

# Suradnja škola i vanjskih dionika

---

**Vesna Kovač**

*Filozofski fakultet u Rijeci, Hrvatska*

*e-mail: vkovac@ffri.hr*

**Iva Buchberger**

*Filozofski fakultet u Rijeci, Hrvatska*

*e-mail: ibuchberger@ffri.hr*

**SAŽETAK** U članku se raspravlja o suradnji škola i vanjskih dionika kao bitnom indikatoru kvalitete obrazovanja, ali i bitnoj pretpostavci održivosti obrazovnih promjena i reformi. U teorijskom dijelu rada kontekstualizira se tema suradnje škola i vanjskih dionika analizom aktualnih *policy* dokumenata te se izlažu temeljne teorijske postavke o fenomenu suradnje, suradnji škola i vanjskih dionika te pozicijama i ulogama relevantnih dionika s kojima škole uspostavljaju suradničke odnose. U empirijskom dijelu rada izlažu se rezultati istraživanja čiji je cilj bio ispitati percepciju učitelja osnovnih i nastavnika srednjih škola, sveučilišnih nastavnika i donositelja odluka o kvaliteti i stupnju (uspostavljene) suradnje škola, odnosno učitelja osnovnih i nastavnika srednjih škola s dionicima iz vanjskog okruženja – posebice s visokoškolskim institucijama koje sudjeluju u inicijalnom obrazovanju učitelja i nastavnika te predstavnicima donositelja odluka. Većina sudionika istraživanja procjenjuje suradnju škola i vanjskih dionika nezadovoljavajućom, nudeći prijedloge za njeno unapređivanje prvenstveno kroz njeno formaliziranje i usustavljivanje utemeljeno na poželjnom međusobnom odnosu dionika u suradnji koji podrazumijeva aktivni dijalog, međusobno slušanje, uvažavanje i ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

*Ključne riječi:* škola, suradnja, obrazovna politika, kvaliteta obrazovanja, dionici u području obrazovanja.

## 1. Uvod

Kvaliteta obrazovanja jedan je od prioriteta i ključni strateški cilj europske obrazovne politike, a suradnja različitih dionika iz područja odgoja i obrazovanja važan indikator te kvalitete. U procesu traženja najboljeg načina ostvarivanja kvalitete obrazovanja postavlja se zahtjev za razvojem sinergije između različitih sektora obrazovanja (European Council [ECo], 2009.a), a razvoj suradnje učitelja i nastavnika<sup>1</sup>, roditelja, ali i šire zajednice, proglašava se jednim od oblika podrške ostvarenju kvalitete obrazovanja (European Commission [EC], 2007.) i mehanizmom za unapređivanje nacionalnih obrazovnih sustava (EC, 2010.; EC, 2009.b).

Analizom *policy* dokumenata može se zaključiti da EU i RH pokazuju (političku) spremnost i otvorenost za razvoj i osnaživanje suradničke dimenzije u obrazovanju, što pruža značajnu podlogu za njenu primjenu u praksi. No unatoč strateškom zalaganju i osiguravanju primjerenog okvira za mogućnost ostvarivanja suradničkih odnosa, postavlja se pitanje ostvaruje li se, *de facto*, željena suradnja kojom se onda dalje postiže i podiže kvaliteta obrazovanja. U ovom se radu razmatra pitanje suradnje škola i vanjskih dionika na način da se prvo donosi pregled teorijskih postavki o suradnji škola i vanjskih dionika krećući od određenja fenomena suradnje te razmatranja pozicija i uloga relevantnih dionika s kojima škole uspostavljaju suradničke odnose. U empirijskom dijelu rada izlažu se i interpretiraju rezultati istraživanja čiji je cilj bio ispitati percepciju učitelja i nastavnika, sveučilišnih nastavnika i donositelja odluka o kvaliteti i stupnju (uspostavljene) suradnje. Posebno se problematiziraju zatečeni preduvjeti za uspostavljanje i održavanje poželjnih suradničkih odnosa.

## 2. Suradnička dimenzija škole: pregled istraživanja

*Policy* preporuke i zahtjevi za osnaživanjem suradničke dimenzije u obrazovanju potkrijepljeni su i rezultatima provedenih istraživanja, koji ostvarenu suradnju škola i (vanjskih) dionika najčešće ističu kao važan čimbenik povećanja učinkovitosti škole, odnosno poboljšanja učeničkih postignuća. Pregledom dosadašnjih istraživanja doznaje se s kojim dionicima i na koji način škole najčešće surađuju (primjerice Bennett i Thompson, 2011.; Fullan, 2010.; Pahić, Vizek Vidović i Miljević-Ridički, 2011.; Domina i Ruzek, 2010.; Lasley, Matczynski i Williams, 1992. i dr.), iako se rijetko propituje s kojim dionicima škole teže uspostavljaju (očekivanu) uspješnu suradnju. Također se doznaje o ključnim pretpostavkama za uspostavljanje i održivost uspješne suradnje, pri čemu se posebice ističe važnost djelovanja različitih društvenih, organizacijskih i individualnih odnosa (Odhambo i Hii, 2011.; Sheard i Avis, 2010.; Foskett i Lumby, 2003.; Adelman i Taylor, 2000.). Rezultati ove skupine istraživanja otvaraju prostor za raspravu o tome u kojoj su mjeri školama dostupni nužni poticaji i mehanizmi za uspostavljanje i njegovanje poželjnih suradničkih od-

<sup>1</sup> Za potrebe ovoga rada upotrebljavat će se termin *učitelj* za razinu osnovne škole te termin *nastavnik* za razinu srednje škole. Time će se pratiti postojeća zakonska regulativa RH (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, 87, od 2008.).

nosa. Pregledom karakteristika uspješne/poželjne suradnje škola i vanjskih dionika, autori često nude zaključke i preporuke koje, upućene na različite adrese unutar i izvan školskog okruženja, mogu pridonijeti poboljšanju učinkovitosti škola i školskog sustava.

No, prije svega, valja ukazati na pristupe određivanju termina *suradnje* i *suradničkih odnosa* u spomenutim istraživanjima. U nekim se slučajevima postojanje suradnje bilježi i konstatira već prilikom realizacije neformalnog, neplaniranog ili nestrukturiranog odnosa s određenim dionikom (Connors, 2001.). S druge strane, o suradnji se govori tek kad se zadovolje neke ili sve pretpostavke (suradničkog odnosa). Tako se suradnja određuje kao međusobni odnos više sudionika (pojedinaca ili organizacija) motiviran zajedničkim ciljevima ili zajedničkom realizacijom određene aktivnosti i pritom je (a) međusobno koristan, (b) precizno sadržajno definiran, (c) utemeljen na strukturiranoj povezanosti (d) uz jasno utvrđene i prihvaćene uzajamne obaveze i odgovornosti i (e) diobu resursa. Lasley i sur. (1992.) preciznije ukazuju na još neke varijabilne odrednice suradnje poput (f) tipa interesa različitih dionika za suradnjom temeljenog na stjecanju i osiguravanju potrebnih resursa i (g) uspostavljenog načina komunikacije dionika u suradnji (primjerice dijaloga, iznalaženja kompromisa i sl.). Adelman i Taylor (2000.) ističu još i važnost (h) određenog stupnja spremnosti dionika na promjenu i prilagodbu.

Solidnu osnovu za promatranje (pozicija i uloge) svih relevantnih dionika s kojima škole uspostavljaju određene suradničke odnose ponudio je Fullan (2007.; 2010.) u svojim utjecajnim komparativno-longitudinalnim studijama o smislu i uspješnosti obrazovnih promjena i reformi obrazovnih sustava<sup>2</sup>. Autor propituje u kojoj su mjeri dosadašnje reforme bile zamišljene kao *održive na razini cijelog (obrazovnog) sustava*, prepoznajući kao ključnu dimenziju održivosti stupanj do kojeg su tijekom reforme bile *povezane uloge ključnih dionika obrazovnih sustava na svima trima temeljnim razinama* (pojedine škole, jedinice lokalne samouprave i države). Središnje mjesto u svojoj arhitekturi izgradnje profesionalnih suradničkih zajednica dodjeljuje učiteljima i nastavnicima obrazlažući da se temelji takve zajednice stvaraju upravo u školama, i to inicijativama čiji je cilj usmjeren na jačanje *suradničkog kapaciteta i kolegijalne radne kulture* učitelja i nastavnika. To, prije svega, pretpostavlja (a) njegovanje kulture suradnje i komuniciranja među samim učiteljima i nastavnicima, (b) usvajanje zajedničkog stava i uvjerenja svih učitelja i nastavnika o *kvaliteti učenja i nastave kao temeljnim okosnicama rada škole* koja ne smije biti podređena ni ugrožena nikakvim vanjskim zahtjevima te (c) stečeno povjerenje u *profesionalizam*

---

<sup>2</sup> Fullan je analizirao ulogu dionika smještajući ih na tri razine na kojima se iniciraju i događaju obrazovne promjene: (a) na razini škole gdje promatra učitelje, učenike i ravnatelje, (b) na razini lokalne zajednice gdje promatra roditelje, predstavnike šire društvene zajednice i autoritete jedinica lokalnih uprava i (c) na nacionalnoj razini gdje promatra ulogu vlade, visokoškolskih institucija za obrazovanje učitelja i drugih autoriteta o kojima ovisi profesionalni razvoj učitelja i učiteljske profesije. Među najznačajnijim porukama njegovih studija valja istaći upravo onu o nužnosti stvaranja profesionalnih suradničkih učećih zajednica kao preduvjeta za osiguravanje učinkovite i održive obrazovne promjene.

*učitelja i nastavnika*, odnosno učiteljsku/nastavničku profesiju od svih dionika. Svakog dionika (unutar i izvan škole) tada primarno analizira kroz njegovu ulogu u osnaživanju obilježja (suradničkog) profesionalnog kapaciteta učitelja i nastavnika.

Ostajući unutar okvira škole, jedna od najznačajnijih uloga u osnaživanju suradničke dimenzije škole pripisuje se ravnateljima, posebice zbog njihove specifične pozicije u školskoj organizaciji koja im omogućuje povezivanje i umrežavanje unutarnjih i vanjskih dionika (Odhiambo i Hii, 2012.). Iz bogatog opusa literature u kojoj se razmatraju dimenzije učinkovitog ravnateljskog upravljanja i vođenja školom kao krucijalna pretpostavka za stvaranje snažne školske zajednice izdvaja se ravnateljeva *spособnost upravljanja odnosima* i s vanjskim i unutarnjim dionicima koje mora biti utemeljeno na uzajamnom poticanju, povjerenju i poštovanju (Bruggencate i sur., 2012.; Connolly i James, 2011.; Bush i Middlewood, 2005. i dr.). Istraživanja pokazuju da se dojam većine vanjskih dionika o kvaliteti škole u zajednici stvara upravo kroz njihovu percepciju uloge ravnatelja, što nadalje može djelovati na spremnost dionika na uspostavljanje suradničkih odnosa sa školom. Tome valja dodati da se uz obilježja uspješnih škola snažno povezuje veća uključenost školskih djelatnika i vanjskih dionika u proces odlučivanja unutar škole.

Na tom tragu, ponovo se valja vratiti na Fullanovu (2007.) poruku o stvaranju profesionalnih suradničkih zajednica, posebice osnaživanja profesionalne suradnje između pojedinih škola. Značajnu ulogu ovdje pridaje voditeljima školskih okruga<sup>3</sup> ukazujući na njihov potencijal za primjenu adekvatnih strategija osnaživanja suradničkog kapaciteta ravnatelja. Poticanjem suradnje među ravnateljima škola u svojim okruzima posredno osiguravaju poželjna obilježja suradnje među pojedinim školama. Iako je korpus istraživanja koja proučavaju povezanost strategija djelovanja voditelja školskih okruga i poboljšanja učinkovitosti škola razmjerno skroman, doznaje se da učenici u školama u kojima postoji snažnija suradnja voditelja okruga i ravnatelja postižu bolje rezultate na standardiziranim testovima (Fullan, 2007.). Doznaje se, također, da se neke od strategija djelovanja voditelja školskih okruga - primjerice smanjivanje pojava koje učiteljima i nastavnicima odvlače pažnju od temeljnih školskih djelatnosti, učinkoviti mehanizmi povezivanja s roditeljima, zajednicom i poslovnim sektorom, zajedničko stvaranje razvojnih planova škola - povezuju s karakteristikama učinkovitih okruga.

Poseban izazov istraživača predstavlja proučavanje odnosa škola i institucija visokog obrazovanja, posebice institucija za inicijalno obrazovanje učitelja i nastavnika (Lasley i sur., 1992.; Lawson, 1999.; Domina i Ruzek, 2010. i dr.). Radi se o sektorima između kojih postoji snažan zajednički interes i visok stupanj slaganja o potrebi za suradnjom, visoka svijest o uzajamnim koristima od adekvatno realizirane suradnje, pa i politički konsenzus o važnosti ulaganja u razvijanje suradničkih odnosa. Sveu-

<sup>3</sup> U hrvatskom kontekstu moguće je povući paralelu s jedinicama lokalne uprave, odnosno ovlastima i dužnostima pročelnika njihovih uprava za odgoj i školstvo. Naime, ova razina upravljanja dijelom školskog sustava značajna je zbog mogućnosti iznalaženja strategija umrežavanja škola i adekvatnog jačanja suradničkog kapaciteta među školama.

čelištima se često zamjera sporo prilagođavanje promjenama u društvu: škole se sve intenzivnije suočavaju s posljedicama društvenih trendova i promjena, a sveučilišta im nisu spremna (ili zainteresirana) u tome pomoći. Lawson (1999.) ističe da se škole i sveučilišta moraju mijenjati, i to interaktivno kroz čvrstu i održivu suradnju, posredstvom nove generacije profesionalaca koji bi bili zaduženi upravo za uvođenje promjena u odnosu škola i sveučilišta. Ipak, nameće se pitanje o razlozima slabog intenziteta suradnje, ograničenog broja aktivnosti u kojima surađuju, ali i nedostatku državnih poticaja za osiguravanje suradnje dvaju sektora.

Mnogi autori ovakve propuste povezuju s nekim uočenim obilježjima specifične političke kulture donositelja odluka (Fullan, 2007.; Rizvi i Lingard, 2010.; Ben-Peretz, 2009. i dr.): sklonost traženju brzih rješenja za urgentne probleme (radije nego temeljitoj analizi sustava), usmjerenost na iniciranje strukturnih promjena (radije nego kulturnih), primarni interes za rezultate (manje za procese, pogotovo u okvirima djelovanja globalnih obrazovnih politika gdje se rezultati koriste za uspoređivanje sustava na međunarodnoj razini) i sklonost ulaganju resursa u procjenjivanje postignuća učenika i škola (radije nego u mehanizme unapređivanja). Donositeljima odluka zamjera se da rijetko odabiru *policy* instrumente koji su prilagođeni specifičnostima lokalne sredine u kojoj se primjenjuju ili problemima koje trebaju riješiti (McLaughlin, 1987.; Fitz, Halpin i Powel, 1994.; Fuhrman, Cohen i Mosher, 2007.). Autori često zaključuju da bi tek promjenom temeljnih obilježja političke kulture donositelja odluka mogla biti stvorena pretpostavka za izgradnju suradničkog kapaciteta obrazovnog sustava kao preduvjeta učinkovitih i održivih obrazovnih promjena.

Osim promatranja suradničkih odnosa kroz vertikalnu obrazovnog sustava, valja naglasiti da se u praksi bilježi niz uspješnih primjera horizontalne suradnje između škola i raznih institucija lokalne zajednice (Fosket i Lumby, 2003.; Anderson-Butcher i sur., 2010.; Pahić i sur., 2011 i dr.). Često se radi o suradničkim inicijativama koje su usmjerene na rješavanje ili prevenciju nepoželjnih pojava u školama (niska postignuća učenika, problemi u ponašanju, loši materijalni uvjeti škola i sl.), a implementirani modeli suradnje tada se uglavnom promatraju kao poželjne strategije prevladavanja problema i prepreka. Na horizontalno umrežavanje škola, obitelji i zajednice djeluju također i drugi zajednički motivi, često usmjereni na jačanje učeničkih kompetencija, promicanje određenih školskih aktivnosti u zajednici ili aktivnosti zajednice u školama. Čini se da uspješnost suradničkih inicijativa u najvećoj mjeri ovisi o inicijativama samih škola ili dionika iz zajednice, pa se teško može zaključivati o postojanju sustavnih *policy* instrumenata za poticanje ili jačanje suradničkog kapaciteta škola.

### 3. Prema stvaranju teorijskog okvira za proučavanje suradničke dimenzije škola

Nakon ovih razmatranja mogu se uočiti preduvjeti koji moraju biti zadovoljeni da bi suradnja škola i vanjskih dionika bila moguća i uspješna. Većina istraživanja potvrđuje da svi primjeri dobre prakse dijele ova obilježja:

- zajedničku i jasnu viziju, ciljeve, vrijednosti i principe na kojima se zasniva dogovorena suradnja

- prepoznavanje potrebe i uzajamne dobrobiti od suradnje za sve uključene dionike
- uzajamno povjerenje, podrška, komunikacija i kompromis među dionicima tijekom odvijanja suradničkih aktivnosti i
- angažiranost, predanost i uključenost svih dionika u suradnji.

No osim ovih općih obilježja, istraživanja uspješnih primjera jačanja suradničke dimenzije škola otkrivaju još neke popratne pojave uspostavljanja suradničkih odnosa. Uočava se da takve škole često mijenjaju svoju organizacijsku strukturu, vidljivu uglavnom kroz prilagođavanje organizacijskih obrazaca škole osnaženoj vanjskoj orijentaciji i kroz razvijanje novih modela upravljanja školom (Bennet i Thompson, 2011.; Sheard i Avis, 2010.; Adelman i Taylor, 2000.). Neke od manifestacija takvih promjena vidljive su (a) uvođenjem novih ili restrukturiranjem postojećih službi škola (najčešće u cilju jačanja suradnje s obiteljima ili lokalnom zajednicom), (b) definiranjem uloge posrednika ili koordinatora između škole i dionika iz vanjskog okruženja (najčešće poslovnog sektora ili predstavnika jedinice lokalne uprave zaduženog za sektor obrazovanja) te (c) širenjem sastava tijela upravljanja školom predstavnicima dionika iz vanjskog okruženja<sup>4</sup>. No zabilježeni su slučajevi u kojima vanjski dionici, nakon zakonskog reguliranja njihova sudjelovanja u tijelima upravljanja školom, nisu ostvarili očekivanu povezanost i integraciju u školsku zajednicu (Lawson, 1999.; Taylor i Adelman, 2000.). Razloge takvih pojava otkrivaju Bennett i Thompson (2011.), koji na temeljima institucionalne teorije razvijaju koncept *institucijskog kapaciteta za suradnju*, odnosno pojašnjavaju proces stvaranja (institucionaliziranja) suradnje između škole i poslovnog sektora. Valja napomenuti da se radi o pokušajima usustavljenja suradnje između pripadnika dviju posve različitih organizacijskih kultura.

Iz navedenih razmatranja proizlazi da proučavanje i analizu suradničke dimenzije, odnosno suradničkog kapaciteta škola nije moguće svesti na jednostavne obrasce promatranja (a) pojedinih ili grupe dionika ili (b) uočavanja određenog tipa uspostavljenog suradničkog odnosa (primjerice natjecanje, potpora, razmjena i sl.). Iznimno važnu ulogu u svim ranije razmatranim slučajevima ima (c) organizacijska struktura, (d) okruženje u kojem djeluju škole (političko, društveno, ekonomsko i kulturno), ali i (e) procesi koji djeluju na uspostavljanje odnosa između pojedinih dionika. U tom kontekstu, kao primjeren okvir za analizu i interpretiranje suradničke dimenzije škola - koju valja promatrati kao poželjnu karakteristiku za koju se (barem deklarativno) zalaže suvremena obrazovna politika - valja uzeti onaj kroz koji se promatra međuodnos pojedinaca, skupina, organizacija i njihova okruženja, uzimajući u obzir različite razine interakcije koje se pojavljuju u sustavu prožima-

<sup>4</sup> Uključivanje dionika iz vanjskog okruženja u proces upravljanja školom zakonski je regulirano u mnogim zemljama, čime se pravnim mehanizmima osiguravaju pretpostavke otvorenosti škole prema vanjskom okruženju. U RH, prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi [ZOOOSŠ] (NN, 87/08), regulira se, primjerice, sastav školskih odbora u koje se, osim članova iz reda učitelja, nastavnika i stručnih suradnika, uključuje dionike iz vanjskog okruženja - jednog roditelja (koji uz to nije radnik škole) i dva člana na prijedlog ureda državne uprave.

jućih odnosa (Ben-Peretz, 2009.). Imajući na umu sve izdvojene dimenzije prema kojima se promatraju obilježja suradnje škola i drugih dionika, cilj ovog istraživanja<sup>5</sup> bio je ispitati percepciju učitelja osnovnih i nastavnika srednjih škola, nastavnika i suradnika na sveučilištima koji sudjeluju u izvođenju programa studija učiteljskog i nastavničkog smjera i donositelja odluka u području obrazovanja o kvaliteti i stupnju (uspostavljene) suradnje škola, odnosno učitelja i nastavnika s dionicima iz vanjskog okruženja – posebice s visokoškolskim institucijama koje sudjeluju u inicijalnom obrazovanju učitelja i nastavnika te predstavnicima donositelja odluka.

## 4. Metodologija istraživanja

### 4.1. Uzorak

U ovom istraživanju sudjelovale su tri skupine sudionika koje su procjenjivale obilježja suradnje između škola i vanjskih dionika. Te su skupine odabrane prema Fullanovu (2007.) predlošku dionika obrazovnog sustava, čiju suradnju drži ključnom za postizanje učinkovitosti i održivosti obrazovnih reformi: učitelja osnovnih i nastavnika srednjih škola, nastavnika i suradnika na sveučilištima koji sudjeluju u izvođenju programa studija učiteljskog i nastavničkog smjera te donositelja ključnih odluka u obrazovanju<sup>6</sup>. Iako se suradnja škola i vanjskih dionika može promatrati

---

<sup>5</sup> Istraživanje *Ispitivanje nastavnčkih kompetencija i uloga u kreiranju i provedbi obrazovnih politika* dio je znanstveno-istraživačkog projekta *Sveučilište i vanjsko okruženje u kontekstu europskih integracijskih procesa*, (009-0000000-0931) koje podupire Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske. Istraživanje, koje je provedeno u rujnu 2012. godine, primarno je vezano uz procjene kompetencija nastavnika vezanih uz poznavanje obrazovne politike, procjenu obilježja obrazovne politike iz perspektiva nastavnika i odnosa obrazovne politike prema nastavnicima i nastavničkoj profesiji. U okviru navedenog istraživanja posebna se pažnja posvetila i pitanju suradnje škola i vanjskih dionika čiji se rezultati analiziraju, interpretiraju i prezentiraju u ovome članku.

<sup>6</sup> Ova skupina odnosi se na osobe koje obnašaju neku od vodećih upravljačkih dužnosti u sustavu odgoja i obrazovanja. Na institucionalnoj razini (odnosno razini pojedine škole) u istraživanje su uključeni ravnatelji škola, na lokalnoj razini to su pročelnici odjela u jedinicama lokalnih samouprava zaduženi za sektor odgoja i obrazovanja, a na nacionalnoj razini uključeni su predstavnici Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, Agencije za odgoj i obrazovanje, Nacionalne agencije za vanjsko vrednovanje, ureda državne uprave zaduženi za područje odgoja i obrazovanja te sindikata koji djeluju u području odgoja i obrazovanja. Iskustva ovih skupina sudionika istraživanja specifična su u odnosu na ona drugih dviju skupina. Valja istaknuti da donositelji odluka moraju biti dobro upoznati s pitanjima vezanima uz sustav odgoja i obrazovanja, no zbog specifičnih uloga moraju pratiti širi dijapazon tema i područja o kojima ovisi nesmetano funkcioniranje škola, ali i donositi, odnosno izvršavati veći broj ključnih odluka čije se implikacije osjećaju u školskoj i nastavnoj praksi. Tome valja pridodati i specifični položaj kojeg različite skupine donositelja odluka zauzimaju u komunikaciji s drugim subjektima u obrazovnom sustavu. Nažalost, odaziv donositelja odluka na lokalnoj i nacionalnoj razini u ovom je istraživanju bio mali, zbog čega nije moguće pratiti razlike u odgovorima između svih triju podskupina.



i tumačiti kroz znatno složeniju mrežu vertikalno i horizontalno povezanih dionika (roditelja, lokalne zajednice i dr.), u ovom se istraživanju htjelo pobliže istražiti stupanj i obilježja suradnje navedenih triju skupina dionika, za koje se, na temelju rezultata dosadašnjih istraživanja, uočava najviše pokazatelja nedostatne suradnje.

Istraživanje je uključilo 624 sudionika istraživanja – od toga 396 učitelja osnovnih i nastavnika srednjih škola<sup>7</sup>, 116 nastavnika i suradnika na sveučilištima koji sudjeluju u izvođenju programa studija učiteljskog i nastavničkog smjera i 112 donositelja odluka na različitim lokacijama i razinama donošenja odluka.<sup>8</sup>

#### 4.2. Postupak

Podaci u istraživanju prikupljeni su metodom anketiranja korištenjem mrežnog anketnog upitnika uz osiguranu anonimnost sudionika. Sudionici su putem e-pošte obaviješteni i pozvani na sudjelovanje u istraživanju. S obzirom na veličinu populacije učitelja osnovnih i nastavnika srednjih škola, odlučeno je (a) da u istraživanju sudjeluju učitelji i nastavnici iz šest ravnomjerno geografski zastupljenih županija RH<sup>9</sup> i grada Zagreba te (b) da se upitnik sudionicima distribuira posredstvom voditelja županijskih stručnih vijeća za osnovne, odnosno srednje škole. Naime, voditelji imaju neposredan kontakt sa svim učiteljima i nastavnicima iz svoga predmetnog područja, čime se osigurala učinkovita distribucija upitnika do sudionika istraživanja. Nastavnici i suradnici na sveučilištima koji sudjeluju u izvođenju programa studija učiteljskog i nastavničkog smjera te donositelji odluka na različitim lokacijama i razinama donošenja odluka kontaktirani su direktno putem dostupnih adresa e-pošte na službenim stranicama njihovih institucija. Upitnik je bio dostupan sudionicima u razdoblju od dva tjedna. Predviđeno vrijeme za ispunjavanje upitnika bilo je od 10 do 15 minuta. U popratnom pismu anketnog upitnika detaljno je pojašnjena svrha istraživanja, temeljni pojmovi te ključna uloga sudionika u istraživanju.

#### 4.3. Instrumenti

Za potrebe istraživanja konstruirane su tri verzije anketnog upitnika: (a) za učitelje osnovnih i nastavnike srednjih škola, (b) za nastavnike i suradnike na sveučilištima i (c) za donositelje odluka. Budući da je širi fokus istraživanja bio usmjeren na ispitivanje većeg broja obilježja obrazovne politike iz perspektive navedenih triju skupina sudionika istraživanja, za potrebe ovog rada izdvojeni su i korišteni samo oni podaci koji se odnose na procjenu tvrdnji o (a) ostvarenom stupnju suradnje škola s drugim

<sup>7</sup> Od toga 214 učitelja osnovnih i 182 nastavnika srednjih škola.

<sup>8</sup> Potpuniji podaci o broju sudionika istraživanja prema pojedinim kategorijama dostupni su kod voditelja istraživanja.

<sup>9</sup> Zagrebačka županija, Istarska županija, Primorsko-goranska županija, Zadarska županija, Osječko-baranjska županija i Splitsko-dalmatinska županija.



dionicima, (b) zadovoljstvu ostvarenom suradnjom te (c) kvaliteti ostvarene suradnje. Procjene ostvarenog stupnja suradnje, odnosno zadovoljstva suradnjom škole s pojedinim dionicima prikupljene su od učitelja i nastavnika, a odnosile su se na suradnju sa sljedećim skupinama dionika: dionicima unutar škola (ravnatelji, drugi učitelji i nastavnici unutar škole) te dionicima izvan škola (tijela lokalne samouprave odgovorna za djelatnost odgoja i obrazovanja, visokoškolske institucije za obrazovanje učitelja i nastavnika, roditelji te učitelji i nastavnici iz drugih škola). Za procjenu ostvarenog stupnja suradnje sa svakim navedenim dionikom učitelji i nastavnici dali su iskaze u tri stupnja: „uopće ne surađujem“, „ponekad surađujem“ i „često surađujem“. Za procjenu zadovoljstva suradnjom s navedenim dionicima dali su iskaze na ljestvici od 1 do 5, pri čemu 1 označava da uopće nisu zadovoljni, a 5 da su u potpunosti zadovoljni. Svim trima skupinama sudionika istraživanja ponuđene su na procjenu dvije dodatne tvrdnje: *Visokoškolske institucije za obrazovanje učitelja i nastavnika kvalitetno surađuju sa školama*; *Donositelji odluka kvalitetno surađuju sa školama*. Svoje slaganje s navedenim tvrdnjama procjenjivali su na ljestvici od 1 do 5, pri čemu 1 označava potpuno neslaganje s tvrdnjom, a 5 potpuno slaganje s tvrdnjom. Na taj se način osigurala mogućnost usporedbe procjena iz perspektive svih triju skupina sudionika istraživanja.

Obrada kvantitativnih podataka izvršena je statističkim programom SPSS. U obradi, analizi i interpretaciji podataka korištena je deskriptivna statistika (prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije i postoci), a za utvrđivanje razlika u procjenama određenih tvrdnji (razmatrano u nastavku teksta) različitih skupina sudionika korištena je analiza varijance za nezavisne uzorke (uz Bonferroni post-hoc test). Važno je istaknuti da nije utvrđena statistički značajna razlika u odgovorima sudionika s obzirom na promatrane nezavisne varijable<sup>10</sup>, stoga se u nastavku teksta navode rezultati koji se odnose na cijeli uzorak.

Sve tri skupine sudionika kroz odgovore na dva otvorena pitanja dale su svoje iskaze o (a) primjerima uspješne suradnje između škola i vanjskih dionika i (b) prijedlozima za poboljšanje te suradnje. Interpretacija rezultata istraživanja obuhvaća analizu spomenutih kvalitativnih podataka koji detaljnije pojašnjavaju dobivene procjene. Na otvorena pitanja od ukupnog broja sudionika prikupljeno je 619 iskaza. Odgovori su varirali opsegom od jedne riječi (primjerice naveden je dionik s kojim je škola najviše surađivala ili je jednom riječi opisana suradnja) do opsežnih iskaza o različitim aspektima suradnje. Iz svakog su odgovora izdvojeni pojedinačni podaci a višestrukim pregledavanjem podataka uočene su i izdvojene glavne tematske kategorije unutar kojih se mogu svrstati svi podaci (Milas, 2005.). U skladu s predloženim teorijskim okvirom, detaljnije su opisani i razjašnjeni najčešće uočeni aspekti suradnje škola i drugih dionika uz navođenje izvornih navoda svih triju skupina sudionika istraživanja.

<sup>10</sup> Za skupinu učitelja osnovne i nastavnika srednje škole promatrane su razlike s obzirom na županiju u kojoj djeluje škola, zaposlenje u osnovnoj ili srednjoj školi, spol, duljinu radnog iskustva u struci, predmetno područje te realizirano napredovanje. Za skupinu sveučilišnih nastavnika promatrane su razlike s obzirom na spol, dob, zvanje, radno iskustvo u struci te profil djelatnika koji obrazuju (učitelje razredne nastave, učitelje i nastavnike predmetne nastave, stručne suradnike i sl.).

## 5. Rezultati istraživanja

### 5.1. Procjene ostvarenog stupnja suradnje i zadovoljstva suradnjom između škola i različitih dionika<sup>11</sup>

U tablici 1. navedene su procjene školskih učitelja i nastavnika o stupnju ostvarene suradnje s drugim dionicima unutar i izvan škole. Ove su tvrdnje sudionici procjenjivali na ljestvici od 1 do 3, prema kojoj je oznaka 1 značila „uopće ne surađujem“, 2 „ponekad surađujem“, a 3 „često surađujem“. Rezultati u tablici prikazani su u postocima.

Tablica 1.

Procjena školskih učitelja i nastavnika o ostvarenom stupnju suradnje škola i drugih dionika

Dionici suradnje sa školama		1 - uopće ne surađujem	2 - ponekad surađujem	3 - često surađujem
		%		
1.	Tijelo lokalne samouprave (županije, grada, općine) odgovorno za djelatnost odgoja i obrazovanja	34.0	50.0	15.8
2.	Visokoškolske institucije za obrazovanje učitelja i nastavnika	39.1	48.4	12.5
3.	Učitelji i nastavnici iz drugih škola	10.3	54.0	35.7
4.	Roditelji	7.0	41.3	51.7
5.	Ravnatelj	4.9	30.4	64.7
6.	Drugi učitelji/nastavnici u školi	1.0	28.8	70.2

Učitelji i nastavnici najčešće surađuju s drugim učiteljima i nastavnicima unutar škole te ravnateljem. Promatrajući procjene suradnje učitelja i nastavnika s dionicima izvan škole, doznaje se da (očekivano) često ili ponekad surađuju s roditeljima, dok tek ponekad surađuju s učiteljima i nastavnicima iz drugih škola. Najveći postotak procjena o potpunom nedostatku suradnje odnosi se na visokoškolske institucije za obrazovanje učitelja i nastavnika i tijela lokalne uprave i samouprave. Ako ove procjene dopunimo procjenama školskih učitelja i nastavnika o zadovoljstvu uspostavljenom suradnjom s navedenim dionicima (tablica 2.), ponovo uočavamo veće

<sup>11</sup> Ove tvrdnje procjenjivali su samo školski učitelji i nastavnici.

zadovoljstvo suradnjom s onim dionicima s kojima se u pravilu više surađuje i koji su bliži učiteljima i nastavnicima u odvijanju njihovih redovitih školskih aktivnosti (ravnateljem i drugim učiteljima/nastavnicima). Procjene su, očekivano, znatno niže ukoliko se uključe i procjene onih sudionika koji su ranije iskazali da uopće ne surađuju s navedenim dionicima (podcrtane vrijednosti u tablici 2.). Valja naglasiti da nije utvrđena statistički značajna razlika u procjenama učitelja i nastavnika ni po jednoj promatranoj nezavisnoj varijabli.

Tablica 2.

Zadovoljstvo suradnjom učitelja i nastavnika osnovnih i srednjih škola s navedenim dionicima.

Dionici suradnje sa školama		1 uopće nisam zadovoljan/na	2 uglavnom nisam zadovoljan/na	3 djelomično sam zadovoljan/na	4 uglavnom sam zadovoljan/na	5 u potpunosti sam zadovoljan/na	M	SD
		%						
1.	Tijelo lokalne samouprave (županije, grada, općine) odgovorno za djelatnost odgoja i obrazovanja	2.8	16.7	45.6	27.0	7.9	3.21 <u>2.69</u>	0.909 <u>1.226</u>
2.	Visokoškolske institucije za obrazovanje učitelja i nastavnika	1.8	18.6	42.5	26.5	10.6	3.26 <u>2.62</u>	0.941 <u>1.276</u>
3.	Učitelji i nastavnici iz drugih škola	0	4.9	28.1	47.0	20.0	3.82 <u>3.62</u>	0.805 <u>1.048</u>
4.	Roditelji	1.1	7.7	30.2	44.2	16.8	3.68 <u>3.56</u>	0.883 <u>1.007</u>
5.	Ravnatelj	1.1	10.1	23.6	34.0	31.2	3.84 <u>3.72</u>	1.015 <u>1.140</u>
6.	Drugi učitelji/nastavnici u školi	0.8	5.5	18.5	47.1	28.1	3.96 <u>3.95</u>	0.869 <u>0.898</u>

Za usporedbu su prikazane i vrijednosti aritmetičkih sredina i standardnih devijacija u slučajevima kad procjenjuju i oni sudionici koji su ranije iskazali da uopće ne surađuju s navedenim dionicima. Te su vrijednosti podcrtane u tablici.

Ostaje za istražiti koji su razlozi nižim procjenama zadovoljstva ostvarenom suradnjom s različitim dionicima, ali i utvrditi kakva je priroda te suradnje s obzirom na različite varijabilne dimenzije suradnje, odnosno poželjne karakteristike te suradnje.

## 5.2. Procjena kvalitete uspostavljene suradnje između škola, visokoškolskih institucija i donositelja odluka

Iz rezultata istraživanja izdvojene su procjene kvalitete suradnje škola i vanjskih dionika (visokoškolskih institucija za obrazovanje učitelja i nastavnika te donositelja odluka). Sve tri skupine sudionika istraživanja dale su niske procjene za obje tvrdnje, posebice za kvalitetu suradnje između škola i donositelja odluka (tablica 3.).

Tablica 3.

Procjene kvalitete suradnje škola i vanjskih dionika (institucija za obrazovanje učitelja i nastavnika i donositelje odluka) iz različitih perspektiva

Čestice		Procjene dionika	M	SD
1.	Visokoškolske institucije za obrazovanje učitelja i nastavnika kvalitetno surađuju sa školama	učitelji i nastavnici	2.18	.930
		sveučilišni nastavnici	2.79	1.009
		donositelji odluka	2.17	.967
2.	Donositelji odluka kvalitetno surađuju sa školama	učitelji i nastavnici	1.60	.798
		sveučilišni nastavnici	1.80	.804
		donositelji odluka	1.73	.824

Analizom varijance na nezavisnim uzorcima (uz Bonferroni post-hoc test) utvrđena je statistički značajna razlika u procjenama za tvrdnju *Visokoškolske institucije za obrazovanje učitelja i nastavnika kvalitetno surađuju sa školama* ( $F(2.606) = 23.152$ ,  $p < 0.001$ ), pri čemu se uočava da sveučilišni nastavnici daju više procjene od drugih dviju skupina sudionika ( $M = 2.79$ ,  $SD = 1.009$ ). Razlike između školskih učitelja i nastavnika te donositelja odluka nema. Sličnu tendenciju uočavamo i pri procjeni tvrdnje *Donositelji odluka kvalitetno surađuju sa školama*: procjene sveučilišnih nastavnika statistički se značajno razlikuju od procjena školskih učitelja i nastavnika i donositelja odluka ( $F(2.607) = 3.274$ ,  $p = 0.039$ ), pri čemu se ponovo uočavaju nešto više procjene sveučilišnih nastavnika u odnosu na druge sudionike ( $M = 1.80$ ,  $SD = 0.804$ ). Iako se može zaključiti da sve tri skupine sudionika daju izrazito niske procjene kvalitete suradnje škola i različitih dionika, uočava se manji iskorak u procjenama kvalitete suradnje koje daju sveučilišni nastavnici.

## 5.3. Primjeri uspostavljene uspješne suradnje škola i različitih dionika i prijedlozi za unaprjeđivanje suradnje: perspektive različitih dionika

S obzirom na prikupljene iskaze sudionika o primjerima uspješne suradnje škola i različitih dionika te prijedlozima za unaprjeđivanje suradnje, može se zaključiti da se radi o temi koju procjenjuju važnom, podzastupljenom u odnosu na druge teme

o kojima se inače raspravlja i koja zaslužuje više pozornosti u kreiranju budućih razvojnih planova škole, ali i obrazovnog sustava u širem smislu. Iz prikupljenih iskaza kvalitativnom analizom podataka izdvojeno je šest tematskih kategorija unutar kojih se grupiraju iskazi svih triju skupina sudionika.

- 1. Dionici s kojima škole najviše surađuju** (N=493<sup>12</sup>). Iz perspektive školskih učitelja i nastavnika doznaje se da škole najčešće surađuju s različitim ustanovama iz lokalne zajednice (poglavito kulturnim ustanovama poput knjižnica, muzeja, kazališta i sl., javnim ustanovama, znanstveno-obrazovnim ustanovama i turističkim zajednicama), potom s jedinicama lokalne uprave i samouprave, roditeljima, drugim školama u zemlji i inozemstvu i visokoškolskim institucijama. U manjem broju iskaza spominju suradnju s Agencijom za odgoj i obrazovanje, privatnim poduzećima i firmama te Agencijom za mobilnost i programe EU. Među predloženim dionicima s kojima školski učitelji i nastavnici traže više suradnje jedinice su lokalne uprave i samouprave, druge institucije iz lokalne zajednice, poduzeća, druge škole i učiteljski/nastavnički fakulteti. Sveučilišni nastavnici smatraju da škole najviše surađuju upravo s učiteljskim/nastavničkim fakultetima i udrugama. Također smatraju da suradnju trebaju jačati, prije svega, osnovne i srednje škole međusobno te škole s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i sporta RH (što nije zabilježeno u iskazima školskih učitelja i nastavnika). Navodeći dionike s kojima škole najviše surađuju, donositelji obrazovnih politika ističu stručne službe koje brinu o povezanosti osnovnih i srednjih škola (iste dionike navode sveučilišni nastavnici kao one s kojima škole trebaju ojačati suradnju). Također navode Agenciju za odgoj i obrazovanje i Agenciju za mobilnost i programe EU. Donositelji odluka također smatraju da treba ojačati već postojeću suradnju s onim dionicima s kojima se i inače najviše surađuje, a posebice ističu sveučilišne nastavnike.
- 2. Aktivnosti kojima se realizira najviše suradnje** (N=544). Među aktivnostima kojima se realizira najveći broj primjera uspješne suradnje školski učitelji i nastavnici ističu aktivnosti u različitim oblicima nastave (izvanučionička, terenska ili praktična nastava), aktivnosti škole u lokalnoj zajednici (sudjelovanje u priredbama, izložbama i sl.), aktivnosti predstavnika lokalne zajednice u školama (gostovanja, predavanja) te različite radionice i projekte. Sveučilišni nastavnici, iz svoje perspektive, smatraju da se najveći dio suradnje realizira kroz nastavnu praksu (koju školski učitelji i nastavnici tek sporadično spominju kao suradničku aktivnost), a potom navode projekte, istraživanja i radionice. Nudeći prijedloge aktivnosti kojima valja ojačati suradnju sa školama, osim navedenih, spominju i tribine i okrugle stolove. Donositelji odluka smatraju da se najviše suradničkih aktivnosti odnosi na razmjenu informacija o učenicima između osnovnih i srednjih škola, programe stručnog usavršavanja, aktivnosti škole u lokalnoj zajednici i projekte.

---

<sup>12</sup> U zagradi je naveden broj prikupljenih podataka koji se odnosi na pojedinu tematsku kategoriju.

- 3. Poželjni ciljevi suradnje škola i vanjskih dionika** (N=97). Iskazi školskih učitelja i nastavnika o poželjnim ciljevima suradnje otkrivaju da u praksi dominiraju oni koji su usmjereni na korist od suradnje za učenike (kroz stjecanje određenih životnih vještina i kompetencija učenika, jačanje brige za učenike, širenje poželjnih vrijednosti i navika) te oni koji su usmjereni na školu (jačanje komunikacije i umrežavanja, jačanje veze s tržištem rada, pružanje financijske potpore školama i poticanje besplatnih programa za škole). Donositelji odluka svojim iskazima o poželjnim ciljevima suradnje unose neke nove perspektive usmjerene na učenike (primjerice olakšavanje učenicima u osnovnoj školi odabir srednje škole, financijsko praćenje izvannastavnih i slobodnih aktivnosti učenika), no uočavaju se i ciljevi usmjereni na učitelje i nastavnike (jačati mobilnost djelatnika škole, osigurati stručnu potporu učiteljima i nastavnicima, koristiti iskustva učitelja i nastavnika razvijenih zemalja Europe te zastupati učitelje i nastavnike od strane državnih institucija). Nove perspektive uvode i kroz ciljeve suradnje usmjerene na škole (više uvažavati razvojna postignuća škola, uspostaviti bolju komunikaciju sa školama i učiniti rad škola transparentnim).
- 4. Obilježja suradnje** (N=127). Školski učitelji i nastavnici suradnju uočavaju iz dviju temeljnih perspektiva: (a) kada vanjski dionik podupire organizaciju ili provedbu školskih aktivnosti ili (b) kada škola pruža uslugu vanjskom dioniku u realizaciji nekog javnog događanja. Najveći broj iskaza kojima školski učitelji i nastavnici opisuju ili procjenjuju suradnju škole i vanjskih dionika otkriva da zapravo nema dovoljno suradnje. Potom slijede oni koji apeliraju na potrebu za većom suradnjom. Treća skupina najučestalijih iskaza otkriva nezadovoljstvo učitelja i nastavnika suradnjom. Među njima se ističu oni koji suradnju prikazuju kao sredstvo udovoljavanja interesima institucija iz vanjskog okruženja, koji ukazuju na to da se suradnja ne cijeni na adekvatan način ili da ovisi o entuzijazmu učitelja i nastavnika. Suradnja, ističu učitelji i nastavnici, zahtijeva se tek deklarativno, no realnih preduvjeta za njezinu realizaciju nema (financijskih, komunikacijskih ili, primjerice, kroz priznavanje u sustavu napredovanja). Tek su na četvrtom mjestu po brojnosti iskaza školskih učitelja i nastavnika oni u kojima se iščitava zadovoljstvo suradnjom.

Ističući pozitivna obilježja postojeće suradnje, sveučilišni je nastavnici vezuju uz riječi *dobra, kvalitetna, česta i sustavna*; najviše se spominje u kontekstu realiziranja školske prakse. Iskazane karakteristike uspješne suradnje u najvećoj se mjeri vezuju uz poželjan međusobni odnos dionika u suradnji: poželjni su aktivni dijalog, dvosmjerna komunikacija, slušanje, uvažavanje mišljenja, potreba i zajednički interes. Druga skupina poželjnih karakteristika vezuje se uz suradnju kao sustavnu, formalnu i reguliranu aktivnost. Negativna obilježja, koja se rjeđe spominju u iskazima, vezuju se uz riječi *nedovoljna, rijetka, sporadična i ovisna o vezama i poznanstvima*. Također navode nedostatak materijalne potpore za realizaciju uspješne suradnje.

- 5. Potencijalni uzroci loše suradnje** (N=50). Iz skupine iskaza školskih učitelja i nastavnika koji su usmjereni na otkrivanje potencijalnih uzroka loše suradnje škola i vanjskih dionika ističu se oni koji uzroke povezuju s aktivnostima ili propustima donositelja odluka (*suradnji se ne pridaje važnost, suradnja se traži*

*deklarativno, a malo se potiče i doprinosi njezinom razvijanju; nedostaje komunikacije i informacija; cijeni se podobnost, a ne kompetentnost; položaj školstva u društvu nije dobar*). Sveučilišni nastavnici također ukazuju na naglašavanje novih orijentacija u radu škola (*jača se pritisak za okretanje EU fondovima; naglašava se komercijalizacija*).

Dajući iskaze o razlozima loše suradnje, donositelji odluka najkritičniji su prema najvišoj razini autoriteta (što odražava sastav ove skupine sudionika u kojoj dominiraju ravnatelji), osobito prema načinu na koji se planiraju i provode obrazovne reforme (*nisu probodne, planiraju ih ljudi koji su daleko od prakse*). Također zamjeraju nedostatan utjecaj učitelja i nastavnika na kurikulumu, a kritike upućuju i zatvorenosti znanstvene zajednice. Potvrđuju se već izneseni iskazi o negativnim obilježjima suradnje: *nitko nije zadužen za suradnju, suradnja je samo deklarativna, ima je premalo, počiva na osobnim interesima i entuzijazmu nastavnika te nema financijske podrške ni nagrađivanja*.

**6. Preduvjeti za bolju suradnju** (N=220). Iz učiteljskih i nastavničkih iskaza mogu se iščitati i grupirati preduvjeti za bolju suradnju koji su usmjereni na donositelje odluka na nacionalnoj razini (*bolja financijska i materijalna potpora za suradnju i otvoreniji sustav napredovanja i usavršavanja*), potom na ravnatelje (*kompetentni ravnatelji*) i na međusobni odnos svih dionika (*veća zainteresiranost i komunikacija dionika, preuzeta obaveza i odgovornost vanjskih dionika prema odgoju i obrazovanju te zajedničko odlučivanje i umrežavanje dionika*).

Sveučilišni nastavnici također promišljaju o preduvjetima za uspješnu suradnju vezujući ih primarno uz inicijative koje se očekuju od donositelja odluka (*osiguravanje financijske potpore, osiguravanje obaveznosti suradnje i boljeg društvenog statusa učitelja i nastavnika*). Druga skupina preduvjeta odnosi se, kao i kod školskih učitelja i nastavnika, na otvorenost i spremnost samih dionika na suradnju.

Donositelji odluka ukazuju na slične preduvjete osvrćući se najviše na inicijative koje moraju poduzeti autoriteti na nacionalnoj razini (*regulirati suradnju škole i vanjskih dionika unutar zakonskih okvira, osigurati bolji društveni položaj obrazovanja, poticati otvorenost i bolju vertikalnu suradnju u obrazovanju, osigurati bolje uvjete rada u školama i osigurati sudjelovanje učitelja i nastavnika u kreiranju kurikuluma*). Izdvajaju još tri skupine preduvjeta uspješne suradnje usmjerene na inicijative učitelja i nastavnika (*više dobre volje, truda i entuzijazma*), ravnatelja (*bolja osposobljenost ravnatelja*) i visokoškolskih institucija (*veća participacija sveučilišta*).

## 6. Diskusija

Rezultati istraživanja dijelom podupiru *policy* trendove i zahtjeve za jačanjem suradničkih dimenzija škola i školskih djelatnika: škole surađuju s vanjskim dionicima, suradnju percipiraju kao poželjnu djelatnost usmjerenu na realizaciju relevantnih školskih ciljeva i žele povećavati njezin opseg i kvalitetu. No uočava se da unutar obrazovnog sustava postoje dionici koji nisu uzajamno prepoznali svoj suradnički



potencijal. To se posebice odnosi na (a) odnos škola i visokoškolskih institucija koje izvode učiteljske i nastavničke studije i (b) odnos donositelja odluka prema suradničkom kapacitetu škola. Rezultati također ukazuju na nekoliko elemenata vezanih uz (c) suradnju škola i ostalih dionika koje su sudionici istraživanja osobito istaknuli.

### 6.1. Suradnja škola i visokoškolskih institucija

U ovom se istraživanju pokazalo da čak 39.1% ispitanih učitelja osnovnih i nastavnika srednjih škola nikad ne surađuje s visokoškolskim institucijama, a da zadovoljstvo ostvarenom suradnjom procjenjuju razmjerno nisko ( $M=2.62$ ,  $SD=1.276$ ). Iako se bilježe sporadični primjeri uspješne suradnje ovih dviju skupina dionika, sudionici se slažu da ona postoji u znatno manjem opsegu i intenzitetu s obzirom na suradnički potencijal i moguće implikacije koje takva suradnja može imati na poboljšanje učinkovitosti obrazovnog sustava u cjelini (Lasley i sur., 1992.; Lawson, 1999.; Domina i Ruzek, 2010.). Ove poruke dobro sažima sljedeći iskaz: „U svakom slučaju, potrebna je veća participacija brojnih sastavnica Sveučilišta u kreiranju ne samo obrazovne politike već i u brojnim područjima života i rada škole.“ (DO<sup>13</sup>). Iskazi se potom usmjeravaju na područje obrazovanja učitelja i nastavnika koje bi zasnovano na suradničkim odnosima škola i visokoškolskih institucija izravno doprinijelo boljoj osposobljenosti za profesiju budućih učitelja i nastavnika. Tome valja pridodati i iskaze usmjerene na jačanje brige o učeničkim postignućima kroz jačanje suradnje: „[...] treba osigurati povezanost visokoškolskih institucija s nastavnicima u školi (obostrana razmjena iskustava, novosti iz područja metodike, didaktike, struke itd. u cilju poboljšanja i ostvarivanja ciljeva razvoja učeničkih kompetencija)“ (UN). Iz škola dolaze upozorenja vezana uz nedostatne kompetencije koje budući učitelji i nastavnici moraju steći tijekom inicijalnog obrazovanja, gdje se posebno ističu komunikacijske vještine, ali i upozorenja vezana uz važnost karakteristika ličnosti učitelja i nastavnika. Osim tijekom formalnog obrazovanja, prema mišljenju sveučilišnih nastavnika, jača suradnja treba postojati i u programima stručnog usavršavanja iz prakse: „Apsurdna je trenutna pozicija prema kojoj (na temelju rezultata istraživanja koje sam proveo) s manje od 5% sudjelujemo u daljnjem razvoju kompetencija nastavnika koje smo u cijelosti inicijalno obrazovali za ulazak u profesiju (što i nastavnici od nas očekuju)“ (SN). Uz svijest o nužnosti okretanja prema novim izvorima financiranja za svoje djelatnosti, prepoznaje se i potencijal suradnje kroz zajedničko prijavljivanje međunarodnih projekata. Rezultati istraživanja također ukazuju na to da dionici premalo prepoznaju uzajamne dobrobiti od suradnje, često se fokusirajući samo na interese jedne strane. „Suradnja bi se mogla uspostaviti uključivanjem škola u različite istraživačke projekte, ali ne samo kao poligona za provođenje istraživanja, nego kao suradnika na istraživačkom projektu“ (UN).

<sup>13</sup> Uz izvorne navode za pojedinu skupinu sudionika koristit će se sljedeće kratice: DO - donositelj/ica odluka, SN - sveučilišni nastavnik/ica, UN - učitelj/ica osnovne i nastavnik/ica srednje škole.

Sudionici prepoznaju da u ovim okvirima nedostaju, prije svega, mehanizmi koji bi ojačali institucijski kapacitet za suradnju. Ističu se iskazi koji upozoravaju na nedostatak financijske potpore. Komentirajući način organiziranja stručne prakse u školama za studente učiteljskih i nastavničkih studija, sudionici upozoravaju da škole nemaju adekvatan kapacitet za realizaciju ove suradničke aktivnosti: „Trenutni model suradnje zadovoljava potrebe visokoškolske nastave, a ravnatelji, stručno osoblje i nastavnici u školama smatraju da se time samo remeti proces nastave. Poželjno bi bilo osmisлити sa školama modele suradnje u kojima bi i oni zadovoljavali svoje potrebe i suradnja bi bila obostrana“ (SN). Prepoznaje se i potreba za osmišljavanjem novih organizacijskih rješenja: „Razviti djelatnost centra zaduženog za međusobnu suradnju fakulteta i obrazovnih institucija“ (SN). Iz navedenih promišljanja najviše poruka upućuje se donositeljima odluka na nacionalnoj razini, posebice o potrebi zauzimanja proaktivnijeg odnosa prema poboljšavanju kvalitete visokoškolskog obrazovanja učitelja i nastavnika, primjerice kroz jačanje organizacijskih kapaciteta i stvaranje čvršćih formalnih veza između ovih dviju skupina dionika.

## **6.2. Jačanje suradničke dimenzije škola kroz inicijative donositelja odluka**

Rezultati istraživanja podupiru pretpostavku da donositelji odluka na nacionalnoj razini nisu osvijestili suradnički potencijal škola kao onaj koji može osigurati lakšu i uspješniju implementaciju obrazovnih reformi i poboljšanje učinkovitosti obrazovnog sustava (Fitz i sur., 1994.; Fuhrman i sur., 2007.). Procjenjujući kvalitetu suradnje donositelja odluka i škola, školski učitelji i nastavnici daju izrazito niske procjene ( $M=1.60$ ,  $SD=0.798$ ). Sljedeći iskaz dobro podupire poželjnu aktivnu ulogu učitelja i nastavnika u kreiranju i implementaciji obrazovnih politika: „Konačno, trebali bismo razviti aktivni međusobni dijalog za sinkroniziranje osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja umjesto međusobnog optuživanja za loše rezultate kod naših učenika/studenata. Međutim, to pretpostavlja našu posve drugu poziciju u odnosu na prosvjetnu politiku: umjesto donošenja reformi „odozgo“ krajnje je vrijeme da se nastavnike i škole počne tretirati kao aktivne dionike izrade i provedbe procesa reforme. Dok do toga ne dođe, svaka će reforma propadati pred vratima učionica (poput HNOS-a, HOK-a i dr.“ (SN). Valja dodati iskazane potrebe za: „[...] uključivanjem učitelja i nastavnika u rasprave o obrazovnom sustavu, zakonima, pravilnicima te uvažavanje njihovih ideja“ (DO). Sudionici, k tome, upozoravaju na neusklađenost obrazovnih razina kao prepreku za uspostavljanje bolje suradnje, kao i političkih odluka s realnim potrebama i stanjem u praksi, pa se apelira na čvršću suradnju obrazovne politike i prakse. Velikim propustom obrazovne politike smatra se nedostatno uključivanje učitelja i nastavnika u kreiranje kurikuluma: „Nastavnici ne utječu na kurikulum, kurikulumi moraju biti kompatibilni prostoru i vremenu, nastavnici provode kurikulum, pa mogu i sudjelovati u njihovom kreiranju“ (DO). Istraživanje otkriva da izostaju poticaji od donositelja odluka na nacionalnoj razini, kojima se zamjera nesklad između političke retorike (kojom zagovaraju suradnju) i političkih djelovanja (izostanak poticaja). Sudionici posebice upozoravaju na potrebu osiguravanja financijskih poticaja za suradnju: „[...] bit će uspješnija kada obrazovanje uistinu postane prioritet i kada se počnu ulagati materijalna sredstava potrebna za napredak i poboljšanje obrazovanja“ (DO).

Suradnja se, smatraju sudionici, može potaknuti primjenom mehanizama koji stoje na raspolaganju donositeljima odluka: primjerice reguliranjem suradnje kroz pravne okvire kao obavezne djelatnosti škola. Također se sugerira poticanje suradnje kroz sustav napredovanja i usavršavanja učitelja i nastavnika te drugih školskih djelatnika, ali i kroz „[...] prepoznavanje i nagrađivanje uspješnih aktivnosti“ (DO). Upozorenje velikog broja sudionika na činjenicu da nitko u sustavu nije zadužen za suradnju potvrđuje da suradnja ovisi, prije svega, o inicijativama i entuzijazmu pojedinih učitelja, nastavnika i ravnatelja. Ovakvu skupinu prijedloga ilustrira sljedeći iskaz: „Suradnja je samo formalna. Nitko za to nije zadužen, zato i ne funkcionira. Treba postojati koordinator iz upravnih odjela za školstvo. Ta priča za njih ne postoji“ (DO). Također se ističe da treba: „[...] oformiti ljude koji će raditi na tim poslovima. U školi ne postoji zaduženja učitelja za tu vrstu poslova, ako nije u tjednom zaduženju onda nije u realnosti“ (DO). U dijelu iskaza prepoznaje se uloga Agencije za odgoj i obrazovanje, odnosno županijskih stručnih vijeća: „Nakon konsenzusa o odgojno-obrazovnim politikama promjene se iznutra mogu provesti upravo preko mreže županijskih stručnih vijeća“ (DO).

Osvrćući se na mehanizme koji donositeljima odluka stoje na raspolaganju u cilju poticanja zajedničkog natjecanja dionika za financijska sredstva iz dostupnih međunarodnih fondova, sudionici često upozoravaju na one koji bi školama (ali i drugim dionicima) olakšali procedure prijave na natječaje za međunarodne projekte. Ovdje se posebice upozorava na potrebu rasterećenja učitelja i nastavnika od administrativnih poslova koji se percipiraju kao snažna prepreka uspostavljanju poželjnih suradničkih odnosa.

Na kraju valja spomenuti iskaze koji upozoravaju na nedovoljno poštivanje učiteljske/nastavničke profesije, ali i primjere nedovoljnog uvažavanja važnosti škola i učitelja/nastavnika u društvu: „Kako se ne cijeni učitelja i profesora, tako se ne drži ni do njegovih riječi, pa nas nitko nema potrebe ni za što pitati“ (UN). Djelovanje globalnih obrazovnih politika (Lingard i Rizvi, 2010.; Ben-Peretz, 2009.) bez sumnje će još neko vrijeme zadržati fokus na međunarodnom praćenju, rangiranju i uspoređivanju pojedinih obrazovnih sustava. Iako taj trend ne bi trebao biti primarna motivacija za pojedine inicijative donositelja odluka, valja podsjetiti da učinkovitost obrazovnih sustava primarno ovisi o profesionalnom kapacitetu učitelja i nastavnika, odnosno adekvatnom položaju učiteljske/nastavničke profesije u društvu (Sahlberg, 2012.).

Ono što ostaje manje istraženo odnosi se na preciznije pokazatelje o suradnji i potencijalima suradnje škola i jedinica lokalnih samouprava, koja je ranije procijenjena kao nedostatna. Osim iskaza o primjerima uspješno realizirane suradnje između ovih dviju skupina dionika (primjerice kroz ekološke, kulturne, humanitarne i slične inicijative), malo se doznaje o područjima u kojima postoji dodatni interes za jačanjem suradnje. Također se ne doznaje o uspješnijim inicijativama ovih dionika koje rezultiraju osnaživanjem suradnje između pojedinih škola, ali ni o njihovoj međusobnoj suradnji i povezanosti na nacionalnoj razini (Fullan, 2007.). Rezultati navode na pretpostavku da učestalost i kvaliteta suradnje ovisi o autonomnim inicijativama (škola ili jedinica lokalne samouprave), dok ponovo izostaje podatak o inicijativama

koje reguliraju i osnažuju ovu vrstu suradnje s nacionalne razine autoriteta. Ono što vrijedi istaknuti jest da škole iskazuju interes za „[...] sukreiranje kulturne i pedagoške politike uže i šire zajednice“ (UN), pa vrijedi tragati za boljim načinima korištenja ovog suradničkog potencijala.

### **6.3. Percepcija suradnje škola i drugih dionika**

Sagledavajući procjene ostvarenog stupnja suradnje škola i drugih dionika, doznaje se da školski učitelji i nastavnici najviše surađuju s drugim kolegama unutar škole (njih 70.2% potvrdilo je da često surađuje a suradnjom su uglavnom zadovoljni), što može biti dobra pretpostavka daljnjeg jačanja profesionalnog suradničkog kapaciteta škola (Fullan, 2007.). Procjene ostvarenog stupnja suradnje s drugim promatranim dionicima unutar i izvan škole (ravnateljima, učenicima i nastavnicima iz drugih škola te roditeljima) također potvrđuju ranije istaknute zaključke o tome da postoje uspješni primjeri suradnje, no otvoreni komentari sudionika istraživanja ukazuju na niz drugih dionika s kojima škole surađuju, detaljnije pojašnjavaju uočene teškoće i mogućnosti poboljšanja suradničkog kapaciteta škola. Prije svega valja istaknuti da učitelji i nastavnici najviše surađuju s onim dionicima koji im mogu pomoći u realizaciji temeljnih nastavnih/školskih aktivnosti (različite kulturne, obrazovne i druge javne ustanove iz lokalne zajednice), odnosno kada je suradnja usmjerena na jačanje kompetencija i postignuća učenika. U tom pravcu idu i prijedlozi za poboljšanje: „Osmišljavanje i provedba zajedničkih projekata i aktivnosti koje bi povezivale znanja iz više područja, održavali se izvan učionica i razvijali neke druge kompetencije (organizacijske, leaderske...)“ (UN). Iako se radi o aktivnostima u čijem izvođenju učitelji i nastavnici imaju značajniji stupanj profesionalne autonomije, kao i manje organizacijskih prepreka pri uspostavljanju poželjnih suradničkih odnosa, sudionici istraživanja često ističu da uspostavljena suradnja ovisi isključivo o entuzijazmu i volji pojedinca. Dio sudionika naglašava da učestalost i uspješnost ovakvog tipa suradnje u većoj mjeri ovisi o inicijativi i podršci ravnatelja. Rezultati istraživanja, bez sumnje, potvrđuju pretpostavku o važnosti uloge ravnatelja u osnaživanju suradničke dimenzije škole, posebice kroz umrežavanje i povezivanje unutarnjih i vanjskih dionika (Odhambo i Hii, 2012.), ali i otvara pitanja o mogućnosti jačanja institucijskog suradničkog kapaciteta škola kroz snažnije uključivanje školskih djelatnika i vanjskih dionika u proces odlučivanja unutar škole (Bruggencate i sur., 2012.; Conolly i James, 2011.): „Poboljšati i formalizirati načine komunikacije kako bi se mogao odvijati sustavni dijalog“ (DO). No valja podsjetiti da integraciju novih dionika u rad škole treba pažljivo provesti, vodeći računa o tome da se ne ugrozi profesionalni status i nužni stupanj profesionalne autonomije učitelja i nastavnika (Bennett i Thompson, 2011.).

## **7. Zaključak**

Uspješna i održiva suradnja škola i vanjskih dionika smatra se bitnim indikatorom postizanja kvalitete škole i obrazovnog sustava, bitnom pretpostavkom održivosti obrazovnih reformi i jačanja profesionalnog kapaciteta škola i školskih djelatnika.

Svi se dionici slažu u zagovaranju potrebe za jačanjem suradničke dimenzije škola i obrazovnog sustava. Osluškivanjem prakse uočava se da interes za suradnjom postoji, bilježe se i značajni primjeri i učinci uspješne prakse, no moguće je zaključiti da uspješnost suradnje ovisi primarno o inicijativama i entuzijazmu škola i pojedinih dionika. Rezultati istraživanja pokazuju da nisu stvorene formalne pretpostavke za sustavno poticanje i održavanje suradnje škola i vanjskih dionika, o čemu posebice moraju povesti računa donositelji odluka na nacionalnoj razini. Promišljajući o dostupnim mehanizmima kojima se može ojačati suradnički kapacitet škola, sudionici istraživanja gotovo su jednoglasni u stavu da valja kreirati snažnije formalne veze između različitih skupina dionika. Ako se ovi stavovi povežu sa sve snažnijim zagovaranjem jačanja modela distributivnog upravljanja školama (Pont, Nusche i Moorman, 2008.), nalazi ovog istraživanja ukazuju na uzajamni interes i potrebu za uključivanjem predstavnika većeg broja vanjskih dionika u neke aspekte rada (pa i upravljanja) škola. U tom pravcu vrijedi usmjeriti neka od budućih istraživanja: valjalo bi propitati učinkovitost dosadašnjih struktura i načina rada školskih odbora, ali i drugih tijela upravljanja školama u koje vrijedi uključiti predstavnike dionika koji su dosad bili podzastupljeni (primjerice sveučilišni nastavnici). No jednako tako vrijedi promisliti o mogućnostima učinkovitog uključivanja predstavnika škola u određene aspekte rada visokoškolskih institucija. Ostaje za istražiti realne mogućnosti i zapreke za realizaciju suradničkog potencijala škole s nizom drugih dionika koji nisu bili uključeni u ovo istraživanje: roditelja, predstavnika lokalne zajednice, tržišta rada i mnogih drugih koji dijele uzajamni interes za jačanjem kvalitete i učinkovitosti škola i obrazovnog sustava u cjelini.

## Literatura

1. Adelman, H. S. i Taylor, L. (2000). Connecting Schools, Families, and Communities. *Professional School Counseling*, 3 (5): 298-307.
2. Anderson-Butcher, D.; Lawson, H. A.; Iachini, A.; Flaspohler, P.; Bean, J.; Wade-Mdivanian, R. (2010). Emergent Evidence in Support of a Community Collaboration Model for School Improvement. *Children & Schools*, 32 (39): 160-171.
3. Ben-Peretz, M. (2009). *Policy-Making in Education. A holistic approach in response to global changes*. Lanham, England: Rowman & Littlefield Education.
4. Bennett, J. F. and Thompson, H. C. (2011). Superintendent Agency and Capacity for Institutionalization Changing District Priorities for School-Business Collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 47 (5): 826-868.
5. Bruggencate, G.; Luyten, H.; Scheerens, J.; Slegers, P. (2012). Modeling the Influence of School Leaders on Student Achievement: How Can School Leaders make a Difference? *Education Administration Quarterly*, 48 (4): 699-732.
6. Bush, T. and Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London: SAGE.
7. Connors, T. D. (2001). *The Nonprofit Handbook: Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
8. Connolly, M. and James, C. (2011). Reflections on Developments in School Governance: International Perspectives on School Governing Under Pressure. *Educational Management and Leadership*, 39 (4): 501-509.

9. Domina, T. and Ruzek, E. (2010). Paving the Way : K-16 Partnerships for Higher Education Diversity and High School Reform. *Educational Policy*, 26 (2): 243–267.
10. European Commision (2007). *Improving the Quality of Teacher Education. Communication from the Commission*. Brussel, 3.8.2007, COM (2007), 392 final. Pregledano 15. rujna 2012. ([http://www.oapee.es/documentum/MECPRO/Web/weboapee/servicios/documentos/documentacion-convocatoria\\_2008/com392en.pdf?documentId=0901e72b8000447c](http://www.oapee.es/documentum/MECPRO/Web/weboapee/servicios/documentos/documentacion-convocatoria_2008/com392en.pdf?documentId=0901e72b8000447c)).
11. European Council (2009a). Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European cooperation in education and training, *Official Journal of the European Union*. Pregledano 15. rujna 2012. (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:119:0002:0010:EN:PDF>).
12. European Council (2009b). Council conclusions of 26 November 2009 on the professional development of teachers and school leaders. *Official Journal of the European Union*. Pregledano 15. rujna 2012. (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:302:0006:0009:EN:PDF>).
13. Europska komisija (2010). *Europa 2020 - Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast*. Pregledano 16. studenog 2012. ([http://www.mobilnost.hr/prilozi/05\\_1300804774\\_Europa\\_2020.pdf](http://www.mobilnost.hr/prilozi/05_1300804774_Europa_2020.pdf)).
14. Fitz, J.; Halpin, D. and Power, S. (1994). Implementation Research and Education Policy: practice and prospects. *British Journal of Educational Studies*, 42 (1): 53-69.
15. Foskett, N. and Lumby, J. (2003). *Leading and Managing Education: International Dimensions*. London: Sage Publications Ltd.
16. Fuhrman, S. H.; Cohen, D. K. and Mosher, F. (2007). *The State of Education Policy Research. Theoretical Concepts and Research Methods*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
17. Fullan, M. (2010). *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. Thousand Oaks, California: Corwin.
18. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College, Columbia University.
19. Lasley, T. J.; Matczynski, T. J. and Williams, J. A. (1992). Collaborative and Non-collaborative Partnership Structures in Teacher Education. *Journal of Teacher Education*, 43 (257): 257-261.
20. Lawson, H. A. (1999). Two Frameworks for Analyzing Relationships among School Communities, Teacher Education and Interprofessional Education and Training Programs. *Teacher Education Quarterly*, 26 (4): 9-30.
21. McLaughlin, M. W. (1987). Learning from Experience: Lessons from Policy Implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9 (2): 171-178.
22. Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Zagreb: Naklada Slap.
23. Odhiambo, G. and Hii, A. (2012). Key Stakeholders' Perceptions of Effective School Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (2): 232–247.
24. Pahić, P.; Miljević-Riđički, M. i Vizek Vidović, V. (2011). Suradnja roditelja i škole u Hrvatskoj: sličnosti i razlike urbanih i ruralnih sredina. *Sociologija i prostor*, 190 (2): 165-184.

25. Pont, B., Nusche, D. i Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
26. Rizvi, F., and Lingard, B. (2010). *Globalizing Educational Policy*. London: Routledge.
27. Sahlberg, P. (2012). *Lekcije iz Finske*. Zagreb: Školska knjiga.
28. Sheard, M. and Avis, J. (2011). Schools, Governance and Community: A Next Practice Intervention. *Educational Management Administration & Leadership*, 39 (1): 84–104
29. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, *Narodne novine* 87 od 2008.



**Vesna Kovač**

*Faculty of Philosophy in Rijeka, Croatia*

*e-mail: vkovac@ffri.hr*

**Iva Buchberger**

*Faculty of Philosophy in Rijeka, Croatia*

*e-mail: ibuchberger@ffri.hr*

## ***Collaboration of Schools and External Stakeholders***

### **Abstract**

The theoretical part of the paper contextualizes the issue of collaboration of schools and external stakeholders by analysing the current policy documents and presenting the underlying theoretical assumptions about the phenomenon of collaboration between schools and external stakeholders and the positions and roles of relevant stakeholders with whom schools establish collaborative relationships. The empirical part of the paper presents the results of research aimed to examine the perceptions of teachers, university teachers and educational policy makers about the quality and level of (established) collaboration of schools and teachers with stakeholders from the external environment – particularly with academic institutions that participate in the initial teacher education and educational policy makers. The study consisted of the three groups of examinees – teachers of primary and secondary schools, teachers and collaborators at the universities participating in the program of teacher education and educational policy makers at different locations and levels - national, local and school level. Most of the examinees estimated that collaboration between schools and external stakeholders is unsatisfactory and they offered suggestions for its improvement, primarily through its formalization and systematization based on active dialogue, mutual listening, respect and achievement of common goals.

*Key words:* school, collaboration, education policy, quality of education, stakeholders in education.