



SAMOVREDNOVANJE U FUNKCIJI KVALITETA OBRAZOVANJA

SELFSCORING IN THE FUNCTION OF QUALITY EDUCATION

dr Radislav Vulović¹⁾, Goran Milosavljević²⁾

Apstrakt : *Obrazovni sistem u Srbiji i potrebe za njegovim reformisanjem toliko su narasle da se odgovorni za stanje u školstvu nalaze pred velikim izazovom. Ovi su zahtjevi normalna posljedica životne stvarnosti - promena u svetu, burnih društvenih procesa i naglog tehnološkog razvoja. Dinamična i kompleksna stvarnost traži dinamičnu školu koja se fleksibilno prilagođava životnim okolnostima.*

U ovom radu se želi dati osvrt na samovrednovanje kao jedan od značajnih faktora u realizaciji, poboljšanju, inoviranju, i dostizanju određenih Evropskih standarda i kvaliteta u obrazovanju. Tradicionalna škola sa dosadašnjim načinom samovrednovanja i centralizovanim sistemom kontrole, neće moći ostvariti vlastitu transformaciju. U ovom trenutku naša bazična škola je u konfliktu sa stvarnošću i postaje kočničar društvenog razvoja.

Gljučne reči: *Samovrednovanje, kvalitet, obrazovanje, obrazovne funkcije.*

Abstract : *Education system in Serbia and need for him reform so much increase as that government in the education findings pror to great challenge. This requirements are normal consequence of life reality – change in world, stormy society process and promptly technological development. Dynamic and complex reality desire dynamic school which himself flexibility adapt life situation.*

In this work it self to give retrospective view on self scoring as one of importance factor in realization, positive change , inovation , and approach Europe standards and quality in education. Tradicional school with today aspect self scoring and centralization system controle , cannot acomplish owned transformation. In this moment our basic school is in conflict with reality and backset society process.

Key words : *Self scoring , quality, education , education function*

1. UVOD

Škola spada u red složenih sistema, jer se sastoji od velikog broja elemenata koji su funkcionalno povezani i koji deluju kao podsistemi. Kako je škola teološki sistem (sistem cilja) još više dolazi do izražaja njena dinamičnost, jer se od elemenata ovog sistema (nastava, nastavnici i učenici) očekuju stalne promene i međusobno delovanje.

U zavisnosti od dinamičnosti ovog sistema u velikoj meri zavisi i kvalitet njegovog delovanja. Postizanje kvaliteta podrazumeva sve procese kojim se na bilo kom nivou osigurava i unapređuje kvalitet bilo kog aspekta osnovnoškolskog obrazovanja. Merenje kvaliteta obuhvata procese kao što su: eksterna evaluacija škole kao institucije i njenih programa i planova. Jedan od načina merenja kvaliteta rada škole je i samoevaluacija ili

interna evaluacija, gde se vrši analiza rada i delovanja svih elemenata sistema.

Osiguranje kvaliteta je sveobuhvatan pojam koji označava stalan, kontinuiran proces evaluacije (procene, monitoringa, garantovanja, održavanja, poboljšanja) kvaliteta sistema osnovnoškolskog obrazovanja, institucija ili programa.

No postoje sukobi koji su determinisani nezaustavljivim procesima opštedruštvenog razvoja, s jedne strane i objektivnim potrebama kvalitetnog obrazovanja. Zbog vremena u kome živimo i naučnih dostignuća koja se primenjuju i koja će se primenjivati u radu, treba početi od čoveka, njegovog znanja i iskustva. Bez obrazovanog čoveka, njegovih sposobnosti, osposobljenosti, htenja, motivacije, proširenih individualnih i profesionalnih funkcija ne može se primenjivati naučno znanje, nove tehnologije i konurisati na evropskom i svetskom tržištu. Znači

1) dr Radislav Vulović, prof. Viša Železnička škola, Beograd

2) Goran Milosavljević, prof. spec. OŠ „Desanka Maksimović” Valjevo

sveukupne promene dovode do bržeg preobražaja u sadržaju i karakteru ljudskog rada, pa prema tome i u obrazovanju. Aktuelna strategija razvoja sveta trasira moguće pravce promena i u obrazovanju. Obrazovanje se nalazi u specifičnoj sistuaciji jer priprema kadrove ne samo za današnjicu već i za budućnost. Njegov menadžment kvaliteta (kontinuirano praćenje), kontrola kvaliteta (interno merenje kvaliteta) i procena kvaliteta (proces eksterne evaluacije) su sredstva putem kojih se obezbeđuje osiguranje kvaliteta.

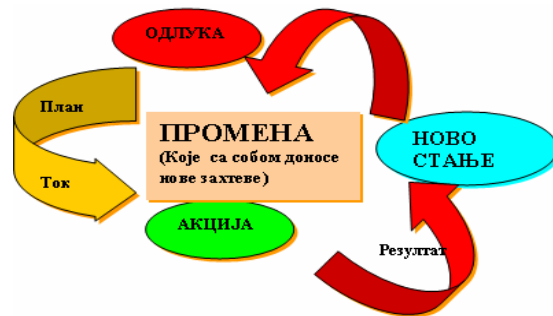
U evropskim zemljama postoje pozitivna iskustva o tome kako efikasno unapređivati kvalitet škola i ta iskustva je potrebno koristiti. I u evropskim školama se ističu tri uzajamno povezana i vrlo značajna instrumenta koji moraju biti sadržaji politike transformacije škole. To su decentralizacija, spoljašnje vrednovanje i samovrednovanje škola.

2. DECENTRALIZACIJA ŠKOLE KAO FAKTOR OBEZBEĐENJA KVALITETA RADA

Decentralizacija je 'mega trend' u evropskom obrazovanju. Zakoračili smo u epohu razvoja u kojoj se na svim područjima ljudskog rada sistematski podiže efikasnost rada u cilju uvećanja njegovih ishoda. Obrazovanje postaje prvorazredno društveno pitanje. Savremenim generacijama obrazovanje treba da omogući efikasno komuniciranje sa svetom nauke i tehnike i uspešno angažovanje u civilizaciji koja postaje sve složenija. Za seoske sredine osnov takvog obrazovanja dobija se u školi ali ukoliko je ona savremeno, koncipirano i višestruko povezana sa lokalnom sredinom koja stremlje razvoju [1]. Zato je neophodno izvršiti decentralizaciju škola. Ona nebi trebalo da se ostvaruje kako je to često formalno zbog finansijskih i političkih imperativa. Smisao decentralizacije treba da bude međutim, u davanju autonomije, u prebacivanju odgovornosti za kvalitet funkcionisanja sistema škole na lokalne zajednice, odnosno na same škole. Moć donošenja bitnih odluka spušta se na niže nivoe odlučivanja. Politička debata o kvalitetu vaspitanja i obrazovanja spušta se u škole i učionice. To mora biti tako, jer država jednostavno nema kapacitete davanja adekvatnih odgovora na svako pitanje i na svaku iskazanu potrebu sve zahtjevnije populacije. Praksa pokazuje da najkvalitetnije odluke donose upravo oni na koje konkretna odluka može najviše uticati. Decentralizacija ima smisla ukoliko daje moć ljudima koji nisu imali moć, ukoliko ih čini odgovornima za kvalitetu vlastitog rada. Ona mora biti tako koncipirana da motiviše zaposlene u obrazovanju na aktivno ponašanje koje je

prvenstveno usmereno ka interesima učenika, nastavnika i roditelja.

Da bi organizacija mogla da funkcioniše, ona mora biti pokrenuta. Taj prvi impuls kojim se pokreće organizacija jeste odluka (Šema br.1.) koja se zasniva na planiranju, a planiranje na informaciji. Smatra se, da je odlučivniji proces koji se odigrava u proceduri: odluka, akcija, novo stanje (promena) i nova odluka pa tako u krug.



Šema br.1 Odlučivanje je proces

Da bi se izbegle opasnosti koje decentralizacija sa sobom može nositi, a pre svega postavljanja različitih standarda među školama, potrebno je sistem vrednovanja kvalitete razraditi i utvrditi kriterijume kao i sistema za praćenje obrazovnih standarda.

Procena, praćenje i osiguravanje kvaliteta na školskom nivou je strateški mehanizam koji u punom smislu pojma podržava decentralizaciju i njenu efikasnost u sprovođenju.

Postavlja se pitanje da li škola, kao aktivni otvoreni sistem razmenjuje informacije sa svojim okruženjem, koliko iz okruženja sistema dobija elemenata, i koliko okruženju vraća.

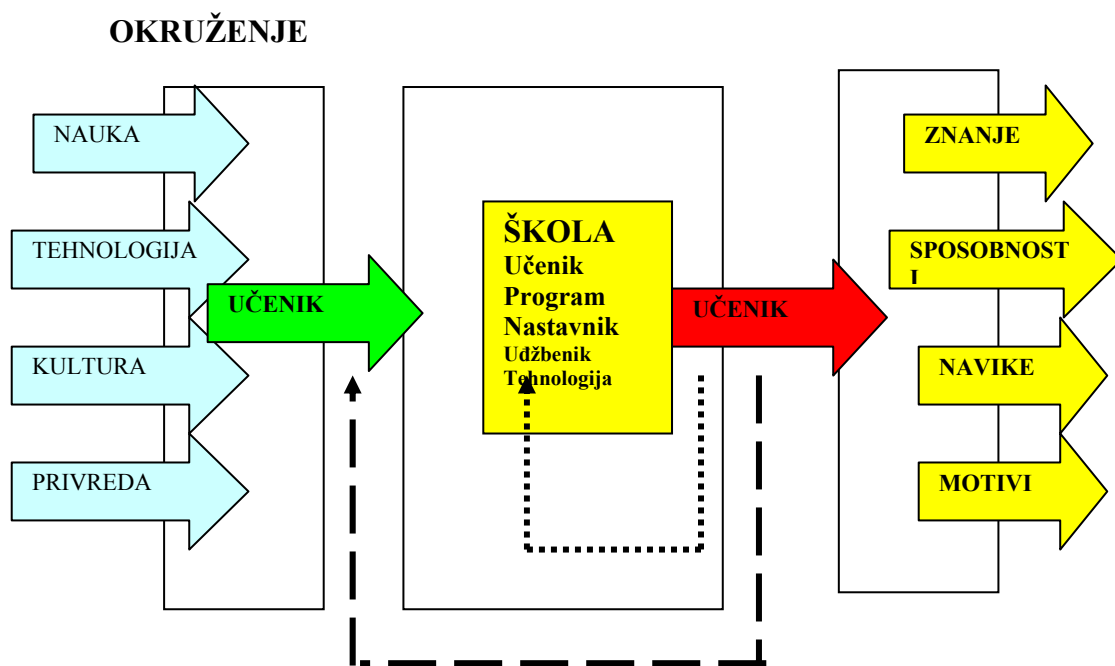
Okruženje škole kao sistema se menja vrtoglavom brzinom, granice između škole kao sistema i njenog okruženja postaju sve slabije. Ruše se visoki bedemi i zidovi koji su bili ogradili obrazovne institucije.

Ono što još uvek prati školu kao sistem je nedovoljno poznavanje okruženja, nedovoljno praćenje i nikakvo izučavanje i istraživanje.

Potpuno „otvaranje” će moći da učine one škole koje se decentralizuju i koje će moći da primaju selektivno ulazne elemente iz spoljašnje sredine, a da svojim izlaznim elementima da utiču na promene u okruženju.

Znači mora se stvoriti organizacija sa visokim stepenom fleksibilnosti.

Menjanje, naravno ne znači improvizaciju, naprotiv ono zahteva visok stepen unutrašnje organizovanosti, savremenu tehnologiju rada, dobru tehničku opremljenost, a iznad svega veoma sposobne i adaptibilne kadrove.



Šema br2. Organizacija škole sa visokim stepenom fleksibilnosti

Otvaranje škole prema sredini i okruženju u kome se nalazi može kadkada imati i negativnih posledica, prvenstveno ako su veze labave, ne zasnivaju se na planovima i programima, na stavnim i obostranim interesima.

Posebno se treba čuvati formalizma, koji je često rezultat pomodarstva ili dnevne politike.

Mora se konačno razbiti shvatanje o školi po meri države i pokazati da obrazovanje treba u sebi da sadrži futurološke karakteristike, da je ono valjano tek onda ako je istovremeno izraz društva, ali i njegova kritika, ako među svoje vaspitanike unosi vizionarstvo, duh kreatorstva i stvaralaštva tj. „večiti nemir”.

Menjanje škole prema potrebama razvoja zahteva da se neki obrazovni sadržaji i oblici ili čak i škola moraju privremeno ili trajno gasiti, dok se za drugim sadržajima javlja potreba.

2. TRANSFORMACIJA ŠKOLE

Škola kao dinamičan sistem i odnosi među strukturalnim elementima tog sistema, (učenici, programi, nastavnici) nalaze se u stalnom procesu menjanja, međusobnog delovanja i uticaja međuzavisnosti. Škola je sada stalno izložena uticajima okruženja lokana vlast, roditelji, nove tehnologije) njeni inputi se moraju menjati, a outputi treba da dostignu određene ciljeve koji treba da ispune kvalitet. Šemabr.3.

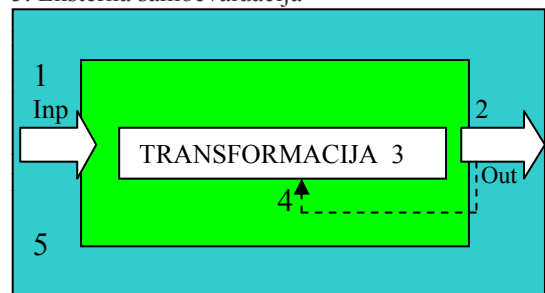
1. Inputi su : Broj učenika, sredstva, plan i program

2. Outputi su : Svršeni učenici i njihova znanja i KASNIJA DELOVANJA.

3. Transformacija : Ostvarivanja vaspitnih i obrazovnih zadataka sa planom, programom nastavničkim znanjem i iskustvom, udžbenicima, novim nastavnim tehnologijama

4. Interna samoevaluacija- školska

5. Eksterna samoevaluacija



Blok šema 3. Transformacija inputa u outpt pri školskom sistemu

Ovde će biti reči o dosadašnjem načinu organizacije i planiranja, koji su uglavnom obuhvatali inpute i transformaciju, a elemente i oblike samoevaluacije skoro i da nije bilo, ili samo sporadično.

Iskustva drugih zemalja i naučnih istraživanja pokazuju da se kvalitet u opštem smislu pa i u obrazovnim institucijama može postići upravo primenom samoevalucinih metoda praćenja rada.

Valjana evaluacija zasniva se postizanju unapređivanja kvaliteta obrazovanja. Ona nam

pruža informacije o tome kakvi smo, pomaže nam da bolje uočimo koje su problemi prioritetni, ona nudi ideje o tome kako ih efikasno rešavati. Bez kvalitetne evaluacije svi pokušaji unapređenja obrazovanja svode se na improvizacije zasnovanim na utiscima ili idejama manjeg broja trenutno uticajnih ljudi.

Sistem vrednovanja kvaliteta obrazovanja kod nas još uvek ne postoji. Razvoj takvog sistema je nužnost bez koje nema stvarnog napretka.

Postoje dva glavna pristupa vrednovanju kvaliteta - eksterno, SPOLJAŠNJE vrednovanje i interno vrednovanje ili SMOVREDNOVANJE.

2.1. Spoljašnje vrednovanje

Spoljašnje se vrednovanje u *centralizovanim sistemima* može posmatrati iz perspektive potrebe za većom kontrolom i centralizovanim upravljanjem školama. Ovakvi sistemi se propisuju, i putem inspeksijskih službi kontrolišu, koliko se poštuju *ulazne komponente* sistema ('input' – kurikulum, forma, sadržaj, itd.).

Spoljašnje vrednovanje u *decentralizovanim sistemima*, međutim, više usmereno praćenju i kontroli *ishoda* obrazovanja. Ono je usmereno kvalitetu, proveriti koliko škole efikasno koriste svoje resurse, koliko se namenski koristi novac uloženi u obrazovanje. Spoljašnje vrednovanje je nadležno za praćenje koliko se dogovoreni standardi ostvaruju, ono pomaže smanjivanju razlika među školama. Smisao ovog tipa vrednovanja je i informisanje javnosti o stanju u školskom sistemu i u pojedinim školama.

Spoljašnje vrednovanje je prvenstveno usmereno ka unapređivanju kvaliteta škola i to prikupljanjem komparativnih podataka koji mogu pomoći školama da preispitaju svoje funkcionisanje upoređujući se s drugima. Ono školama pruža povratne informacije o njihovim prednostima, slabostima i mogućnostima, usmerava ih ka potrebnim akcijama, nudi podršku i dodatne resurse koji vode ka poželjnim ciljevima. Ono se može efikasno ostvariti u saradnji sa svršenim učenicima, roditeljima, privrednicima iz okruženja. Spoljašnje vrednovanje postiže najbolje efekte ako se uravnoteži sa sistemom samovrednovanja.

2.2. Samovrednovanje

Samovrednovanje škola ima isključivo razvojnu funkciju. Praksu analize samovrednovanja treba uspostaviti tako da se ne svodi na kritiku, već na utvrđivanja propusta i subjektivnih i objektivnih slabosti u sistemu. Ono je provereno dobar instrument za jačanje škola, za POSTICANJA unapređivanja kvaliteta 'iznutra' i 'odozdo', za bolje planiranje i unapređivanje rada

na nivou razreda, škole i lokalne zajednice. Škole same prate svoj napredak i o tome izvještavaju roditelje i javnost. Ovakav primer imamo danas u osnovnoškolskom obrazovanju kod uvođenja informatike kao izbornog predmeta. Koliko smo osposobili kadrove, koliko smo opremili škole, za realizaciju ovakvog oblika rada na primer u školama iznad 800 m nadmorske visine. Tamo smo mogli da u ovom trenutku uvedemo predmet koji je bitan za razvoj tog okruženja, a kasnije kada se steknu uslovi ići i na ovakav vid nastave.

Samovrednovanje treba da podstiče demokratsku raspravu o značaju kvaliteta za pojedinu školu ili zajednicu u kojoj škola deluje. Dve su primarne funkcije samovrednovanja: (1) Posticanje dijaloga o ciljevima, prioritetima i kriterijumima kvaliteta na nivou razreda i škole, i (2) Ostvarivanje ciljeva pomoću korištenja odgovarajućih i lako primenljivih instrumenata.

Samovrednovanje je zasnovano na postavci da kolektivi i organizacije, a ne samo pojedinci, mogu učiti. Poput pojedinaca i organizacije mogu biti proaktivne ili reaktivne, one mogu gubiti i dobivati energiju, one mogu razvijati vlastitu inteligenciju. Organizacijska inteligencija je fascinantna pojava, jer grupa uključena u rešavanje problema ima svoju specifičnu kreativnost koju su sami izgradili i došli do saznanja.

Instrumentarij koji im može pomoći da bolje razumeju sebe i okolnosti u kojima deluju, da razumeju unutrašnji svet svojih vaspitanika na nov način.

Globalni model ovakvog instrumentarija već je razvijen u sklopu evropskog projekta 'Evaluating Quality in School Education'1 koji je 1997. i 1998. godine realiziran u 18 evropskih država. Uspeh tog projekta rezultirao je Deklaracijom sa konferencije u Beču, kojom se škole, svi korisnici sistema obrazovanja, nacionalne vlade i Evropska komisija pozivaju da promovišu samovrednovanje kao efikasnu strategiju za unapređivanje kvaliteta škola. Pristup je široko prihvaćen nakon Preporuke Evropskog parlamenta i Veća Europe o saradnji na unapređivanju kvaliteta obrazovanja u Evropi

3. SAMOVREDNOVANJE ŠKOLA U EU

U Evropskoj uniji ulaganja u istraživanje, obrazovanje i stručno osposobljavanje temeljna su "neopipljiva ulaganja" (**intangible investment**), pri čemu se obrazovni sistemi članica Unije postupno ujednačavaju kako bi se promovisala transnacionalna pokretljivost građana Evrope i razvijao evropski identitet zemalja u tranziciji, kojima pripada i Srbija, ove zemlje imaju dodatne razloge za strukturne promene svojih obrazovnih sistema. Njima treba olakšati prelaz iz planske u

tržišnu privredu, prelaz iz politički monističkog u demokratsko civilno društvo i olakšati pridruživanje Evropskoj uniji. Tranzicija zahteva da stanovništvo ovlada novim veštinama koje osposobljavaju za uspešno snalaženje u kompetitivnom društvu brzih promena.

Samovrednovanje se koristi kao integralni mehanizam za unapređivanje kvaliteta obrazovanja u gotovo svim evropskim državama. Ovom prilikom će se prikazati samo primeri iz nekoliko zemalja.

U **Austriji** je samovrednovanje škola verifikovala u dokumentu «Curriculum '99» kao osnovnom konceptu. Taj koncept pruža školama više slobode i autonomije u planiranju i od njih traži više odgovornosti za kvalitet obrazovanja koju pružaju svojim učenicima. Svaka škola mora definirati svoj 'Školski razvojni program'. Na našim prostorima ovakav pristup bi dao dobre rezultate kada su u pitanju osnovne škole i bazično obrazovanje.

Ono što čini ključna područja kvaliteta koja moraju biti obuhvaćena su: učenje i poučavanje, školskog / razredno sistema, saradnja škole s okruženjem i njeni odnosi s javnošću, rukovođenje školom i profesionalni usavršavanje osoblja.

Rezultati primene ovakvog koncepta ukazuje da je ovaj pristup ugrađivanja trajnog sistema za osiguranje kvaliteta efikasan, pa se ističe da se školsko samovrednovanje mora ugraditi i regulisati u školska akta kao obveza svih škola.

U **Engleskoj** ne postoji formalna obveza škola da primenjuju samovrednovanje. No pored toga ova je praksa međutim široko rasprostranjena, jer Ofsted (Office for Standards in Education) i QCA (Qualifications and Curriculum Authority) snažno naglašavaju važnost razvojnog planiranja u školama zasnovanog na samovrednovanju. Škole imaju zadatak da kontinuirano i aktivno prate svoj rad u intervalima između godišnjih inspeksijskih poseta. Praćenje svojih učinaka, koje implicitno uključuje samovrednovanje, je obvezno u svim školama. Škole moraju imati svoje specifične godišnje planove za poboljšanje uspeha učenika i istovremeno moraju pratiti koliko su ostvarili svoje postavljene ciljeve. Škole u Engleskoj su obavezne da definišu razvojnu strategiju koja uključuje analizu postignuća učenika, analizu ostvarivanja ciljeva, planiranje akcija i sopstveno vrednovanje. Škole imaju obavezu da redovno publikuju rezultate ostvarivanja svojih razvojnih inicijativa u godišnjim izveštima koji su namenjeni roditeljima prvenstveno, ali i okruženju.

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

U **Holandiji** takođe ne postoji formalan zahtev niti obveza škola da sprovedu samovrednovanje, no škole su snažno ohrabrivane da to čine. One su naime, zakonski dužne razvijati unutrašnju politiku održavanja i unapređivanja kvaliteta. One moraju razvijati svoje školske planove u kojima definišu strategiju i metode za unapređivanje kvaliteta. Školski izveštaj, koji se redovno mora izdavati, sadrži informacije o ciljevima škole, njenim obrazovnim aktivnostima i o ostvarenim rezultatima. Novi Zakon o superviziji (2002) nalaže da Inspektorat mora koristiti podatke zasnovane na školskom samovrednovanju kao polazište za svoje supervizije.

U **Francuskoj** obrazovnim ustanovama rukovodi upravni savet (conseil d'administration) i director škole. Upravni savet je sastavljen od predstavnika lokalne samouprave, roditelja, učenika i nastavnika.

Oni utvrđuju principe, realizacije nastave i njenog kvaliteta unutar škole. Veoma važno pitanje je usmeravanje plana i programa koje donosi ovo telo.

U nekim zemljama kao na primer u Finskoj o pospešivanju obrazovnog i vaspitnog rada škole, njenoj saradnji sa okruženjem vrši Upravni savet (**boards of governors**), oni imaju nadležnost i nadzora nad sredstvima i radom.

Slovenija kao bivša republika na ovim prostorima je u reformi obrazovnog sistema otišla najdalje.

Procesi koji su u proteklih deset godina koncentrisali prosvetnu delatnost u Republici Sloveniji mogli bi ovo razdoblje s pravom svrstati u period deset godina istraživanja i pripremanja novih teorijskih koncepata, a zatim sprovodile promene u praksi, u novije vreme postali su predmet ineteresa drugih zemalja u regiji a i međunarodne javnosti. Početkom devedesetih godina dosta pažnje i u široj javnosti privukao je program TEMPUS. Tu je doista reč o visokom školstvu, ali preko Pedagoškog fakulteta Sveučilišta u Ljubljani i nekih drugih akademskih institucija razvijeni su projekti od posebne važnosti za obrazovanje nastavnih radnika unapređenje nastave u školama (*prirodne nauke, strani jezici, razredna nastava itd.*).

U **Hrvatskoj** se pošlo od pozitivnih iskustava u EU i pomoću neposredne komunikacije s institucijama koje rukovode i potiču samo vrednovanje u evropskim školama, razrađen je pristup koji se upravo testira u nekoliko škola... Pristup smatra da škola, koju čine svi nastavnici, učenici i roditelji, mora i može sama najbolje odgovoriti na tri ključna pitanja:

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

Škole treba da urade nekoliko aktivnosti da bi dale odgovore i to: • izvršiti detaljnu samoanalizu pomoću posebno razvijenih upitnika koje popunjavaju direktori, nastavnici, učenici i roditelji, • izvršiti samovrednovanje - uočavanje vlastitih prednosti, nedostataka i mogućnosti, • odrediti sopstvene razvojne prioritete i ciljeve.

U Hrvatskoj smatraju da odgovori na ova pitanja mogu treba da omoguće: • razradu strategija, metoda i postupaka za ostvarivanje dogovorenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva – definisanje 'Školskog razvojnog plana'',

• praćenje ostvarivanja i vrednovanje sprovođenja i doprinosa Razvojnog plana.

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

4. ZAKLJUČAK

Naša zemlja se nalazi u tranziciji koja sa sobom donosi pozitivne promene, ali stvara i održane krize. Ne može se obrazovanje posmatrati i razvijati izvan tog i takvog konteksta. Obrazovanje je višestruko povezano sa svojim okruženjem. Ono prirodno utiče na razvoj te okoline i deli njenu sudbinu, bilo da je u razvoju, bilo da je u stagnaciji.

Osnovno pitanje koje se postavlja nije pitanje da li je neophodno sve organizovati, nego pitanje: kakva je organizacija, i njen kvalitet rada u takvoj organizaciji. U sistemima koji su dobro organizovani i prosečni pojedinci mogu da ostvare natprosečne rezultate, a u sistemima koji su loše organizovani i natprosečni pojedinci ne mogu da ostvare ni prosečne rezultate. To su i polazni postulati koji objašnjavaju značaj praćenja rada jedne obrazovne ustanove i njene organizacije.

Zbog zakonitosti delovanja organizacionog sistema, negativni rezultati primene pogrešnog modela organizacione strukture ne mogu se uočiti odmah, ako nema evaluacionih metoda rada, već

posle određenog vremena. Tada se sistem već nalazi u krizi i negativne posledice se ne mogu otkloniti ili ublažiti drugim merama, osim odgovarajućim organizacionim rešenjima i merama.

Da nebi dolazilo do sličnih problema treba da ce intenzivira proces decentralizacije sa svrhom da se pridonese većoj, posebno stručnoj, autonomiji vaspitno-obrazovnih ustanova, postakne njihov sopstveni razvoj i pridobije lokalno okruženje za saradnju i utiče na kvalitet rada . Uporedo sa decentralizacijom u obrazovanju postupno treba uvoditi eksterno vrednovanje procesa i rezultata obrazovnih ustanova.

- Prenaglašeno administrativno na štetu stručno-pedagoškog upravljanja valja menjati u korist stručnih profesionalnih službi..

- Normativizam treba svesti u okvire načela i smernica što će omogućiti struci kreiranje kvalitetnog rada.

- Vaspitno-obrazovne ustanove treba da se povezuju sa svim elementima društvenog okruženja, a posebno roditeljima, koji su, uz učenike, najvažniji klijenti škole. Njihovi će zahtevi i sugestije imati prednost, pa će se aktivno uključivati u upravljanje, operacionalizaciju i ostvarenje školskih programa i na taj način doprineti ostvarenju većeg kvaliteta rada.

LITERATURA

- [1] Banjanin, M, Strategijsko upravljanje promenama, .: Direktor br1., Beograd. 1997
- [2] Bezinovic, P. Samovrednovanje u funkciji unapređivanja kvaliteta slola, Evropska iskustva i Hrvatske mogućnosti, 2006
- [3] Vilotijevec, M, Vrednovanje rada škole-evaluatorska funkcija Filozofski fakultet, Srpsko Sarajevo, 2004.
- [4] Vulovic, R. Informatička logistika i revitalizacija sela, Pres, Valjevo,2002.
- [5] Declaration from Conference in Vienna on 20/21 November 1998.