje roditelji mogu posuđivati.
- Omogućite roditeljima da se međusobno upoznaju;
- Omogućite roditeljima da upoznaju upravu i sve nastavnike;
- Predstavite misiju i viziju;
- Pošaljite pismo roditeljima prije početka školske godine;
- Napraviti podsjetnike / male postere o važnosti uključivanja svih porodica (npr., bedževe, platnene vrećice, razglednice, poruke) i u školi ih podijelite svim roditeljima.

UČENJE KOD KUĆE

- Dogovor o domaćoj zadaći;
- Dogovoreno vrijeme za čitanje / učenje;
- Kriteriji za ocjenjivanje – praćenje napredovanja djece;
- Portfolij djeteta
- „Zadaće“ za roditelje: Povezivanje naučenog s aktivnostima u kući i drugim neformalnim situacijama;
- Najave tema koje se obrađuju i mogućnosti za angažman roditelja;
- Roditelji – učitelji u učionici ili u zajednici;
- Čime se ponosim – šta je moje dijete naučilo – sumiranje uspjeha;

- Konkretni materijali za rad s djecom kod kuće;
- Posudba knjiga, materijala – „putujući“ ruksačić (lektira, matematika...);
- Učiti kako učiti – podrška roditeljima;
- Umjesto priredbe ili ponavljanja – djeca prezentiraju roditeljima naučeno – nakon svake veće oblasti.

VOLONTIRANJE

- Upitnik za volontere;
- Plan rada s roditeljima – volonterima;
- Zahvale za volontere;
- Različite prilike za volontiranje – u školi, učionici, zajednici, na poslu, u prirodi...
- Animiranje roditelja – prilagođavanje vremena, načina, uloga, stepena angažmana;
- Podrška – roditelji za roditelje;
- Dani životnih vještina – set radionica za učenike od strane roditelja (kuhanje, mijenjanje gume; izrada različitih predmeta; briga o životinjama, uzgajanje povrća...);
- Noć talenata; noć nauke; umjetnosti – djeca i roditelji;
- Filmske večeri za porodice;
- Dani posvećeni temama koje se izučavaju – djeca prezentiraju naučeno;
- Roditelji učestvuju u priredbama – direktno ili indirektno;
- Organizirati večeri filma s roditeljima, učenicima i nastavnikom u prostorijama škole;
- Organizirati jednom u mjesecu književne večeri u kojima roditelji u školi čitaju o nekoj od unaprijed zadatih tema.

KOMUNIKACIJA

- Potrebne vještine: sposobnost slušanja; način prenošenja poruke;
- Forme komunikacije: tehnologija, „putujuća“ sveska; viber, e-mail, Facebook;
- Pozitivne poruke, zahvalnice, poruka „za frižider“;
- Fotografije, video... (poštovanje pravila o sigurnosti djece, dozvola za objavljivanje...);
- Brošure, korisni tekstovi;
- Oglasna ploča – teme mjeseca (vrijednosti) – šta roditelji mogu uraditi kod kuće;
- Bilten škole – jedna strana aktualnih informacija;
- Drukčije forme sastanaka – roditelji uključeni u planiranje; sjedenje u grupama; u krugu; diskusije i debate o određenim temama; grafički organizeri;
- Organizirati webinare ili načiniti videoprezentacije za roditelje koji ne mogu prisustvovati u školi.

DONOŠENJE ODLUKA

- Informacije o načinu djelovanja Vijeća/savjeta roditelja – uključiti iskusnije roditelje u informisanje novih;
- Izvještaji sa sastanaka za sve roditelje;
- Uključivanje roditelja u donošenje odluka na svim nivoima;
- Upitnici; oglasna ploča; kratka pitanja putem vibera ili maila;
- Uključivanje roditelja u izradu pravila – kućnog reda i drugih relevantnih politika;
- Zatupljenost svih grupa roditelja;
- Uključivanje roditelja u izradu školskog razvojnog plana i plana rada s porodicama;
- Podrška porodica u rješavanju problema s kojima se susreće škola – zagovaranje u zajednici;
- Načini da roditelji javno ili anonimno iskažu svoje brige ili postavbe pitanje;
- Uključite roditelje u evaluaciju rada škole.

POVEZIVANJE SA ZAJEDNICOM

- Identifikacija i korištenje resursa u zajednici: obrazovnih, kulturnih, socijalnih, ljudskih, ekonomskih, materijalnih...) za pružanje podrške roditeljima i djeci;
- Podrška roditeljima da dobiju uslugu u zajednici;
- Poticanje saradnje s organizacijama i institucijama u zajednici – ostvarivanje redovne komunikacije;

- Poticanje predstavnika zajednice da uzmu učešće u radu škole – podrška u učenju, volontiranje...
- Korištenje prostora škole za aktivnosti potrebne zajednici;
- Angažman penzioniranih prosvjetnih radnika i drugih penzionera;
- Poticanje učenika da uzmu učešće u aktivnostima u zajednici – volontiranje, akcije, angažman u preduzećima...

PODRŠKA PORODICAMA DJECE S POTEŠKOĆAMA, PORODICAMA IZ MANJINSKIH MARGINALIZIRANIH GRUPA, SAMOHRANIM RODITELJIMA.

- Analiza stanja – tačni podaci;
- Analiza potreba;
- Mogućnost za angažman stručnjaka i volontera;
- Grupe za podršku, vršnjačka podrška;
- Kontinuirana podrška – ne samo povremene akcije;
- Povezivanje s uslugama u zajednici;
- Kreiranje senzibilne i inkluzivne klime – jačanje solidarnosti, razvoj empatije;
- Edukacije i drugi vidovi osnaživanja porodice.

VAŠA POMOĆ NAM JE POTREBNA !
Volontiranje je važno!

Poštovani roditelji/staratelji!

Vaše uključivanje u rad škole od neprocjenjivog je značaja kako za nas nastavnike tako i za djecu. Vašoj djeci je veoma važno da svoje roditelje (braću, sestre, bake / nene, djedove i druge članove porodice) vide u svojoj školi, upoznaju vas sa svojim drugovima i drugaricama, prostorom u kojem borave, nastavnicima/-ama. Ako mislite da obrazovanje nije vaša profesija i da nemate šta da doprinesete, varate se! Ima mnogo načina da i vi date svoj doprinos radu škole i podijelite s nama svoja znanja, iskustva, ideje, talente i hobije. To će djeci omogućiti da saznaju nešto „iz prve ruke“, uživaju u zajedničkom radu i druženju, osjete ponos pred drugovima / drugaricama, prihvate i razumiju važnost rada i učenja.

Znamo da je većina vas vrlo zauzeta, ali smo sigurni da ćete pronaći termin kada se možete pridružiti nama i djeci. Isto tako, neke aktivnosti ili pomoć možete realizirati i kod kuće ili na radnom mjestu.

Ime i prezime: _____

Kontakt telefon: _____

Molimo vas da odredite jedan ili više termina kada ste najslobodniji za realizaciju nekih od ponuđenih aktivnosti:

DAN: P U S Č P	Tokom: prijedpodneva / poslijepodneva
☐ Predstavljanju svoje profesije/hobija ☐ Pomoć u učenju (oblast: _____) ☐ Sportske aktivnosti ☐ Uređenje učionice ☐ Nešto drugo: _____	☐ Nisam u mogućnosti dolaziti u školu, ali mogu pomoći od kuće. ☐ Izrada panoa / plakata / materijala za učenje ☐ Kopiranje materijala ☐ Muzičke aktivnosti ☐ Organizacija događaja / priredbi

Dodatni komentar/sugestija:

Radujemo se susretu s vama i prilici da učimo jedni od drugih!

JOŠ NEKE IDEJE ZA UKLJUČIVANJE:

Na ovoj stranici slijedi popis dodatnih ideja na koji se način Vi kao roditelj / staratelj možete uključiti u aktivnosti škole i doprinesete kvalitetnijem obrazovanju učenika.

1. Čitajte nam ili pričajte priče (one koje volite, koje su pričali vama, koje pišete).
2. Pomozite nam da izradimo slikovnice, napravimo novine i zbirke.
3. Dobro kuhate? Pomozite nam i naučite nas nešto o pravljenju zimnice, vrstama jela za posebne prilike, pokažite nam šta jedu ljudi u različitim krajevima zemlje i svijeta...
4. Dobri ste u sportu? Uključite se u sportske igre ili nam pokažite igre iz vašeg djetinjstva.
5. Pomozite nam da posjetimo vaše radno mjesto u sklopu određene teme.
6. Podijelite s nama, u našoj školi, podatke o svojoj profesiji, pokažite nam proizvode, alate koje koristite; objasnite nam zašto volite svoj posao i zašto je on važan.
7. Dobri ste u pravljenju vizualnih pomagala – oglasne ploče, plakata za učenje i dr.
8. Volite rad s biljkama, cvijećem i druge aktivnosti vezane za prirodu (planinarenje, sakupljanje ljekovitog bilja, pravljenje čajeva, uzgajanje povrća...).
9. Dovedite svog kućnog ljubimca i upoznajte nas s karakteristikama vrste, ponašanjem, prehranom i sl.
10. Imate li hobi – pokažite nam svoju kolekciju, alate.
11. Spretni ste s rukama – šijete, pletete, heklate, dobro baratate čekićem i pilom.
12. Možete nas naučiti nečemu drugom _____
13. Pojasnite svoju ideju:

ČESTO IMAMO I DRUGIH POTREBA ZA KOJE NAM JE NEOPHODNA POMOĆ

14. Možete nam kopirati materijale za učenje.
15. Možete nam pomoći kod prijevoza u pozorište, na izložbu, izlet.
16. Možete popraviti nešto u školi.
17. Želite nam pomoći u uređenju dvorišta.
18. Želite donijeti otpadni materijal koji možemo koristiti u radu (papir, drvo, tkanine, ambalaža...).
19. Pojasnite svoju ideju:

I RODITELJIMA JE PONEKAD POTREBNA POMOĆ

Imate li sklonosti za neke od sljedećih aktivnosti:

20. koordinirati rad s drugim roditeljima;
21. pružiti pravnu, savjetodavnu ili drugu pomoć drugim roditeljima;
22. planirati ili realizirati predavanja ili radionica za roditelje;
23. pomoći u kućnim popravkama;
24. povesti djecu drugih roditelja na neki događaj;
25. Nešto drugo _____
26. Pojasnite svoju ideju:

AKCIJSKI PLAN IZGRADNJE PARTNERSTVA ŠKOLE, PORODICE I ZAJEDNICE ZA ŠKOLSKU 20__/__. GODINU

PRILIKOM IZRADE AKCIJSKOG PLANA KORISTITE TEORIJSKU OSNOVU DATU U SEGMENTU MODULA 4 POD NAZIVOM „VIDOVI UKLJUČIVANJA RODITELJA“.

Naziv škole:	
Ime i prezime odgovorne osobe:	
KORAK KA IZGRADNJI PARTNERSTVA PORODICE I ŠKOLE	MOJE IDEJE ZA AKTIVNOSTI
Okruženje – pripremne aktivnosti	
Roditeljstvo	
Učenje kod kuće	
Volontiranje	
Komunikacija	
Donošenje odluka	
Povezivanje sa zajednicom	
Podrška porodicama djece s poteškoćama, porodicama iz manjinskih i marginaliziranih grupa, samohranim roditeljima...	

PLAN AKTIVNOSTI PO MJESECIMA:		
MJESEC	ZADACI	AKTIVNOSTI KOJE VODE KA OSTVARIVANJU ZADATAKA
SEPTEMBAR/RUJAN		
OKTOBAR/LISTOPAD		
NOVEMBAR/STUDENI		
DECEMBAR/PROSINAC		
JANUAR/ SIJEČANJ		
FEBRUAR/VELJAČA		
MART/OŽUJAK		
APRIL/TRAVANJ		
MAJ/SVIBANJ		
JUNI/LIPANJ		
JULI/SRPANJ		
AUGUST/KOLOVOZ		

Zadatak: Odredite prioritete za razvoj partnerstva s porodicama i zajednicom do kraja školske godine. Sve aktivnosti vezane za oblast partnerstva možete raditi timski, u aktivima, u jednom odjeljenju ili na nivou škole. Ukoliko imate primjere i ideje koje ste realizirali u odjeljenju ili na nivou škole iz oblasti partnerstva s porodicama i zajednicom od septembra do sada, podijelite ih s nama. S obzirom na to da počinjete s planiranjem od februara / veljače, potrebno je da za narednih pet mjeseci isplanirate aktivnosti, odredite cilj i ishode. Sve realizirane aktivnosti dokumentirajte, fotografirajte, snimite videa, prezentacije i sl. Sretno!

IDEJE ZA AKTIVNOSTI

Osmislite svoju ili podijelite već oprobano ideju koja će doprinijeti jačanju partnerstva porodice i škole:

IDEJE ZA AKTIVNOSTI						
Naziv aktivnosti:						
Mjesec:						
Gdje: (možete obilježiti više polja)	U nižim razredima	U višim razredima	U cijeloj školi	U zbornici	Kod kuće	U zajednici
Kako će drugi za to saznati: (način prezentiranja)						
Cilj aktivnosti:						
Ishodi aktivnosti						
Opis aktivnosti:						
Način praćenja i evaluacije						

MODUL 4: GDJE SMO SADA, A GDJE ŽELIMO BITI? SAMOPROCJENA I DEFINIRANJE CILJEVA I PRIORITETA

Sadržaj ovog modula odnosi se na usaglašavanje načina korištenja Standarda i indikatora vezanih za klimu i kulturu škola kako bi se uradila analiza trenutnog stanja, odredili prioriteti za unapređenje i kako bismo pratili i evaluirali napredak i postignuća. Proces samoprocjene omogućava školama da jasnije definiraju ciljeve i zadatke vezane za unapređenje klime i kulture škole, rada s djecom iz različitih socio-ekonomskih pozicija kako bi ih ugradile u svoj plan razvoja.

SADRŽAJ MODULA

- Najbolje prakse škola o prikupljanju podataka o SES-u učenika u školama;
- Vodič kako koristiti analizirane školske podatke za definiranje prioriteta područja rada škole;
- Primjer dobre i jasno vidljive veze između prikupljenih podataka, definiranih prioriteta i školskih vrijednosti;
- Primjeri dobro definiranih ciljeva i indikatora uspješnosti;
- Smjernice za izradu školskog akcijskog / razvojnog plana.

ISHODI MODULA/STANDARDI

- Škola ima dugoročni plan razvoja zasnovan na misiji, viziji i vrijednostima;
- Razvojni plan škole odgovara na pitanje – kako ćemo ostvariti postavljenu viziju i misiju – izgraditi školu koja promovira eliminaciju utjecaja SES-a na postignuća učenika;
- Razvojni plan škole temelji se na analizi stanja i identificiranim prioritetima za unapređenje;
- Škola ima razvijenu metodologiju i instrumente za analizu stanja u odnosu na postavljene standarde i ciljeve;
- Školski planovi sadrže aktivnosti koje omogućuju svim članovima školske zajednice:
 - da se upoznaju;
 - da sarađuju u sklopu različitih aktivnosti;
 - da imaju priliku učiti jedni od drugih;
 - da zajednički proslavljaju i raduju se svim uspjesima i postignućima;
 - da brinu jedni o drugima i rješavaju probleme na nenasilan način;
 - da donose odluke, postavljaju pitanja, sudjeluju u diskusijama i debatama;
 - da prepoznaju i odupru se negativnim utjecajima, predrasudama i stereotipima;
- Škola kontinuirano prati i evaluira svoja postignuća te u skladu s tim revidira dugoročne i kratkoročne planove.

OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Korištenje prikupljenih podataka o socio-ekonomskom statusu učenika u školi za izradu prvog drafta školskog (razvojnog) akcijskog plana koji uključuje prioriteta područja rada škole;
- Uključivanje mjera vezanih za eliminaciju utjecaja niskog SES-a učenika na postignuća u obrazovanju u školski (razvojni) akcijski plan;
- Postavljeni SMART ciljevi i zadaci za prioriteta područja;
- Definirani i razvijeni akcijski planovi za postavljene ciljeve škole i jasno pokazuju na koji način škola promovira smanjenje utjecaja niskog SES-a na uspjeh učenika;
- Identificirani indikatori za praćenje i evaluaciju postignutih rezultata.



PLANIRANJEM DO ŠKOLE ZASNOVANE NA VRIJEDNOSTIMA I KRITIČKOM MIŠLJENJU

Ivona Čelebić and Amna Hodžić

ŠTA JE PLANIRANJE?

„Najbolji način da predvidite budućnost je da je stvorite.“
Peter Drucker

Planiranje je proces koji nam omogućava da od postojećih opcija i s postojećim raspoloživim sredstvima, za određeno vreme, izaberemo one mjere i korake koji će nas najbolji način dovesti do ostvarenja cilja.

Izbor mjera i koraka, kao i redoslijed njihovog provođenja, koji treba da bude u funkciji uočenih prioriteta koji su ranije sagledani u procesu analize stanja, sastavni je dio planiranja. U ovom slučaju, govorimo o analizi stanja u odnosu na ciljeve škole zasnovane na vrijednosti i kritičkom mišljenju.

Planiranje će nam omogućiti da se:

- usredsredimo na ciljeve;
- upravljamo strukturiranim procesom koji podrazumijeva fleksibilno prilagođavanje promjenljivim okolnostima;
- imamo kontrolu nad ostvarivanjem ciljeva/zadataka.

**PLANIRANJE NIJE SAMO PO SEBI SVRHA,
VEĆ SREDSTVO.**

Osnovni alat za planiranje u školi je **školski razvojni plan**. Plan razvoja škole pravi se na osnovi procjene potreba i prioriteta dobijenih participativnim istraživanjem.

Školski razvojni plan omogućava da se:

- provede strukturirana analiza rada škole,
- pokrene proces samovrednovanja škole i kontinuirano utvrđivanje prioriteta razvoja;
- prikupe iskustava i mišljenja svih relevantnih aktera u obrazovanju o potrebama škole i načinima za unapređenje kvaliteta obrazovanja.

Školski razvojni plan služi kao vodič za ostvarivanje željenih ciljeva, kao sredstvo za planiranje razvoja te kao mjera sistematičnog i kontinuiranog razvoja škole u određenom vremenskom periodu. Kreiranje školskog razvojnog plana započinje nakon detaljne samoanalize i određivanja razvojnih prioriteta škole, a uključuje prikupljanje mišljenja djece, roditelja / staratelja, uposlenika škole, kao i predstavnika lokalne zajednice u kojoj se škola nalazi. U procesu samoprocjene / samovrednovanja stanja u školi kao polazišta za izbor razvojnih prioriteta vodilje su školska klima i kultura. Definirani ciljevi u planiranju su vezani uz prioriteta razvojna područja škole. Oni trebaju biti jasno iskazani i lako razumljivi, specifični, ostvarivi i mjerljivi. U konačnici, plan treba da pruži jasan i lako razumljiv sažetak ciljeva i aktivnosti koje treba poduzimati radi unapređenja školske kulture, politike i prakse kako bi sva djeca bila uključena u proces obrazovanja i kako bismo kontinuirano razvijali kvalitet obrazovanja. U svom kontekstu može sadržavati dugoročnu (višegodišnju) i kratkoročnu (jednogodišnju) strategiju razvoja škole.

Zašto je značajno razvojno planiranje škole?

- Školama je potreban sistemski pristup planiranju;
- Škole su veoma složene organizacije;
- Promjena je najveći izazov za škole;
- Škole žele ono što je najbolje za svoje đake, osoblje i širu zajednicu.

Razvojno planiranje škole promovira:

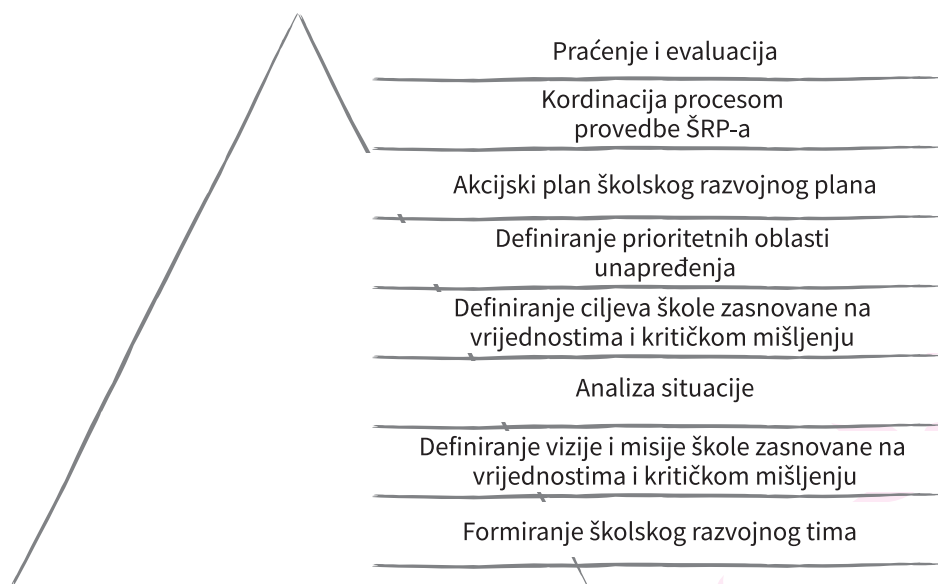
- efikasnost škole;
- unapređenje škole;
- unapređenje kvaliteta rada u školi;
- razvoj ljudskih resursa;
- partnerstvo;
- efikasnu upotrebu raspoloživih resursa;
- upravljanje promjenama;
- unapređenje ciljeva i prioriteta nacionalnih strategija obrazovanja.

Školski razvojni plan je zvanični dokument škole; tako je i sam proces njegovog nastanka zvanični proces koji mora dobiti mandat od strane školskog odbora. Zbog toga bi bilo poželjno kreirati dokument kojim bi se članovi školskog odbora upoznali s procesom i razlozima zbog kojih je do njega došlo. Školsko razvojno planiranje provodi se kontinuirano u određenom vremenskom periodu i obično je podijeljeno u nekoliko zasebnih cjelina koje čine školski razvojni plan te iziskuje određene postupne korake u njegovom nastanku. Sistemska rešenja u našem obrazovanju, u koje spada i uvođenje školskog razvojnog planiranja, otvaraju prostor za školske inicijative čiji su ciljevi: podsticanje i (ili) praćenje novih programa, kvaliteta rada nastavnika, klime i kulture u školi kao cjelini te postavljanje specifičnih strateških ciljeva i politika škole.

Školsko razvojno planiranje je proces kojim se određuju smjerovi, ciljevi, načini i sredstva za ostvarivanje željenih promjena na nivou škole. Produkt školskog razvojnog planiranja je dokument: **Školski razvojni plan**.

Školski razvojni plan je skup odluka o tome koje će se svrhovite aktivnosti poduzeti i kako će se one realizirati. Kvalitetno planiranje je izuzetno važno jer se prečesto događa da se u školama poduzimaju brojne aktivnosti, a da se ne ostvaruju posebno vrijedni rezultati ni učinci. Planiranje je važno i zbog efikasnosti korištenja resursa. Više troškova često ne jamči i bolji rezultat (Bezinović, 2010).

Koraci u procesu nastanka školskog razvojnog plana



Školski razvojni tim

Pripremna faza za razvoj školskog razvojnog plana zasnovanog na vrijednostima i kritičkom mišljenju, kao osnovama za stvaranje pozitivne klime i kulture škole, za prvi korak, podrazumijeva formiranje školskog razvojnog tima. Školski razvojni tim neophodno je obučiti za aktivnosti koje razvijanje školskog razvojnog plana iziskuje.

Ko čini školski razvojni tim?

Definiranje vizije, analiza zainteresiranih strana, definiranje strateških ciljeva – jesu neka od pitanja koja bi mogla zahtijevati uključivanje pojedinih stručnjaka iz različitih oblasti. Njih možete delegirati iz članova školskog odbora, predstavnika roditelja ili pak članova pojedinih institucija unutar lokalne zajednice.

- Direktor škole
- Stručno osoblje škole (školski pedagog/psiholog, sekretar škole, osoba zadužena za pripremu finansijskog plana škole/budžeta škole)
- Nastavno osoblje
- Predstavnik roditelja
- Predstavnik Vijeća učenika / Savjeta učenika
- Predstavnik Općine/Opštine / lokalne samouprave zadužen za obrazovanje
- Predstavnik lokalne zajednice

Priprema školskog razvojnog tima

Na početku treba da bude jasno u svrhu čega se kreira / redefinira školski razvojni plan. Podjela uloga i jasni koraci u nastanku ovog važnog dokumenta također trebaju biti definirani. Potrebno je odrediti jasan vremenski okvir i produkte ovog procesa. Priprema školskog razvojnog tima treba jasno definirati:

- ulogu svakog člana tima u odnosu na specifične zadatke i aktivnosti;
- način odlučivanja unutar školskog razvojnog tima;
- dogovor o povjerljivosti informacija;
- dogovor o načinu rješavanja eventualnih sporova;
- načine na koji će se produkti planiranja biti integrirani u zvanične dokumente škole.

ANALIZA STANJA

Analiza je način da se dobije najcelovitija i najtačnija slika stvarnosti. Analiza obuhvata istraživanja koja će dati konkretne odgovore na konkretna pitanja (primarna istraživanja), ankete i intervju s predstavnicima zainteresiranih strana koji će poslužiti za dobijanje informacija o njihovom stavu i studije te prikupljanje i obradu statističkih podataka i izveštaja iz različitih izvora (sekundarna istraživanja).

Školsko razvojno planiranje neophodno je započeti dijagnostičkom procjenom, odnosno **analizom postojećeg stanja**. Na ovaj način sagledava se postojeće stanje resursa škole, prednosti i nedostaci škole, razvojne mogućnosti i prepreke koje mogu biti premostive ili nepremostive. Nalazi ove analize koriste se za formuliranje razvojnih politika i određivanje ciljeva te mogućih pravaca razvoja. Planiranje aktivnosti je prevođenje razvojne politike, opcija i strategije u konkretne, mjerljive aktivnosti. Ono specificira ciljeve, poželjne ishode, strategije, izvršitelje i vremenske robove.

Pod analizom situacije podrazumijevaju se nalazi, odnosno saznanja koja služe kao neophodno polazište u definiranju školskog razvojnog plana i do kojih se dolazi primjenom određenih metoda. Tako dobijeni nalazi se kroz ciljeve, koje definiramo kao željeno promijenjeno stanje, integriraju u plan.

Analize služe:

- za identificiranje problema i stjecanje uvida u ono što treba promijeniti;
- radi (re)definiranja opravdanosti ciljeva;
- kako bismo definirali konkretne aktivnosti koje treba sprovesti da bi se dostigli ciljevi;
- kao odrednica u daljnjem planiranju.

Moguće, ali ne jedine, komponente analize situacije su:

- analiza zainteresiranih strana;
- analiza stanja (škole i okruženja);
- SWOT analiza;
- analiza problema (drvo problema);

U praksi, ove analize prethode svim drugim koracima i treba ih istovremeno provoditi na veoma participativan način u smislu uključivanja što većeg broja zainteresiranih strana u proces. Analiza problema uzima kao polazište jedan ili više sagledanih, negativnih aspekata trenutne situacije. U odnosu na svaki tako identificiran problem, zainteresirane strane definiraju uzroke i posljedice te tako zajednički utvrđuju ključni problem. Analize koje se opcionalno koriste su analiza situacije, koja pokazuje trenutno stanje svake oblasti, analiza kapaciteta i resursa, tendencija i trendova zainteresiranih strana te analizu opće problematike svake oblasti na nivou škole.

Rezultati analize daju sliku o funkcioniranju škole, njenim snagama, slabostima i resursima iz različitih uglova (nastavnici, roditelji, učenici, predstavnici lokalne zajednice) u svim oblastima na početku razvojnog perioda i u oblasti nastave i vannastavnih aktivnosti, stručnog usavršavanja nastavnika, organizacije rada, rukovođenja, atmosfere i komunikacije, saradnje s lokalnom zajednicom. Rezultat pregleda trenutnog stanja je preduvjet za identificiranje potreba škole i omogućava definiranje prioriteta razvoja škole. Za određivanje prioriteta područja može poslužiti i SWOT analiza. Prioriteti razvoja škole određuju se u odnosu na njihov značaj za razvoj škole, u svjetlu svih kontekstualnih faktora (eksternih, internih) i raspoloživih resursa škole potrebnih za njihovo ostvarivanje (finansijskih, materijalnih, ljudskih). Pri izboru prioriteta razvoja škole, treba voditi računa o potrebama učenika, specifičnostima škole, snagama škole, resursima kojima raspolaže i dr. U izboru prioriteta razvoja škole potrebno je da se osigura kontinuitet s prošlom i sadašnjom praksom te nivoom razvoja kako bi se omogućila stabilnost, koja je temelj budućeg razvoja škole. Nadalje, prilikom odlučivanja o prioritetima razvoja ili unapređivanja, tim za školsko razvojno planiranje, također, treba razmotriti:

- ranije identificirane prednosti škole i oblasti za poboljšanje u školi;
- oblasti za poboljšanje tokom eksternog utvrđivanja kvaliteta odgojno-obrazovnog rada škole od strane nadležne ustanove;
- oblasti koje se odnose na lokalne inicijative;
- područje od posebnog interesa za društvo.

ANALIZA ZAINTERESIRANIH STRANA

Svi zaposleni učenici i nastavnici su zainteresirane strane ali to su i oni pojedinci, grupe ljudi, udruženja, organizacije, institucije i privredni subjekti koji na bilo koji način imaju direktan ili indirektan interes za rad škole. Zainteresirane strane mogu se podijeliti u dvije grupe:

- krajnje korisnike (one koji imaju direktnu korist od usluga koje pruža škola);
- ključne partnere (one koji na određen način učestvuju, doprinose, utiču ili imaju interes u pružanju usluga krajnjim korisnicima zajedno sa školom).

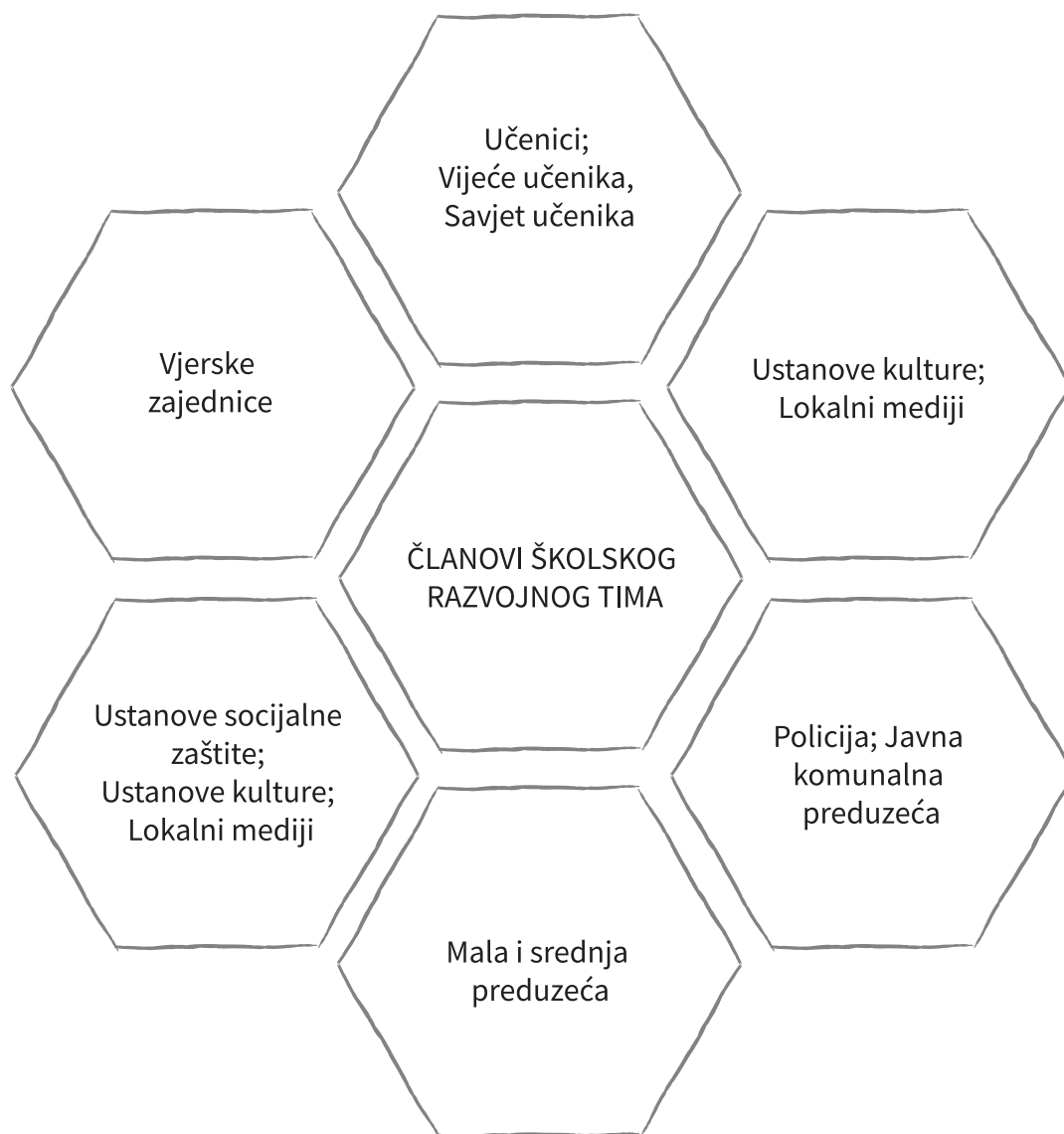
Postupak koji treba kontinuirano primjenjivati u analizi zainteresiranih strana sastoji se od sljedećih faza:

- identificiranje zainteresiranih strana;
- kategoriziranje zainteresiranih strana;
- osmišljavanje metodologije za prikupljanje podataka o potrebama zainteresiranih strana
- prikupljanje podataka;
- analiza prikupljenih podataka – prioritizacija potreba;
- definirati s kojim grupama ili organizacijama škola sarađuje ili bi trebalo da sarađuje;
- kakvi su modaliteti te saradnje i da li su zadovoljavajući;
- da li postoje inicijative i ili projekti koji se sa njima provode ili će se provoditi.

KORACI U POSTUPKU ANALIZE ZAINTERESIRANIH STRANA

Identificiranje i kategorizacija zainteresiranih strana

Uvjet participativnog razvoja je da zainteresirana strana ima pravo da bude uključena u planiranje i da njegovo neuključivanje često podrazumijeva neuspjeh u razvoju zbog toga što ona neće učestvovati ili zbog toga što program vjerovatno neće biti potpun ako je formuliran bez njenog učešća. Na osnovi definicije zainteresiranih strana, svaka škola pravi spisak zainteresiranih strana i identificira ih. Da bismo izvršili kategorizaciju zainteresiranih strana, neophodno je da ih prethodno identificiramo i da uradimo analizu zainteresiranih strana, odnosno njihove interese, ograničenja i strategije uključivanja.



Školski razvojni tim popunjava tabelu u koju unosi objedinjene podatke o identificiranim i kategoriziranim zainteresiranim stranama škole.

Analiza zainteresiranih strana podrazumijeva određivanje:

- *interesa zainteresiranih strana:*
 - da uopće učestvuju u procesu školskog razvojnog planiranja (npr., afirmacija zainteresirane strane unutar školskog okruženja; ostvarivanje utjecaja zainteresirane strane na nivou škole ili na nivou lokalne zajednice; stvaranje partnerskog odnosa sa školom u budućnosti i sl.);
 - za koristi koje će biti ostvarene provođenjem školskog razvojnog plana (npr., bolje stanje infrastrukture u školi i u njenom širem okruženju; veće kompetencije učenika po završetku školovanja; bolje stanje sigurnosti u okruženju škole; smanjenje troškova za korištenje resursa itd.);
- *ograničenja koja imaju zainteresirane strane:*
 - nedovoljna zainteresiranost;
 - materijalna ograničenja;
 - nizak nivo znanja i vještina;
 - zakonska i institucionalna ograničenja;
 - eventualna suprotstavljenost strateškog interesa zainteresirane strane s procesom izrade ŠRP-a;

- *strategije uključivanja:*
 - u zavisnosti od popisanih interesa i ograničenja, treba definirati jednu ili najviše dvije strategije uključivanja zainteresiranih strana, kojima se može utjecati na isticanje interesa ili otklanjanje ograničenja zainteresirane strane, kako bi se ona uključila u proces strateškog planiranja.

Prilog 1: Analiza zainteresiranih strana

Zainteresirani učesnici	Interesi	Ograničenja	Strategije uključivanja
...	...	...	...

Pri kategorizaciji je neophodno uzeti u obzir i mišljenja samih zainteresiranih strana o tome da li je, i u kojoj mjeri, djelatnost same škole relevantna za njih. To treba imati u vidu pri formuliranju upitnika o potrebama zainteresiranih strana i uvrstiti taj tip pitanja u upitnik.

METODOLOGIJA ZA PRIKUPLJANJE PODATAKA O POTREBAMA ZAINTERESIRANIH STRANA I DINAMIKA PRIKUPLJANJA PODATAKA

U kontekstu primjene koncepcije zainteresiranih strana na nivou škole, svi građani i sve institucije se pojavljuju, u krajnjoj instanci, kao strane koje imaju interes u radu škole i kao partneri i/ili kao korisnici usluga koje škola pruža u okviru svojih nadležnosti. Iako teoretski, kategorija neke zainteresirane strane ne treba da bude presudna u određivanju da li će se ili neće vršiti analiza potreba te zainteresirane strane; za praktične potrebe izrade školskog razvojnog plana neophodne zainteresirane strane imaju prednost.

Zainteresirane strane treba da shvate svoju ulogu i uzročno-posljedične institucionalne veze, odnosno da shvate da imaju konkretan interes u radu škole i da mogu na taj rad da utiču. Tek kada spoznaju svoj interes, odnosno definiraju one svoje potrebe čijem zadovoljenju data institucija treba da doprinese, a s druge, ciljeve, kapacitete i ograničenja škole, zainteresirane strane mogu da istupe s realnim i konstruktivnim prijedlozima da bi se postigao neki zajednički cilj. Ti prijedlozi se kasnije, u procesu izrade školskog razvojnog plana, metodološki obrađuju na nivou ciljeva i/ili aktivnosti.

ANALIZA STANJA (ŠKOLE I OKRUŽENJA)

Koristeći metode kao što su SWOT analiza, analiza stanja u školi, organizacijska, funkcionalna analiza i druge, prikupljaju se i analiziraju informacije kako bi se objektivno dobili podaci o trenutnom stanju škole i okruženja u svim aspektima neophodnim za operativno planiranje.

Analiza stanja škole i okruženja služi za sagledavanje:

- kapaciteta škole u odnosu na definirani dugoročni cilj i nadležnost škole;

- okruženja u kome škola funkcionira, odnosno mogućnosti da se škola pozicionira u odnosu na lokalne trendove, ali i globalne, regionalne i nacionalne trendove koji mogu imati utjecaja na poslove iz nadležnosti institucije.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza je proces uočavanja snaga, slabosti, šansi i opasnosti koji služi za sagledavanje stanja i perspektiva škole te stanja okruženja u kome škola funkcionira. Rezultati SWOT analize pomažu u određivanju ciljeva. Nastoje se iskoristiti prednosti s kojima raspolaže organizacija i mogućnosti koje ona ima. Planirani ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenima i široj zajednici.

SWOT analiza je tehnika kojom se realno procjenjuju i sagledavaju unutrašnje snage (prednosti) i slabosti škole te vanjske šanse i opasnosti (prijetnje) u cilju uvida u moguće načine kako da se prevaziđu pojedine slabosti koristeći se snagama (prednostima) i smanjivanjem pojedinih opasnosti (prijetnji) korištenjem šansi.

Pitanja koja se odnose na snage (prednosti) treba razmotriti iz vlastitog ugla (škola, učenici, zaposleni, roditelji) i ugla onih sa kojima radite (ključne zainteresirane strane) i napraviti što realniji spisak svojih osobina;

Pitanja koja se odnose na slabosti treba također razmotriti i s unutrašnje i s vanjske tačke gledišta. U prepoznavanju obiju grupa osobina treba biti realan.

Neka od pitanja koja se koriste tokom sagledavanja snaga i slabosti su:

- Da li drugi vide kod vas slabosti koje sami ne vidite?
- Šta možete da popravite?
- Šta ne radite kako treba?
- Šta treba da izbjegavate?

Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje aspekte ili karakteristike škole i odnose se na sadašnjost.

Šanse i opasnosti ukazuju na vanjske faktore koji u doglednoj budućnosti mogu utjecati na školu i koje škola treba da ima u vidu pri planiranju svojih aktivnosti.

Neka od pitanja koja se koriste tokom sagledavanja šansi su:

- U čemu sagledavate dobre mogućnosti?
- Koje ste pozitivne trendove ste uočili u okruženju?

Osnovna pitanja koja se uobičajeno koriste pri sagledavanju opasnosti su:

- Na koje poteškoće nailazite?
- Da li promjene na širem društvenom planu mogu da ugroze trenutni status vaše škole? Koje i u kojoj mjeri?

Prilog 2: SWOT analiza

U tabelu za SWOT analizu unose se sve naše snage i slabosti, precizno i spontano izrečene, bez (auto) cenzure među članovima tima, radi izbjegavanja sljedećih grešaka:

- Kod prepoznavanja snaga neki kvaliteti se podrazumijevaju, tu su i vremenom ih više ne registriamo i ne vrednujemo, sve ih manje koristimo i previđamo ih.
- Kod prepoznavanja slabosti o nekima se ne govori, skrivaju se ili ignoriraju.

SNAGE	SLABOSTI
Pod našom su kontrolom. Resursi (kapaciteti) kojima raspolažemo i unosimo ih u svoj Školski razvojni plan. Oni mogu da budu ljudski, materijalni i finansijski. Npr., to su iskustvo i znanje u radu s određenim ciljanim grupama (navesti precizno koja znanja i koje ciljane grupe), izgrađen dobar odnos s roditeljima, učenicima, lokalnom zajednicom, prostor za rad, oprema, sredstva za realizaciju nekih aktivnosti koje škola planira realizirati.	Pod našom su kontrolom. To je ono što nam nedostaje u kapacitetima i resursima i treba ih mijenjati (npr., učenjem). Npr., to mogu biti dodatna znanja koja bi poboljšala kvalitet rada u školi, broj stručnih saradnika koji nedostaje, oprema koja nedostaje, troškovi koje je nemoguće pokriti..
ŠANSE (prilike, mogućnosti)	PREPREKE (prijetnje)
Nisu pod našom kontrolom. Pogodnosti / pretpostavke u okruženju, koje naročito možemo iskoristiti za dodatno prikupljanje potrebnih informacija, uspješno provođenje planiranih aktivnosti. Npr., to su reformski procesi u obrazovanju koji omogućuju inovacije; saradnja s NVO sektorom otvara mogućnosti pristupa drugim fondovima i nadopunjavanju resursa.	Nisu pod našom kontrolom. Rizici o kojima treba da vodimo računa jer oni mogu ugroziti naš plan ili projekt. Npr., to može biti nedostatak ili ukidanje fondova, promjena lokalnih vlasti itd.

Snage i slabosti sigurno su pod našom kontrolom; snage stavljamo u punu funkciju a za slabosti spoznajemo koje akcije treba činiti kako bismo ih ublažili ili eliminirali.

Kod promišljanja o prilikama i preprekama, moramo voditi računa da ne pretpostavljamo stvari u okruženju, bilo da ih procjenjujemo kao priliku bilo kao prepreku. Ova analiza može potaknuti tim da osmišljava aktivnosti koje bi mogle umanjiti moguće rizike u okruženju.

ANALIZA PROBLEMA (DRVO PROBLEMA)

Analiza problema preduvjet je za pravilno određivanje ciljeva, a samim time i preduvjet za njihovo uspješno dostizanje. Za potrebe analize koristi se metoda problemskog stabla / drvo problema koja pomaže u pronalaženju rješenja problema mapiranjem anatomije uzroka i posljedica vezanih uz neki problem.

Pristup rješavanja problema korištenjem ove metode ima nekoliko prednosti:

- problem je moguće raščlaniti u manje dijelove;
- stječe se jasnije razumijevanje problema i njegovih uzroka;
- pomaže kod prepoznavanja osnovnih problema i njihovih argumenata;
- kod nejasnih dijelova problema ukazuje na potrebu za dodatnim informacijama, dokazima ili resursima s ciljem izrade jasnog rješenja;
- rješavaju se trenutni problemi, a ne oni iz prošlosti ili budućnosti;
- proces analize problema doprinosi njegovu boljem razumijevanju.

Analiza problema najefikasnija je kada se radi u malim grupama, pri čemu je prvi korak uvijek raspraviti i utvrditi problem koji je potrebno analizirati. Nakon utvrđivanja glavnog problema, slijedi identifikacija uzroka koji predstavljaju korijene stabla. Na kraju se identificiraju posljedice problema, koje predstavljaju grane stabla. Takav grafički prikaz omogućava shvatanje problema kao odnosa uzrok – posljedica vezanih uz glavni problem. Osnovni alat kojim se grupa služi tokom razrade problema i uzročno-posljedičnih veza jest diskusija, koja nastaje kako se uzroci i posljedice slažu.

Osnovna pitanja koja se uobičajeno koriste pri kreiranju problemskog stabla su:

- Šta je glavni problem / Šta su glavni problemi?
- Koji se uzroci nalaze u korijenu problema?
- Kakve su posljedice nastale kao rezultat ovog / ovih problema?

Problem je ono što je uočeno kao izvor nezadovoljstva ili smanjenja efikasnosti, prepreka postizanju željenih ciljeva / zadataka.

Analiza problema – osnova za definiranje ciljeva

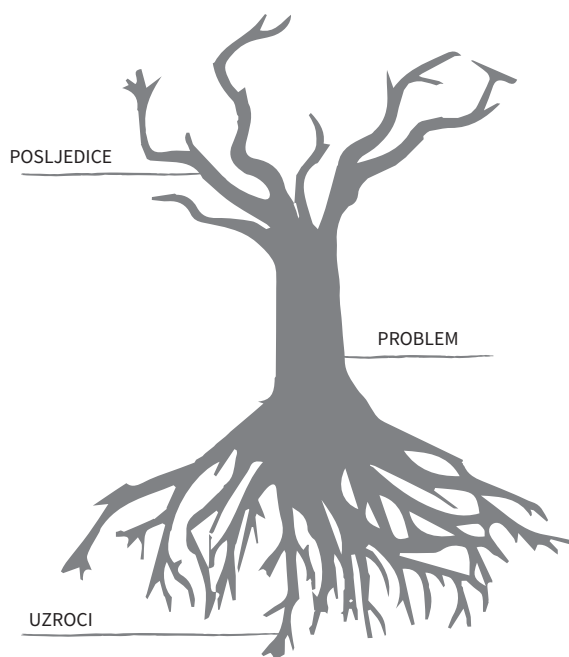
Analiza problema uzima kao polazište jedan ili više sagledanih, negativnih aspekata trenutne situacije.

Analiza problema podrazumijeva:

- definiranje okvira i predmeta analize;
- identifikacija osnovnih problema s kojima se ciljane grupe i korisnici suočavaju;
- vizualizacija problema u obliku dijagrama, poznatog kao stablo problema.
- U odnosu na svaki tako identificiran problem, zainteresirane strane definiraju uzroke i posljedice i tako zajednički utvrđuju ključni problem.

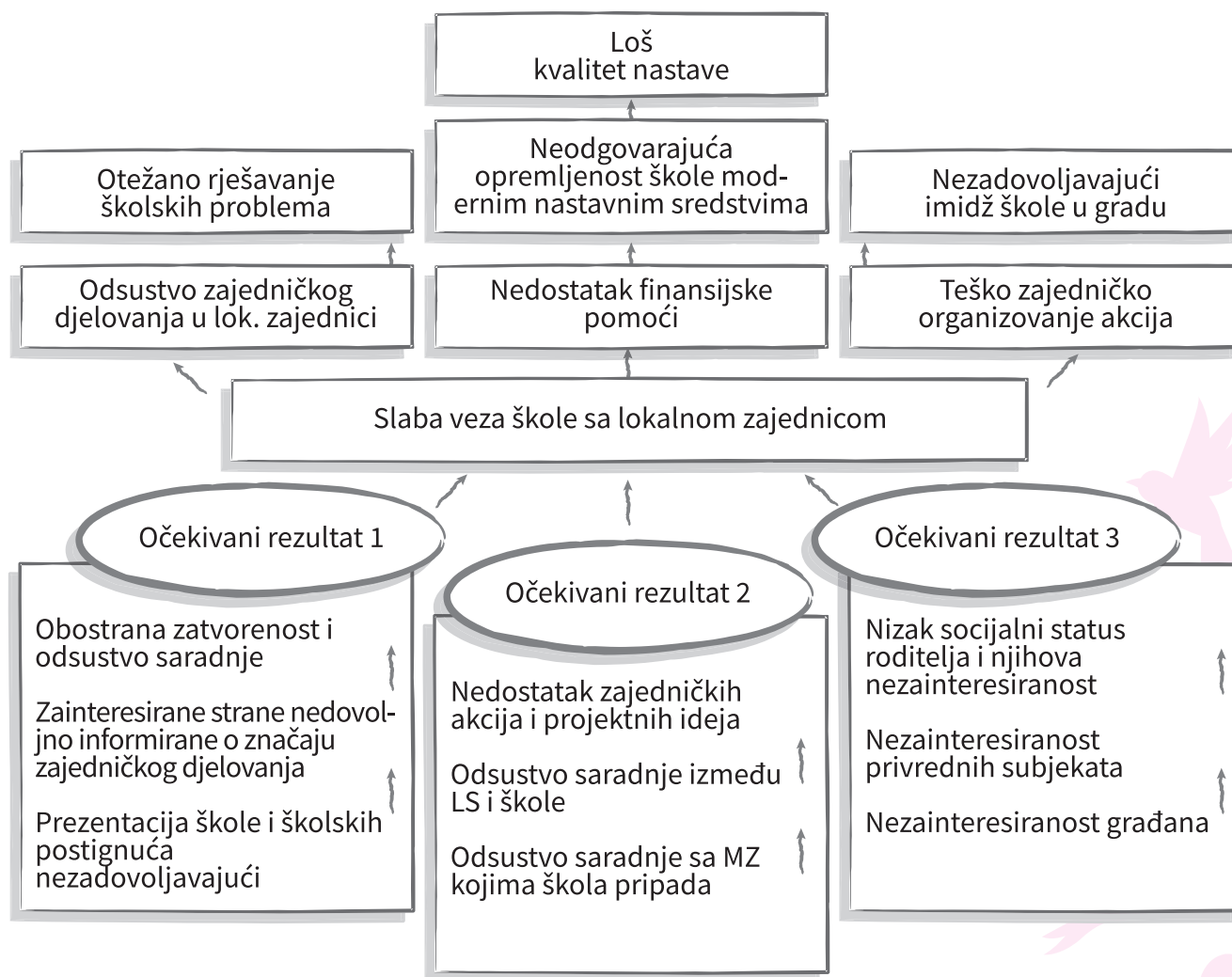
Koraci u provođenju analize problema:

- definirajte jedan ključni problem za pokretanje analize;
- prodiskutirajte o problemima koje su zainteresirane strane sagledale, a koje su vezani za gore definiran problem;
- počnite da uspostavljate vezu između uzroka problema i posljedica koje on izaziva tako što ćete probleme koji su direktno prouzrokovali ključni problem nazvati „u korijen“ a probleme koji su nastali kao posljedica ključnog problema „u krošnju“;
- odgovarajući na pitanje: Koji je uzrok toga što se to



- desilo? – i dalje nižite probleme istim logičkim slijedom;
- problemi se, zatim, strelicama povezuju s njihovim posljedicama;
 - kada se završi definiranje problema, čitavo stablo problema pretvara se u stablo ciljeva; na taj način ćemo u donjem dijelu stabla imati definirane općenitije (strateške) ciljeve, a u gornjem dijelu rezultate koji se postižu ostvarivanjem postavljenog cilja;
 - rezultat vježbe, grafički prikazan kao tzv. „stablo problema“ daje snažnu, ali pojednostavnjenu sliku stvarnosti, a drvo ciljeva sliku željene situacije.

Prilog 3: Drvo problema - PRIMJER ANALIZE PROBLEMA KROZ TEHNIKU „STABLO PROBLEMA“



DEFINIRANJE PRIORITETNIH PODRUČJA

Uspješnost funkcioniranja škola ovisi o nizu faktora i aktivnosti koje djeluju u njima.

SWOT analizom stanja i razvojnih mogućnosti škole lako je uočiti prednosti, nedostatke, mogućnosti i poteškoće s kojima se škole suočavaju u svom trenutnom djelovanju. Određivanjem prioritetnih područja unapređenja započinje proces izrade razvojnog plana škole. Prioriteti razvoja škole određuju se u odnosu na njihov značaj za razvoj škole, u svjetlu svih kontekstualnih faktora (eksternih, internih) i raspoloživih resursa škole, potrebnih za njihovo ostvarivanje (finansijskih, materijalnih, ljudskih). Pri izboru prioriteta razvoja škole treba voditi računa o potrebama učenika, specifičnostima škole, snagama škole, resursima s kojima se raspolaže i dr.

Prilikom odlučivanja o prioritetima razvoja ili unapređivanja, tim za školsko razvojno planiranje, također, treba da razmotri:

- ranije identificirane prednosti škole i oblasti za poboljšanje u školi;
- oblasti za poboljšanje identificirati tokom eksternog utvrđivanja kvaliteta rada škole od strane nadležne ustanove;
- oblasti koje se odnose na nacionalne ili lokalne inicijative;
- područje od posebnog interesa za društvo, kao što su djeca s posebnim obrazovnim potrebama, djeca u potrebi i sl.

Prioritetna područja su tematske cjeline u kojima škole trebaju pokrenuti promjene. Definiranje prioritetnih područja polazište je za strateško planiranje budućeg razvoja škole. Nakon određivanja prioritetnih područja, škola postavlja jedan opći cilj za to područje i jedan ili više specifičnih ciljeva / zadataka unutar istog.

Prilog 4: Izgled matrice Školskog razvojnog plana**NAZIV ŠKOLE:**

Logo / slika škole

AKCIJSKI / RAZVOJNI PLAN ŠKOLE
202__-202__.
KLIMA I KULTURA
Zaposlenici škole:

Stručni profil	Broj
Nastavno osoblje	
Stručna služba škole (pedagog / psiholog / soc. Radnik / defektolog...)	
Administrativno-finansijsko osoblje	
Pomoćno-tehničko osoblje	
Ostalo (navedite)	
Ukupan broj zaposlenih	

Učenici:

Podaci	Školska 20__/__			Školska 20__/__			Školska 20__/__		
Ukupan broj učenika									
Broj učenika koji su završili školu:									
Broj upisanih učenika:									
Broj učenika u područnim školama									
Broj odjeljenja u 202_/202_	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX

Kontaktirajte nas:

Puni naziv škole	
Područne škole	
Adresa:	
Telefon/fax:	
Web stranica:	
E-mail:	

SADRŽAJ:

PISMO DIREKTORA/-ICE	3
Članovi školskog razvojnog tima	3
VIZIJA ŠKOLE – kakvu školu želimo graditi.....	4
MISIJA ŠKOLE – šta radimo da ostvarimo našu viziju	4
VRIJEDNOSTI ŠKOLE – ključne vrijednosti koje škola promovira	4
Kontekst.....	5
Specifični podaci.....	5
POSTIGNUĆA U PETHODNOM PERIODU	6
ANALIZA STANJA.....	7
STANDARDI KLIME I KULTURE	8-14
KLJUČNI PRIORITETI.....	14
AKCIJSKI PLAN.....	16

PISMO DIREKTORA/-ICE

slika

ČLANOVI/-CE ŠKOLSKOG AKCIJSKOG/RAZVOJNOG TIMA

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...

VIZIJA ŠKOLE - slika zamišljene budućnosti

MISIJA ŠKOLE – šta radimo da ostvarimo našu viziju

VRIJEDNOSTI ŠKOLE – ključne vrijednosti koje škola promovira

KONTEKST – karakteristike zajednice i podaci o školi

KARAKTERISTIKE ZAJEDNICE U KOJOJ SE NALAZI ŠKOLA:

Specifični podaci o školi (školska 20__/__):

Oblast	Podaci	Komentar
Akadska postignuća (prosječna ocjena)		
Broj učenika koji ponavljaju razred		
Broj učenika koji pohađaju školu po IOP-u		
Broj učenika korisnika socijalne pomoći		
Boj djece s jednim ili oba nezaposlena roditelja		
Broj djece bez roditeljskog staranja		
Broj djece koja su napustila školovanje		
Ukupan broj izostanaka		
Broj neopravdanih izostanaka		
Broj izrečenih disciplinskih mjera:		
Broj sekcija		
Broj učenika uključenih u vannastavne aktivnosti		

POSTIGNUĆA U PRETHODNOM PERIODU

Najvažniji uspjesi škole:

ANALIZA STANJA

KLIMA I KULTURA

Oblasti za analizu:

- I. ZAJEDNIČKA MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI ŠKOLE*
- II. OSJEĆAJ SIGURNOSTI I PRIPADANJA ŠKOLSKOJ ZAJEDNICI*
- III. PLAN RADA UTEMELJEN NA PRAĆENJU I EVALUACIJI*
- IV. PARTNERSTVO S PORODICOM I ZAJEDNICOM*
- V. NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA*
- VI. PRAVILNICI I PROCEDURE KOJIM SE UREĐUJE KLIMA I KULTURA*

SUMATIVNI REZULTATI:

OBLAST 1: ZAJEDNIČKA MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI ŠKOLE

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

OBLAST 2: OSJEĆAJ SIGURNOSTI I PRIPADANJA ŠKOLSKOJ ZAJEDNICI

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

OBLAST 3: PLAN RADA UTEMELJEN NA PRAĆENJU I EVALUACIJI

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

OBLAST 4: PARTNERSTVO S PORODICOM I ZAJEDNICOM

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

OBLAST 5: NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

OBLAST 6: PRAVILNICI I PROCEDURE KOJIM SE UREĐUJE KLIMA I KULTURA

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:



PRIORITETNA PODRUČJA

	OBLASTI I PRIORITETI
I.	ZAJEDNIČKA MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI ŠKOLE
PRIORITET:	
II.	OSJEĆAJ SIGURNOSTI I PRIPADANJA ŠKOLSKOJ ZAJEDNICI
PRIORITET:	
III.	PLAN RADA UTEMELJEN NA PRAĆENJU I EVALUACIJI
PRIORITET:	
IV.	PARTNERSTVO S PORODICOM I ZAJEDNICOM
PRIORITET:	
V.	NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA
PRIORITET:	
VI.	PRAVILNICI I PROCEDURE KOJIM SE UREĐUJE KLIMA I KULTURA
PRIORITET:	

PRIORITETI U ŠKOLSKOJ 202__/202__ . GODINI

	Prioriteti	Oblasti
Prioritet 1		
Prioritet 2		

ANALIZA PRIORITETA

PRIORITET 1:			
KLJUČNA PITANJA / PROBLEMI U OVOM PODRUČJU:			
UZROCI PROBLEMA	POSLEDICE PROBLEMA	Šta još moramo znati o ovom problemu?	Kako ćemo prikupiti dodatne podatke i od koga?

AKCIJSKI PLAN ŠKOLSKOG RAZVOJNOG PLANA: KAKO I NA OSNOVI ČEGA DEFINIRATI CILJEVE?

Na osnovi definiranih prioriteta postavljaju se dugoročni i kratkoročni ciljevi koji treba da pokažu šta se želi postići i šta se unapređuje. Ciljevi treba da su jasni, mjerljivi, usmjereni ka unapređenju klime i kulture, ili specifičnije, kvalitetu nastave, učenja i poboljšanju uspjeha učenika, uz uključivanje nastavnika, učenika i roditelja. Planski proces započinje definiranjem cilja kao izjave o željenom promijenjenom stanju kojem težimo i čijoj realizaciji su potčinjeni svi ostali parametri plana.

AKCIJSKI PLAN

Radi ostvarivanja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, razvijaju se akcijski planovi. Iz akcijskog plana vide se: DUGOROČNI CILJ – šta želimo postići kroz duži vremenski period; SPECIFIČNI CILJ / ZADATAK – šta želimo postići kroz kraći vremenski period; AKTIVNOST – šta je potrebno uraditi da bi se ispunio određeni cilj; VREMENSKI OKVIR – za svaku od aktivnosti; ODGOVORNOST – ko je odgovoran za svaku od aktivnosti; VREMENSKI OKVIR – kada raditi na svakom od ciljeva; RESURSI – koji su nam resursi potrebni za ostvarenje ciljeva.

U funkciji općenitosti i specifičnosti:

- opći je cilj čijoj realizaciji škola samo doprinosi, ali zajedno sa svim drugim akterima;
- specifičan je cilj čija realizacija zavisi isključivo od škole.

MUDRO definirani dugoročni i kratkoročni ciljevi (zadaci)

Svaki od prioriteta razvoja škole treba definirati jedan ili više ciljeva koje škola želi postići u okviru tog područja. S obzirom na složenost i vremensku odrednicu, ciljevi mogu biti dugoročni i kratkoročni (koji se još nazivaju specifični ciljevi ili zadaci). Bitno je istaći da specifični ciljevi škole treba da budu usklađeni s dugoročnim ciljem škole te da se ostvarivanjem specifičnog cilja doprinosi ostvarivanju dugoročnog strateškog cilja škole. Kratkoročni / specifični ciljevi prikazuju promjene do kojih se dolazi u jednom kraćem vremenskom intervalu.

Osnovni principi pravilnog kreiranja ciljeva:

MUDRO

Prilikom postavljanja svakog cilja mora se voditi računa o parametrima koji daju odgovore na sledeća pitanja:

Da li je **M**jerljiv?

Da li je **U**okviren vremenski?

Da li je **D**ostižan?

Da li je **R**ealan?

Da li je **O**dređen?

Pri kreiranju ciljeva neophodno je uzeti u obzir rezultate analize. Vodeći se principom MUDRO, potrebno je da svaki cilj u svojoj definiciji obuhvati barem tri od ovih pet karakteristika. Bilo bi poželjno da su ciljevi razvrstani po hronološkom i logičkom slijedu uz vođenje računa o tome da je odgovornost za realizaciju cilja u nadležnosti škole.

Pravilno definirani ciljevi odgovaraju na pitanja koje se promjene i unapređenja žele postići, koji su očekivani ishodi tih promjena i kako će te promjene utjecati na razvoj škole u cjelini.

Specifični ciljevi škole treba da budu usklađeni s dugoročnim ciljem (ili ciljevima) škole a preko njega i s lokalnim prioritetima i zakonima utvrđenim nadležnostima.

Da bi se ostvarili ciljevi, neophodno je osmisliti aktivnosti čiji će skup, u konačnici, dovesti do ostvarenja željenog cilja.

Aktivnosti su niz koraka koje treba obaviti kako bi se postigao specifični cilj / zadatak.

Operacionalizacija pokazatelja uspješno ostvarenih ciljeva

Pokazatelji uspjeha su parametri koji služe da se specifični ciljevi / zadaci opišu na operativno mjerljiv način (kvantitet, kvalitet, vrijeme). Oni se definiraju na nivou specifičnog cilja / zadatka cilja (ciljni indikatori) tako što se za svaki cilj određuje jedan ili više indikatora i na nivou aktivnosti (procesni i / ili ishodni indikatori). Indikatori se koriste tokom provođenja školskog razvojnog plana (monitoring) da bi se pratio stepen izvršenja ili realizacije specifičnog cilja / zadatka i kako bi se utvrdilo da li je cilj postignut i / ili u kojoj mjeri je postignut.

INDIKATORI: POKAZATELJI USPJEHA

Indikatori su pokazatelji, markeri, činjenice, informacije, mjerila koji služe da se ciljevi i aktivnosti plana opišu na operativno mjerljiv način (kvantitet, kvalitet, vrijeme); kako bi se kvalitativno (opisno) i kvantitativno (mjerljivo) izmjerilo promijenjeno stanje poslije izvršenja aktivnosti i postizanja ciljeva.

Formuliraju se kao odgovor na pitanja:

- Kako ćemo saznati da li se ono što smo planirali zaista i ostvaruje ili ne?
- U kojoj se mjeri ostvaruje?

Osnovna funkcija indikatora je:

- Procjena (mjerjenje) napretka u ostvarivanju zacrtanog cilja ili ciljeva;
- Olakšavanje komunikacije o pozitivnim ili negativnim postignućima u ostvarivanju zacrtanog sa nosiocima (političkog) odlučivanja, administracijom, naučnom zajednicom;
- Pružanje krucijalnih smjernica za proces odlučivanja.

Vrste indikatora:

- Izlazni indikatori (outcome indikatori) – omogućavaju nam da procijenimo postignute ciljeve u odnosu na ono što je uloženo, npr., broj i vrsta uspostavljenih mehanizama za saradnju s roditeljima;
- Indikatori utjecaja (impact indikatori) – pokazuju nam širi / dugoročni rezultat poduzetih mjera, npr., procenat učenika s postignućima iznad prosječnih na nacionalnom testiranju iz matematike;
- Procesni indikatori – omogućavaju nam da sagledamo koje su mjere i aktivnosti poduzete, npr., formiran školski razvojni tim, usvojen školski razvojni plan za naredni petogodišnji period;
- Ciljni indikatori (target indikatori) – omogućavaju nam da definiramo i sagledamo ciljeve / zadatke, npr., 50% nastavnika obučeno za razvoj kritičkog mišljenja kod djece do kraja školske 2021. godine.

Ciljni indikator / target – predstavlja rezultat koji očekujemo da dobijemo na kraju programa ili aktivnosti. Postavlja se u odnosu na cilj.

Da bi indikator bio MUDRO definiran, mora se definirati izvor podataka i izvor provjere, definiranje dinamike za prikupljanje podataka, definiranje odgovornosti i definiranje potrebnih resursa.

IDENTIFIKACIJA RESURSA NEOPHODNIH ZA OSTVARIVANJE CILJEVA

Ukratko će se proći kroz vrste resursa neophodnih za ostvarivanje ciljeva (ljudski, finansijski, materijalni, drugi). Učesnici će imati priliku da razumiju zašto je potrebno je identificirati izvore sredstava za određene aktivnosti, utvrditi jesu li zaista dostupni i mogu li se učiniti dostupnim.

Prilog 5: Izgled Akcijskog plana / Plana aktivnosti

Prioritet 1:							
Opći cilj (rezultat koji želimo postići):							
	Trenutno stanje Od čega polazimo?	Aktivnosti i metode Šta ćemo poduzeti?	Zaduženja Ko?	Rokovi Kada?	Potrebni resursi Šta nam je potrebno?	Pokazatelji uspješnosti Šta će ukazivati na to da smo postigli cilj?	Način praćenja i dokumentiranja? Kako ćemo bilježiti napredovanje?
Specifični cilj 1 (korak u postizanju cilja)							
Specifični cilj 2							

MONITORING I EVALUACIJA NAPREDOVANJA I POSTIGNUĆA ŠKOLE

Monitoring i evaluacija provedbe Školskog razvojnog plana

U ovom poglavlju i njegovim sekcijama bavimo se ciljevima monitoringa i evaluacije provođenja školskog razvojnog plana, metodama i tehnikama te korištenjem rezultata tih dvaju procesa.

Veoma je važno da se cijeli proces provođenja školskog razvojnog plana prati i kontrolira kroz proces monitoringa i evaluacije, odnosno procjene. Iz tog razloga, monitoring i evaluacija predstavljaju prateću i završnu fazu koja utječe na kvalitet realizacije tog procesa. Na taj način se upravljanje školskim razvojnim planom provodi veoma kompleksno, no unapređujući kvalitet obrazovanja na svim nivoima efikasno i efektivno.

Svaku aktivnost treba mjeriti ispravno u svrhu postizanja kvaliteta. Nivo kvaliteta trebao bi biti utvrđen kroz organizaciju. Dokaze kvaliteta je neophodno navesti, kao i svaki od njenih aspekata te reagirati gdje je potrebno. Može se koristiti niz načina za mjerenje provođenja aktivnosti i procedura školskog razvojnog plana. Formaliziranjem sistema mjerenja postiže se kontinuirano praćenje i mjerenje uspjeha te mogućnost reagiranja prije nego što se neuspjeh desi (Farooq, 2007).

DEFINIRANJE, CILJEVI I VAŽNOST MONITORINGA I EVALUACIJE

Cilj monitoringa i evaluacije implementacije školskog razvojnog plana je da se sistematski prikupljaju podaci, prati i nadgleda proces njegove implementacije te procjenjuje uspjeh razvojnog plana sa stanovišta dostizanja utvrđenih strateških i prioritetnih ciljeva. Svrha monitoringa i evaluacije je praćenje napretka, poboljšanje efikasnosti i uspješnosti ŠRP-a ali i predlaganje izmjena u aktivnostima na osnovi nalaza i ocjena.

Monitoring i evaluacija, implementacije školskog razvojnog plana, uključuju cjelovito sagledavanje ispunjenja aktivnosti, specifičnih zadataka i ciljeva, strateških i specifičnih ciljeva, i to na slijedeći način:

- praćenje procesa provedbe akcijskog plana (da li se planirane aktivnosti provode i da li se resursi efektivno raspoređuju i koriste);
- praćenje ishoda aktivnosti (efekti – rezultati aktivnosti u odnosu na uložene resurse);
- evaluaciju napretka u ostvarivanju svrhe (misije i strateških ciljeva strategije);
- evaluaciju utjecaja razvojnog plana na učenike, roditelje, nastavnike i lokalnu zajednicu.

Monitoring

Ovo je način provjere i utvrđivanja da li se plan ostvaruje i procjene koliko dobro se ostvaruje da bi se korektivne aktivnosti poduzele čim to postane neophodno. Monitoring može smanjiti gubitak vremena i napora. Monitoring vodi prilagođavanju, dopunjavanju i korigiranju svih aspekata plana. Procedure monitoringa uključuju:

- sastanke za ponovno razmatranje (svi zaposleni ili male grupe) na kojima se razmatra napredak u svjetlu kriterija uspjeha, naglašavaju poteškoće, predlažu mjere za rješavanje problema;
- neformalne diskusije ili formalni razgovori s učesnicima iz škole ili zainteresiranim partnerima van škole radi dobijanja povratnih informacija o aktivnostima, kašnjenjima, odlaganjima, potrebnim resursima i poštovanju rokova;
- posmatranje od strane „prijatelja-kritičara“ („stranac“ koji ima odgovarajuće iskustvo);
- korištenje prihvaćenih instrumenata evaluacije na definiranim nivoima unutar vremenskog okvira u planu.

U fazi primjene provode se aktivnosti naznačene u akcijskom planu, uspostavljaju se procedure koje će omogućiti pružanje podrške nastavnicima i drugim osobama uključenim u pojedine aktivnosti u okviru zadataka. U fazi implementacije važan je monitoring koji treba da osigura efikasnu implementaciju. Monitoringom se, također, procjenjuje da li se provođenje plana odvija na predviđen način i da li postoji potreba za korekcijama, u smislu dopune ili izmjene određenih elemenata plana.

Evaluacija

Na kraju ciklusa implementacije (programa) razvoja škole važno je da školska zajednica procijeni uspjeh implementiranog u postizanju ciljeva i pristupanju razvojnim potrebama škole. Procesom evaluacije procjenjuje se opseg do kojeg je bilo moguće postići, odnosno realizirati ciljeve, navedene u svakoj od prioritetnih oblasti razvoja.

Monitoring implementacije školskog razvojnog plana

Monitoring implementacije školskog razvojnog plana predstavlja način provjere i utvrđivanja da li se plan ostvaruje i koliko dobro se ostvaruje kako bi se odmah poduzele neophodne aktivnosti u cilju korekcije.

Monitoring izvještaji bazirat će se na osnovi:

- sastanaka na kojima se razmatraju postignuti rezultati, naglašavaju poteškoće, predlažu aktivnosti za rješavanje problema;
- diskusija i razgovora s učesnicima iz škole ili s partnerima van škole radi dobijanja povratnih informacija;
- korištenja prihvaćenih instrumenata evaluacije na definiranim nivoima unutar vremenskog okvira u planu.

Monitoring (kao sistematski proces prikupljanja podataka) trebao bi se provoditi kontinuirano u periodu važenja školskog razvojnog plana.

Evaluacija implementacije školskog razvojnog plana

Procesom evaluacije procjenjuje se opseg do kojeg je bilo moguće postići, odnosno realizirati ciljeve navedene u svakoj od prioritetnih oblasti razvoja: u potpunosti, djelimično ili bez značajnijeg ostvarenja. Ishod evaluacije je osnova daljnjeg unapređivanja i izrade sljedećeg ciklusa planiranja razvoja:

- projekti koji su realizirani mogu biti integrirani u život škole;
- projekti čiji su ciljevi djelimično ostvareni mogu biti nastavljeni u sljedećem ciklusu, s mogućim izmjenama, koje proistječu iz identifikacije poteškoća i prepreke za uspjeh;
- projekti čiji ciljevi nisu značajno ostvareni mogu biti korjenito revidirani ili zamijenjeni novim projektima, koji će imati bolji izgled (veće šanse) za uspješnije ostvarenje u okviru pojedinih prioriteta razvoja.

Proces evaluacije uzima u obzir iskustvo svih uključenih u implementaciji plana. U ovom procesu posebna pažnja poklanja se sakupljanju dokaza odnosno podataka, povezanih s indikatorima, odnosno kriterijima uspjeha, uz formiranje zaključaka i preporuka.

Prema ličnom iskustvu autora, preporuka je da se dokazi mogu sakupiti kroz:

- upitnike, ankete;
- dokumente, zapisnike i protokole;
- diskusije;
- intervju;
- uvid u rad učenika;
- proces posmatranja / opservacije.

Evaluacija (kao analiza podataka i donošenje ocjene o uspješnosti) vrši se povremeno – periodično i prati određene faze implementacije. Evaluacije uspješnosti implementacije obavljat će se jednom godišnje, na kraju školske godine, a izvještaj o evaluaciji sastavni je dio godišnjeg izvještaja o radu škole.

Primjer na koji način može obavljati evaluacija aktivnosti predviđenih školskim razvojnim planom.

Metode, tehnike i instrumenti za monitoring i evaluaciju

Za uspješno obavljanje monitoringa i evaluacije implementacije školskog razvojnog plana mogu se koristiti

standardni alati za prikupljanje podataka, poput sljedećih: evidencije korisnika i usluga, upitnici, razgovori, ankete, neposredni uvid u dokumentaciju itd.

Dokazi se mogu sakupiti kroz:

- upitnike;
- dokumente;
- zapisnike i protokole;
- diskusije;
- intervju;
- uvid u rad učenika;
- procesom posmatranja;
- nezavisne evaluacijske izvještaje i druge instrumente.

Nosioci procesa monitoringa i evaluacije

Koordinator aktivnosti monitoringa i evaluacije je direktor u saradnji sa školskim razvojnim timom koji vrši izbor indikatora i tehnike za njihovo mjerenje.

Korištenje i diseminacija podataka monitoringa i evaluacije Plana

Primarna svrha prikupljanja podatka i donošenja ocjena o napretku i uspjehu je provjera zasnovanosti i realističnosti ŠRP-a, pa s tim u vezi i korigiranje ciljeva i zadataka ukoliko je to potrebno. Na kraju školske godine, na osnovi rezultata monitoringa i evaluacije implementacije ovog plana, daju se preporuke za izradu aneksa akcijskog plana školskog razvojnog plana.

Diseminacija rezultata

1. Razviti plan za dijeljenje podataka, a on uključuje: svrhu dijeljenja podataka, publiku s kojom se dijeli, vrstu podataka koji se dijele, načine na se podaci prezentiraju, mjesta / institucije kojima se prezentiraju te ko ih dijeli.

Načini na koji se podaci mogu prezentirati su:

- izvještaji;
- brošure / lifleti;
- sažeti opisi;
- ključne stavke (engl. abstracts);
- novinski članci;
- videa;
- .pdf;
- .ppt;
- promotivni materijali.

Vrednovanje/evaluacija je važna da utvrdimo u kojoj je mjeri plan ispunjen, a također predstavlja osnovu za planiranje sljedećeg ciklusa planiranja.

Prilog 6: Plan provedbe i praćenja školskog razvojnog plana

AKTIVNOSTI	Završeno	U pripremi	Nije završeno	Komentar
TOKOM ŠKOLSKE 20__/20__ . godine:				
PRIPREMNA FAZA				
Uspostavljen školski razvojni tim				
Izrađena vizija i misija škole				
Svi upoznati s misijom i vizijom škole				

NA KRAJU ŠKOLSKE 20__/20__ . GODINE – JUN / AUGUST:				
ANALIZA STANJA – PRIKUPLJANJE PODATAKA				
Prikupljeni podaci vezani za rezultate škole na kraju školske godine				
Urađena samoprocjena / evaluacija na kraju školske godine				
Roditelji i učenci uključeni u samoprocjenu na primjeren način				
ANALIZA PODATAKA				
Identificirana ključna pitanja iz prikupljenih podataka				
Utvrđeni mogući uzroci i faktori koji doprinose ovim problemima				
Prikupljeni dodatni podaci kako bi se utvrdili tačni uzroci problema				
Konsultiranje oko prioriteta (izvadak iz zainteresiranih strana)				

POČETAK ŠKOLSKE 20__/20__ . GODINE – DO KRAJA SEPTEMBRA (POSLATI PRVU VERZIJU PLANA)				
DUGOROČNI I KRATKOROČNI CILJEVI				
Na osnovi identificiranih problema određeni ključni strateški ciljevi i zadaci				

Identificirane najbolje strategije i aktivnosti za realizaciju svakog od ciljeva i zadataka						
Određeni timovi / pojedinci odgovorni za realizaciju aktivnosti						
Utvrdene potrebe za dodatnim stručnim usavršavanjem, kako bi se planirane aktivnosti mogle realizirati						
Izrađen dugoročni strateški plan						
GODIŠNJI PLAN						
Prioriteti (zadaci) za prvu godinu identificirani						
Izrađen godišnji plan s tačnim rasporedom aktivnosti i odgovornostima u narednoj školskoj godini						

TOKOM ŠKOLSKE 20__/20__ . godine						
IMPLEMENTACIJA PLANA						
Razvijen plan za upoznavanje i uključivanje svih u realizaciju plana						
Organizirani redovni sastanci tima						
Revizija plana i izmjene (ukoliko je potrebno)						

PRAĆENJE I EVALUACIJA						
Utvrdjeno vrijeme i aktivnosti koje će se pratiti						
Određene osobe za praćenje i prikupljanje podataka						
Redovno praćenje i analiza prikupljenih podataka						



MODUL 5: KAKO IMPLEMENTIRATI ŠKOLSKI AKCIJSKI / RAZVOJNI PLAN

Kako bi se osigurala provedba planiranih aktivnosti školskih akcijskih planova, neophodno je plan sagledati iz više aspekata koji utiču na njegovu realizaciju te krenuti u osiguranje podrške ključnih aktera povezanih sa školom... Podrška u oblasti zagovaranja osnažit će školske timove, a prvenstveno upravu škole, da osnovne ideje školskih akcijskih planova za smanjenje utjecaja SES-a učenika na uspjeh u školi promoviraju u drugim školama i kod donosilaca odluka na svojim područjima.

SADRŽAJ MODULA

- Sumiranje rezultata procesa učenja u programu razvoja škole i dopuna izrađenih draftova školskih razvojnih / akcijskih planova na osnovi naučenih lekcija;
- Peer review izrađenih školskih razvojnih / akcijskih planova (dvostruko vođeni dnevnik);
- Alati za analizu konteksta i zagovaranje provedbe školskih razvojnih / akcijskih planova
 - mapa moći,
 - analiza interesa ključnih aktera
 - pro-pro model
 - model strateškog komuniciranja.

ISHODI MODULA / STANDARDI

Školski razvojni / akcijski planovi:

- Dopunjeni od strane školskih akcijskih timova novim saznanjima i idejama;
- Revidirani od strane drugih učesnika u cilju unapređenja i generiranja novih ideja;
- Pripremljeni za početak njihove implementacije analizom mogućih prepreka i mapiranjem saveznika u procesu provedbe.

OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Izrađen pretfinalni dokument školskog razvojnog / akcijskog plana koji će biti finalno revidiran od strane trenera / mentora;
- Pokretanje procesa implementacije školskog razvojnog / akcijskog plana ka adresiranju potreba učenika niskog SES-a.

ZAGOVARAČKI ALATI ZA ŠKOLSKE RAZVOJNE / AKCIJSKE TIMOVE

Adnan Pripoljac

MAPE MOĆI:

Razmislite i imenujte sve institucije i pojedince koji imaju ili bi imali interesa za problem koji zagovarate – i pozitivne i negativne interese. Svaku identificiranu osobu ili grupu osoba predstavite simbolom na odgovarajućem mjestu na mapi odražavajući njegov / njen stav u pogledu vašeg zagovarano problema (podržava, neutralan, protivi se).

- Razmotrite kako tradicionalne tako i netradicionalne potencijalne učesnike u zagovaračkom procesu uključujući vođe organa uprave, slavne ličnosti, poslovne ljude i sl.
- Izrazite kreativnost u odabiru simbola za pojedine učesnike procesa: ako je utjecaj tog učesnika veći, onda ga predstavljaju krupnijim simbolom i obratno.
- Ako je učesnik procesa izrazito na strani podrške, njegov simbol treba da se nalazi skroz lijevo na mapi moći, odnosno, ako je izrazito protiv, simbol treba da se nalazi skroz desno. Linija neutralnosti je na sredini mape moći.
- Ako je djelovanje dvaju učesnika procesa zagovaranja usko povezano, njihovi simboli mogu biti povezani na mapi, itd.

Nakon izrade mape, u cilju što kvalitetnijeg razumijevanja odnosa moći u pogledu problema čije rješenje zagovaramo možemo postaviti neka od sljedećih pitanja:

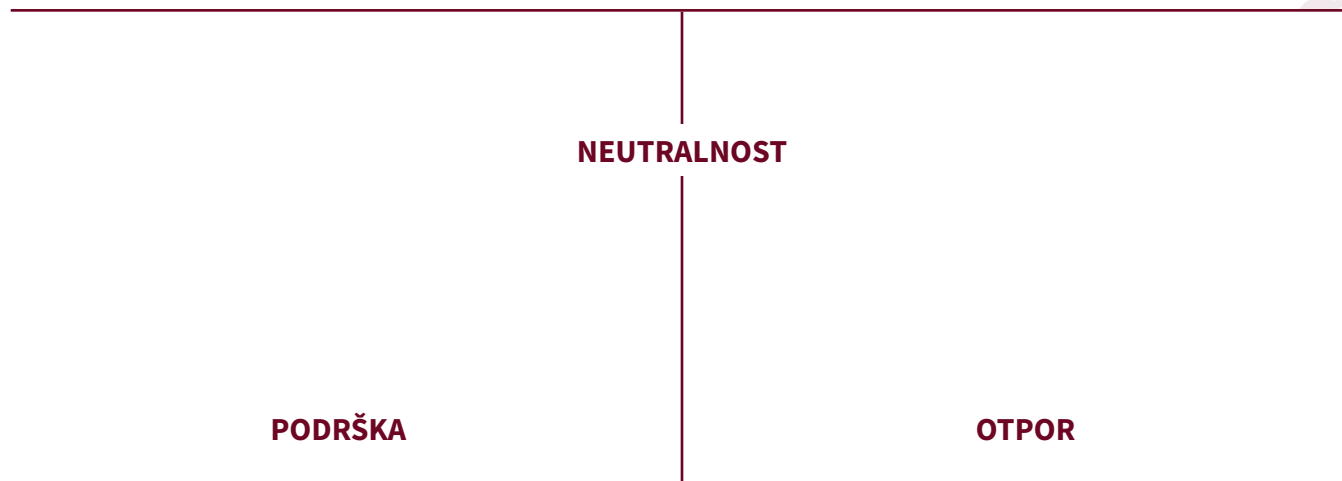
- Postoje li dodatni saveznici ili protivnici za našu kampanju javnog zagovaranja – i koji?
- Gdje je na mapi smještena najveća moć utjecaja na donosioca odluka o problemu?
- U skladu s odnosnom moći, kako biste usmjerili svoje zagovaračke napore: da li biste jačali podršku, neutralizirali protivnike ili pokušavali da uvjerite neodlučne?

Na kraju, treba istaći da mapa moći može poslužiti kao pokretna slika procesa javnog zagovaranja, tj. simboli onih učesnika koji u toku procesa zagovaranja pređu s jedne na drugu stranu mogu se pomicati duž mape i na taj način oslikavati rezultate zagovaranja.

MAPA MOĆI

Cilj javnog zagovaranja:

Ciljana publika:



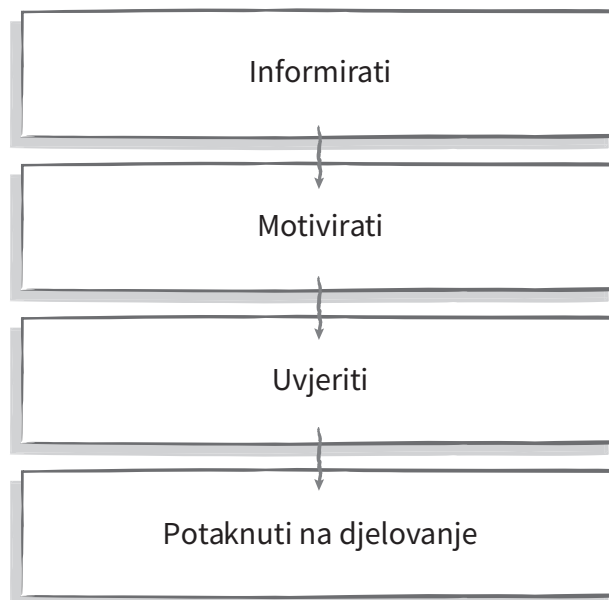
MODEL STRATEŠKOG KOMUNICIRANJA

Učinkovito zagovaranje zavisi od sposobnosti onih koji ga vode da uvjere donosioca odluke ili ga primoraju da poduzme određenu akciju. „Strateško komuniciranje je svaka planirana komunikacijska aktivnost koja želi da postigne neki od sljedećih komunikacijskih ciljeva: informirati, uvjeriti, motivirati, potaknuti na djelovanje.“

Ključni faktor u strateškom komuniciranju je dobro razumijevanje ciljane publike i posmatranje stvari iz njihove perspektive. Zagovarač mora da razmisli o tome šta će motivirati ciljanu publiku da pruži svoju podršku problemu. Ovo možda i jeste najveći izazov strateškog komuniciranja – staviti se u poziciju svoje publike i shvatiti kakve će oni imati koristi od podrške vašem problemu. Razmislite o mogućim rizicima i nagradama koje će se ciljana publika suočiti udružujući snage s vama. Uspješno strateško komuniciranje kroz informiranje, motiviranje i uvjeravanje mora dovesti do djelovanja ciljane publike i na taj način do ostvarenja cilja kampanje javnog zagovaranja.

Sastavni dio procesa strateškog komuniciranja je razvoj učinkovite poruke koja primaoca iste treba potaknuti na djelovanje. Da bi se razvila učinkovita poruka u skladu s modelom strateškog komuniciranja, potrebno je razraditi nekoliko bitnih dijelova iste.

1. Ciljana publika (kome se obraćamo);
2. Akcija / potez koji želite da ciljana publika poduzme (želimo li ciljanu publiku samo informirati, i/ili motivirati, i/ili uvjeriti, i/ili potaknuti na djelovanje);
3. Sadržaj (centralna ideja poruke, šta je najvažnije što želite prenijeti publici, koju jedinstvenu ideju komunicirate);
4. Rječnik (odnosi se na fond riječi koje koristite u poruci, jesu li riječi jasne ili mogu biti protumačene drukčije od strane različite publike, je li leksika prilagođen ciljanoj publici);
5. Prenosilac poruke (osoba koja će isporučiti poruku, ima li prenosilac poruke kredibilitet kod vaše ciljane publike);
6. Oblik (komunikacijski kanal koji koristite da prenesete poruku do ciljane publike; to može biti potpisivanje peticije, direktni sastanak, TV emisija i sl.);
7. Vrijeme i mjesto (kad i gdje ćete poslati poruku svoje kampanje, hoće li vas donosilac odluke pažljivije slušati u predizbornom periodu, možete li iskoristiti neki značajan datum za povezivanje s vašom komunikacijskom strategijom).



Model strateškog komuniciranja

PRO – PRO PRISTUP

Integrativno mišljenje je disciplina i metodologija za rješavanje složenih problema. Teoriju je razvio Roger Martin s Univerziteta u Torontu. Martin definira integrativno mišljenje kao „sposobnost da se konstruktivno iskoristi napetost između dvaju suprotstavljenih modela i da se, umjesto biranja jednog nauštrb drugom, stvori novo kreativno rješenje koje sadrži elemente oba modela i koje je superiornije i od jednog i od drugog.“ Integrativno mišljenje omogućuje nam da razumijemo da je naše mišljenje o problemu, ili moguće rješenje, samo jedan dio cjelovite slike, i da je za rješenje potrebno sagledati i uzeti u obzir na koji način drugi ljudi vide i interpretiraju istu situaciju. Integrativno mišljenje vodi nas ka tome da učimo od ljudi koji imaju drukčije mišljenje od našeg, i da, umjesto da biramo jedno ili drugo suprotno rješenje, pronađemo sasvim novi uvid i originalni pristup u njegovom sagledavanju. Metodički, integrativno mišljenje uči nas strategijama u kojima od pro – contra pristupa idemo ka pristupu i stavu koji je pro – pro, koristeći tenzije među modelima za novo promišljanje.

KORACI:

Definirajte problem koji je potrebno riješiti, npr.: način odijevanja učenika u školi.

Korak 1: Definirajte suprotne modele rješenja istog problema

Npr., dozvoliti slobodu u odabiru odjeće u školi nasuprot uvođenju školskih uniformi (ili npr., korištenje solarne energije nasuprot korištenju nafte; GMO naspram organskoj hrani; korištenje plastičnih kesa...). Polazeći od dvaju suprotnih rješenja omogućava nam se da izbjegnemo traganje za rješenjem koje bi bilo kompromisno.

Korak 2: Istražite modele

Razgovarajte i opišite detaljno oba modela – šta oni podrazumijevaju, kako to izgleda u praksi, šta se događa. Zatražite od učenika da dubinski istraže oba modela, bez obzira s kojim se oni slažu ili ne. Važno je da nastoje pronaći sve prednosti oba modela ili rješenja.

Korak 3: Analizirajte različite perspektive

Za svaki od modela odredite ključne grupe koje bi tim modelom ili rješenjem bile obuhvaćene – sve one koji bi mogli imati neke posljedice, korist ili biti zainteresirani za problem (u slučaju odijevanja u školi, to bi mogli biti učenici, roditelji, nastavnici, neko u zajednici...).

Korak 4: Definirajte razloge ZA

Za svaki od modela podijelite chart papir na onoliko kolona koliko imate grupa čije stanovište analizirate (za početak, to mogu biti tri grupe), i za svaku od grupa odredite najmanje tri razloga zbog kojih je taj model za njih dobar – koje koristi imaju ili mogu imati, kako bi primjena tog modela mogla na njih pozitivno utjecati.

Korak 5: Veza među modelima

Grupe zajednički analiziraju modele i koristi za njih pokušavajući pronaći zajedničke potrebe koje se rješavaju na različite načine i uočavati druge sličnosti i zanimljivosti među grupama. Sažmite sve koristi i prednosti modela u jednu riječ – imenicu.

Korak 6: Preformulirajte problem

Ponovo postavite problem, ali tako da sadrži obje ključne riječi iz modela. Ako su ključne riječi, npr., individualizam (bez uniformi) i jednakost (s uniformama), neka nova formulacija problema glasi: Kako možemo riješiti pitanje oblačenja u školi tako da zadržimo individualnost i potičemo jednakost?

Korak 7: Pronađite novo rješenje

Neka učenici u grupi diskutiraju kako bi pokušali pronaći novo kreativno rješenje problema koje će zadovoljiti obje strane. Analizirajte sva rješenja i pokušajte predložiti jedno sveobuhvatno rješenje i prezentirati ga, npr., nastavničkom vijeću ili vijeću roditelja.

Kauzalni model može se koristiti za analizu postupaka likova u knjizi, analizu utjecaja različitih oblika industrije na zagađenje prirode i dr.

KORAK 8: Testirajte prototip

Razmislite o koracima i svim pretpostavkama koje su potrebne kako bi vaš model bio primjenjiv. Izradite plan akcije.

Za analizu različitih perspektiva možete koristiti post-it ili ove kartice:

Ovaj model je dobar jer mi omogućava da:

Tako što: _____

Ovaj model je dobar jer mi omogućava da:

Tako što: _____

PRO-PRO model možete koristiti i kod analize problema s kojim se susreće lik u priči, nekog životnog problema, kod donošenja važnih odluka kod kojih postoje suprotna rješenja i sl.

BIBLIOGRAFIJA

- Albright, M. I., & Weissberg, R. P. (2010). School-family partnerships to promote social and emotional learning. U S. L. Christenson, & A. L. Reschly, Handbook of school-family partnerships for promoting student competence (str. 246-265). New York: Routledge.
- Benson, P. L. (2006). All kids are our kids: What communities must do to raise caring and responsible children and adolescents. Jossey-Bass.
- Bezinović, P. (2010). Samovrednovanje škola. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje i Institut za društvena istraživanja.
- Bogunović, B., & Polovina, N. (2007). Obrazovno-materijalni kontekst porodice i odnos učenika prema školovanju. Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). Shaping School Culture, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Dearing, E. (2008). Psychological Costs of Growing Up Poor. Reducing the Impact of Poverty on Health and Human Development: Scientific Approaches, 324-332.
- Djajkowska, B., Joshevska, M., Kirandziska, S., Kožić Komar, V., & Vranješević, J. (2019). Suzbijanje društvenih tabua o siromaštvu: Kreativne ideje za ublažavanje posljedica siromaštva na djecu i mlade: aktivnosti za rad u školi. Zagreb: Mreža centara za obrazovne politike (MCOP).
- Eccles, J. S., & Barber, B. L. (1999). Student council, volunteering, basketball, or marching band: What kind of extracurricular involvement matters? Journal of Adolescent Research, 10-43.
- Engle, P. L., & Black, M. M. (2008). The Effect of Poverty on Child Development and Educational Outcomes. Impact of Poverty on Health and Human Development: Scientific Approaches, 243-256.
- Farooq, M. A. (2007). Application of total quality management in education. Journal of Quality and Technology Management, str. 87-97.
- Fredricks, J. A., & Eccles, J. S. (2006). Is extracurricular participation associated with beneficial outcomes? Concurrent and longitudinal relations. Developmental Psychology, 42(4), 698-713.
- Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). What's Worth Fighting for in Your School? New York: Teachers College Press.
- Gossen, D., & Anderson, J. (1996). Stvaranje uvjeta za kvalitetne škole. Zagreb: Alinea.
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement. Austin: National Center for Family & Community Connections with Schools, Southwest Educational Development Laboratory.
- Henderson, A. T., Mapp, K. L., Johnson, V. R., & Daves, D. (2007). Beyond the bake sale, The essential guide to family - school partnerships. New York: New Press.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. Journal of Educational Psychology Consultation, 1, 149-168.
- Krajišnik, N. (2019). Škola vrijednosti. Sarajevo: Centar za obrazovne inicijative Step by Step.
- Mahoney, J. L., & Cairns, R. B. (1997). Do extracurricular activities protect against early school dropout? Developmental Psychology, 33(2), 241-253.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, 12(2), str. 52-64.
- Martin, R. (2007). The Opposable Mind.
- McDemot, D. (2008). Developing Caring Relationships Among Parents, children, schools, and Communities. Sage Publications Inc.
- Mlekuž, A., Veladin, M., & Haugas, S. (2018). Education and Socio-Economic Status - Estonian Case. Zagreb: Network of Education Policy Centers (NEPC).
- Narayan, D., & Petesch, P. (2007). Moving Out of Poverty : Volume 1. Cross-Disciplinary Perspectives on Mobility. Washington, DC: World Bank and Palgrave Macmillan.
- Prosser, J. (1999). The Evolution of School Culture Research. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Seligman, M. E. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being. New York: Free Press.

- Sharp, R. (2014). Ready, steady, action: what enables young people to perceive themselves as active agents in their lives? *Education Psychology in Practice* 30(4).
- Tinjak, M. (2020). Škole i roditelji partneri. Sarajevo.
- Todorović, J. (2004). Vaspitni stilovi u porodici i stabilnost samopoštovanja adolescenata. *Psihologija*.
- Vuković Vidačić, J. (2016). Školska kultura. Rijeka.
- Welzel, C., & Inglehart, R. (2010). Agency, Values, and Well-Being: A Human Development Model. *Springer Open Choice*, 43-63.
- Zaff, J. F., Moore, K. A., Papillo, A. R., & Williams, S. (2003). Implications of Extracurricular Activity Participation During Adolescence on Positive Outcomes. *Journal of Adolescent Research*, 599-630.



**Finansira
Evropska unija**

arise

Action for Reducing
Inequalities in Education

<https://www.arisenetwork.eu>

<https://www.facebook.com/ARISEproject/>

<https://twitter.com/NetworkArise>

ARISE Consortium

