



SYNERGY AND ENVIRONMENT TO
EMPOWER DECENTRALISED SCHOOLS

GREEN·S.E.E.D.S

TOOLKIT GREEN S.E.E.D.S. (NASTAVNI PRIRUČNIK)

MODUL 3
Sjeme za upravljanje

CJELINA I
Organizacija škole



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ODGOVORNI ZA IOI "TOOLKIT GREEN S.E.E.D.S."

Ángeles Parrilla Latas (University of Vigo)

AUTORI

CIES-UVigo, ES

Ángeles Parrilla Latas | Manuela Raposo Rivas | Esther Martínez Figueira | Silvia Sierra Martínez | Almudena Alonso Ferreiro | María Zabalza Cerdeiriña | Isabel Fernández-Menor | Adoración de la Fuente Fernández

SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LTD, CY

ODGOVORNI ZA PODUČAVANJE I TESTIRANJE "TOOLKIT GREEN S.E.E.D.S."

Giulia Benvenuto (IC Bosco Chiesanuova, IT) | Alice Dalle (Région Vallée d'Aoste/Regione Valle d'Aosta, IT) | Golfo Kateva (Synthesis Center, CY) | Noemi Nieto Blanco (University of Vigo) | Miljenka Padovan Bogdanović (Srednja Skola Vela Luka, HR) | Eftychia Vlysidou (Dieftinsi Deft-erovathmias Ekpedefsis Chiou, GR)

PROJEKT

GREEN S.E.E.D.S. - Synergy and Environment to Empower Decentralised Schools

Project n. 2019-1-IT02-KA201-062254 www.greenseeds.eu

KOORDINATOR PROJEKTA

Maria Carla Italia (Glocal Factory, Italija)

PROJEKTNO PARTNERSTVO

Ovaj je dokument jedna od 15 cjelina "Alata GREEN S.E.E.D.S.", Intelektualnog rezultata br. 1 istoimenog projekta. Pod vodstvom je Sveučilišta u Vigo, a provedeno je uz potporu svih partnera, s posebnim osvrtom na obuku o sadržaju alata, koja je radila i na njihovom testiranju. Jedinice su razvijene od rujna 2019. do kraja siječnja 2020. Sljedeća obuka, u dva koraka, trajala je do kraja lipnja 2020:

1. Obuka odgovornih država (5-6.03.2020)
2. Obuka učitelja na lokalnoj razini (1.04.2020 - 31.06.2020)

KAKO CITIRATI OVAJ DOKUMENT

CIES-UniVigo – Cjelina 1 - Organizacija škole, Modul 3 - Sjeme za upravljanje, „Priručnik GREEN S.E.E.D.S.“, Projekt GREEN S.E.E.D.S. - Sinergija i okoliš za osnaživanje decentraliziranih škola, 2020.

PARTNERS

GLOCAL FACTORY

Associação de Escolas Secundárias do Município de Vila Verde



Région Aoste
Vallée d'Aoste



Universida de Vigo



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

CJELINA 3.1

ORGANIZACIJA ŠKOLE

“Očito je sada, više nego ikad, da oni koji podučavaju moraju također učiti, i zato je profesionalno osposobljavanje/učenje zamijenilo profesionalni razvoj. Razvoj nije dovoljan. Učitelji moraju biti puni znanja i mudri. Moraju imati dovoljno znanja da bi se mijenjali. Moraju se mijenjati da bi došli do različitih rezultata. Moraju postati učenici... (Easton, 2008).”

Prema OECD (2016), najvažnija zadaća škola današnjice je dati učenicima znanje i vještine da se mogu prilagođavati ubrzanim promjenama koje ih snalaze u životu u sadašnjosti i budućnosti. Pošto je to zaista težak zadatak -pripremiti učenike na promjenjivost i nesigurnost, OECD predlaže školama da nastoje postići koncept **organizacije za učenje**, koji bi omogućio školama da postanu fleksibilne, što je važna karakteristika u promjenjivim vremenima.

Ova cjelina namjerava odgovoriti na pitanje koji su potrebni koraci da s škola pretvori u organizaciju za učenje, mjesto na kojemu uče svi, uključujući i učitelje.

1. Što je organizacija za učenje?

Prema OECD (2016), organizacija za učenje usredotočena je na:

- Razvoj i širenje vizije usmjerene

prema učenju svih učenika.

- Stvaranje i podupiranje kontinuiranih prilika za učenje za cijelo osoblje.
- Promicanje timskog učenja i suradnje među osobljem.
- Stvaranje kulture istraživanja, propitkivanja i inovacije.
- Izgradnja sustava za prikupljanje i razmjenu znanja i učenja.
- Učenje sa i iz vanjskog okruženja i većih sustava učenja.
- Oblikovanje i razvoj vodstva u učenju.

Tih sedam ciljeva je temeljno da bi se škole što bolje prilagodile izazovima 21. stoljeća. Ovo je idealan model za uspješnu organizaciju za učenje te je mnogo škola možda već i prihvatilo ovaj model, kao što je vjerojatno mnogo škola i jako daleko od usvajanja modela organizacije za učenje.

Istraživači (Kugelmass, 2010) su pokazali da su najvažniji aspekti za izvođenje reforme u školama:

- Predanost centralnoj filozofiji i sistemu vjerovanja
- Ravnateljska potpora nastavničkim inicijativama
- Strukture koje podržavaju promjenu i poboljšanja.

Istraživači (Kugelmass, 2010) tvrde da su nastavnici ti koje igraju ključnu ulogu u stvaranju održivih inovacija u školama u kojima je suradnja na visokom stupnju. Ako škola već ima razvijenu kulturu rada, gdje se nastavnici potiču na inovacije i igraju aktivnu ulogu u razvitku škole, suradnja je često razvija spontano, iako je potpora ravnatelja ključna. Naravno, nastavnici će raditi na inicijativama koje oni smatraju važnima, što garantira unutarnju motivaciju nastavnika i time čini inovacije održivima. U takvim uvjetima, nastavnički rad je često dobrovoljan, neformalan i van fiksnih administrativnih raspreda. Koliko je tvoja škola blizu da postane organizacija za učenje? Postoje li uvjeti koji su već ispunjeni? Kojim bi elementima trebali posvetiti najviše pažnje?

2. Što su zajednice učenja?

Radije nego da o školi razmišljamo kao o strogoj i hijerarhijskoj organizaciji, razmišljati o njoj kao o zajednici učenja bilo bi puno korisnije. Kada se napuste stroge granice među ulogama školskog osoblja, uzajamno poštovanje, jednakost i reciprocitet je lakše ostvariti. Time dobivamo

4.

obrazovnu zajednicu koja postavlja primjer inkluzije učenicima i široj zajednici. (Kugelmass, 2010).

Škole mogu imati mnoge dobrobiti od stvaranja zajednica učenja koje će zaposnuti ne samo nastavnike i učenike, nego i stručne suradnike, roditelje, obitelji i širu zajednicu. Nema sumnje da mnoge škole već imaju formiranu zajednicu koja je aktivna u školi. Te zajednice mogu biti male, daleke i pasivne ili bliske i aktivne. Da bi se izvuklo najviše od zajednice te da bi im se omogućilo da doprinose uspjehu škole, važno je ponekad potrošiti i dosta vremena na suradnju i uključenost zajednice. Da bi suradnja bila veća, potrebno je poznavati trenutnu situaciju.

Mreža demokratskih građanskih škola (<http://democraticschools.ecos.pt/>) stvorila je alat za samoprocjenu škola da bi se dobio bolji uvid u to koliko je njihova škola otvorena za suradnju (Franco & Morgado, 2016).

Da bi se procijenila razina uključenosti među različitim grupama, osmišljene su sljedeće razine suradnje:

1. **Bez suradnje** – „Ponekad ćemo vas pozvati da prisustvujete ili sudjelujete u našim aktivnostima i inicijativama“
2. **Informativno** – „Obavještavat ćemo vas.“
3. **Savjetovanje** – „Obavještavat ćemo vas, poslušati i prihvatiti prijedloge i težnje te dati povratnu informaciju kakav je bio vaš doprinos u našoj odluci. Konzultirat ćemo se s vama po pitanju prijedloga i okvirnih ideja.“

5. **Uključenost** - „Radit ćemo s vama da budemo sigurni da će vaše ideje biti dio alternativa koje razvijamo te vam dati povratnu informaciju p tome kako je vaš doprinos utjecao na našu odluku.“
6. **Suradnja i osnaživanje** – „Radit ćemo zajedno da bi osmislili

rješenje te uključiti vaše savjete i preporuke u odluku u najvećoj mogućoj mjeri.“

Područja sudjelovanja/uključenosti

A1 – Učenje i podučavanje

A2 – vođenje škole

A3 – biti dio šire zajednice

		BEZ SURADNJE	INFORMATIVNO	SAVJETOVANJE	UKLJUČENOST	SURADNJA OSNAŽIVANJE
UČENICI	A1					
	A2					
	A3					
RODITELJI	A1					
	A2					
	A3					
NENASTAVNIČKO OSOBLJE	A1					
	A2					
	A3					
ZAJEDNICA	A1					
	A2					
	A3					

Za više informacija o skali samoprocjene:

http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf

Pokušajte procijeniti svoju školu s navedenim alatima o uključenosti u zajednicu. Koje bi promjene bilo najlakše postići u vašoj školi da bude na veće stupnju suradnje?

3. Kako mogu kontekstualni faktori utjecati na promjene u školi?

When trying to change any aspect in school, contextual factors might have a big impact on the success of the innovation.

In the process of planning a change, the researchers have suggested Pri pokušajima promjene bilo kojih

aspekata u školi, kontekstualni faktori imaju veliki utjecaj na uspjeh inovacije. U procesu planiranja neke promjene, istraživači predlažu (Owston, 2004) da bi se trebali razmotriti sljedeći aspekti:

- Što je potrebno promijeniti?
- Jesu li jasni ciljevi i sredstva za postizanje promjene?
- Koliko je kompleksna promjena?
- U čemu je kvaliteta i praktičnost promjene?

Kao što je već spomenuto, potrebno je da svi oni na koje će promjena utjecati znaju odgovore bar na ta pitanja. Još bi bilo učinkovitije kada bi svi zahvaćeni promjenom bili uključeni u traženje odgovora na ta pitanja. Dokazano je da se nastavnici koje rade u školi s hijerarhijskim vodstvom i lošom kulturom suradnje često odupiru promjenama koje su im nametnute izvana, iako su te reforme čak i u skladu s nastavničkim

uvjerenjima. (Kugelmass, 2010) Istraživači (Owston, 2004) su također pobrojali različite kontekstualne faktore koji su važni za stvaranje održivih inovacija u školi. Oni se dijele na:

- Osnovne faktore – potrebni da se inovacija dogodi, ali su nedovoljni za održivost inovacije.
- Dodatni faktori – važni za održivost inovacije

OSNOVNI FAKTORI	DODATNI FAKTORI
Nastavnička podrška	Podrška unutar škole
Administrativna podrška	Podrška izvan škole
	Plan potpore i podrške
	financiranje
	Prvaci inovacija

Tablica A. Osnovni i dodatni faktori za ostvarivanje inovacija.

OSNOVNI FAKTORI ZA NASTAVNIČKU PODRŠKU
Očekivana vrijednost inovacije
Administrativna podrška
Učenička podrška
Nastavnikov profesionalni razvoj

Tablica B. Osnovni faktori za nastavničku podršku



Kao što je već naglašeno, podrška nastavnicima je ključna za implementaciju i održivost inovacija u obrazovanju. Iz tablice je vidljivo o čemu sve ovisi podrška nastavnika.

- Koji je najvažniji kontekstualni faktor koji bi pomogao da se stvori obrazovna inovacija u tvojoj školi?

4. Ravnatelj kao rukovodilac ili team-builder?

Uspješni ravnatelji, i u gradskim i u ruralnim područjima, često se opisuju kao **team-builderi, otvoreni za suradnju, vizionarski, puni podrške, susretljivi, fokusirani na zajednicu, odlučni**. Sve te kvalitete su ključne za stvaranje kulture suradnje u školi. (Preston & Barnes, 2017).

Kao što je spomenuto na početku, škole moraju pripremiti svoje učenike na

nepredvidivije promjene koje donosi budućnost. Da bi se to postiglo, nije dovoljno samo mijenjati kurikulum. Promjena mora početi od ravnatelja, tj. od onoga tko vodi školu. Istraživanja pokazuju da ako ravnatelji njeguju suradničke odnose te izvore za napredak traže u znanju, vještinama i iskustvima nastavnika, škola postaje produktivna i uspješna zajednica koja se uspješno može nositi s mnogim preprekama na koje ruralne škole danas nailaze – manji broj učenika, nedostatak kadra, problemi prijevoza i sl. (Preston & Barnes, 2017).

Mnogi istraživači tvrde da bi ravnatelj škole trebao biti aktivan u zajednici i izvan škole. To je osobito važno za manje ruralne škole i njihove zajednice jer trebaju uzajamnu podršku. Npr., škole mogu ponuditi lokalnoj zajednici svoju školsku infrastrukturu kada ne rade. (Preston & Barnes, 2017).

POSTOJE LI POZITIVNI PRIMJERI SURADNJE ŠKOLE I ZAJEDNICE U VAŠOJ ZAJEDNICI?

IZVORI:

Easton, L. B. (2008). *From Professional Development to Professional Learning*. Phi Delta Kappan, 89 (10), pp. 755-759, 761. Available at:

http://www.pdkmembers.org/members_online/publications/Archive/pdf/k0806eas.pdf

Franco, J., Morgado, A. (2016). *Scale of Reference for Participatory Citizenship Schools. Network of Democratic Citizenship Schools*. Available at:

http://democraticschools.ecos.pt/wp-content/uploads/Escala_EN_site.pdf

Kugelmass, W. J. (2010). Collaboration and compromise in creating and sustaining an inclusive school. *International Journal of Inclusive Education*, 5(1), 74-65. Available at: 2019

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603110121498>

OECD (2016). *What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers*. OECD. Paris. Available at:

<http://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

Owston, D. R. (2004). *Contextual factors that sustain innovative pedagogical practice using technology: An international study*. *Journal of Educational Change*, 8 (1), 61-77. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/225325093_Contextual_factors_that_sustain_innovative_pedagogical_practice_using_technology_An_international_study

Preston, J. P., Barnes, E. R. K. (2017). *Successful Leadership in Rural Schools: Cultivating Collaboration*. *Rural Educator*, 38 (1), 6-15. Available at:

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1225156>



DISCLAIMER: "The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

