

Iz pedagoške teorije i prakse

UDK: 37.013:37.064.1

Stručni članak

Jasna Relja

Preduvjeti suradnje roditelja i škole

Sažetak

Preduvjeti suradnje roditelja i škole određuju školsko ozračje, oblici upravljanja odgojno-obrazovnom ustanovom i školski menadžment, pozitivni identitet škole, te načini komuniciranja na svim razinama. Uloga pedagoga u ostvarenju te suradnje značajna je. On svojim profesionalnim pristupom potiče i razvija različite oblike suradnje roditelja i škole, vodi savjetodavni rad. Kompetencije pedagoga u tom vidu suradnje odnose se na široka stručna znanja, njegov osobni i profesionalni moral i komunikacijske vještine. Kvalitetna suradnja roditelja i škole i raznovrsni oblici suradnje doprinose općoj kvaliteti školskog života. Školsko ozračje zasnovano na partnerstvu roditelja i škole zahtijeva međusobno poštovanje i uvažavanje autoriteta škole i autoriteta roditelja te stalno povezivanje škole i roditeljskog doma.

Ključne riječi: oblici suradnje, školska klima, upravljanje školom, učinkovita škola, vrednovanje škole

Uvod

U suvremenim društvenim uvjetima škola uključuje obitelji u svoj rad i tako želi što uspješnije ostvarivati proces odgoja i obrazovanja djece i mladih. Istraživanja pokazuju da uključivanje roditelja u školski rad i kurikulum utječe i na bolje školske rezultate učenika (Jowet, Baginsky, 1988, Dye 1989, Stevenson, Baker, 1987). Isto tako, zbližavanje odgojno-obrazovne ustanove i šire sredine može smanjiti diskontinuitet u odgoju (Maleš, 1996).

Mogućnosti sudjelovanja roditelja u životu škole brojne su: aktivnosti u učionici, pomoć u realizaciji razrednog projekta, suradnja s lokalnom zajednicom, na izletima, u istraživanjima, radionicama, kao stručna osoba u roditeljskim udrugama. Cilj svih navedenih oblika povezivanja obiteljskih i školskih vrijednosti jest zajedničko nastojanje roditelja i škole da doprinesu razvoju učenika, da usuglase pedagoške postupke prema učenicima, da potiču motivaciju učenika za što boljim postignućima i ostvarenjem svojih potencijala, ali i da se međusobno upoznaju. Bolje poznavanje škole i roditeljskog doma, uvjeta i načina rada pomaže školi i obitelji da ostvare uspješniju suradnju i budu partneri u ostvarenju dječjeg razvoja.

Oblici suradnje roditelja i škole

Odnosi škole i obitelji imaju svoju prošlost jer su zahtjeve za suradnjom postavili pedagoški mislioci Pestalozzi i Komensky, ali tek u 20. stoljeću dolazi do stvaranja uvjeta za suradnju roditelja i škole. Tradicionalno društvo razvijalo je školu kao zatvorenu instituciju prema mode-

lu birokratske organizacije dok su se odnosi obitelji i škole razvijali kao odnosi konkurentskih zatvorenih socijalizacijskih institucija prema načelu nemiješanja u prava drugog (Mušanović, 1995).

Oblici suradnje obitelji i škole danas su raznovrsni i terminološki različito određeni. Zato u području suradnje škole i obitelji postoji u upotrebi mnoštvo termina: uključivanje roditelja/obitelji, rad s roditeljima, obiteljska podrška, roditeljska participacija, uključenost korisnika, suradnja, partnerstvo (Maleš, 1994). U našoj zemlji najčešće se koristi termin "suradnja s roditeljima". Pri tom se misli na proces međusobnog informiranja, savjetovanja, učenja, dogovaranja i druženja, a u cilju dijeljenja odgovornosti za dječji razvoj (Maleš, 1994).

Europska iskustva na području suradnje roditelja i škole raznovrsna su. U novije vrijeme često je u upotrebi i termin "partnerstvo sa širom društvenom zajednicom" jer su učenici ne samo dio obitelji i škole, već i šire društvene zajednice, klubova, timova (Stoll, Fink, 2000). Oni navode neke načine ostvarenja partnerstva roditelja i škole:

- sudjelovanje u upravnim tijelima škole,
- savjetodavne uloge roditelja
- "prijatelji – kritičari" koji pomažu u donošenju zdravih odluka.

Epstein (Stoll i Fink, 2000) navodi još nekoliko tipova roditeljskog angažmana u školama:

- savjetodavni rad s roditeljima – pomagati svim roditeljima da stvore okružje koje promiče učenje u roditeljskom domu
- komunikacija – razvijanje dvosmjerne i sadržajne komunikacije o školskim programima, metodama i učeničkom napretku

- dobrovoljni rad – podržavanje roditeljske i društvene pomoći u školama
- učenje kod kuće – pomaganje roditeljima da pomažu u učenju svojoj djeci
- donošenje odluka – angažiranje roditelja u raspravama o važnim školskim problemima
- suradnja sa širom društvenom zajednicom – podrška društva obitelji i učenicima.

Istraživanja na području suradnje roditelja i škole u našoj zemlji govore da su oblici suradnje orijentirani na predavanja na roditeljskim sastancima, na komunikaciju i povjerenje, materijalno pomaganje od strane roditelja (Vučak, 2000), na projekte suradnje roditelja i škole: dan otvorenih vrata, pedagoške radionice, roditeljski kutak, škola za roditelje, savjetovalište za roditelje, materijalno-tehnička pomoć roditelja, zajednički izleti (Mušanović, 1995), list za roditelje kao oblik pisane komunikacije između roditelja i škole (Relja, 2004), uključivanje roditelja u razredne projekte (Juranić, 199.), spremnost roditelja za suradnju sa školom (Jurčić, 2005).

Evo najčešćih oblika suradnje roditelja i škole u našoj pedagoškoj praksi:

1. Sudjelovanje roditelja u odgojno-obrazovnoj djelatnosti

- predavanja roditelja određene struke u okviru nastavnog predmeta radi ostvarenja ciljeva određene nastavne jedinice
- predavanje roditelja određenog zanimanja i predstavljanja svog zvanja/zanimanja učenicima u okviru profesionalne orijentacije na satovima razrednog odjela
- predavanja roditelja učenicima u okviru sata razrednog odjela ili obilježavanja nekog prigodnog datuma

- sudjelovanje i pomoć roditelja pri izvođenju integriranog nastavnog dana ili tjedna, dana otvorenih učionica

- sudjelovanje i pomoć roditelja u izvođenju terenske nastave

- pomoć u organizaciji stručnih izleta i ek-skurzija

- pomoć u organizaciji školskih priredbi i sportskih natjecanja.

Uključivanje roditelja koji imaju određene kompetencije u nastavni proces, utječe na bolju povezanost roditelja i škole. Ona omogućuje roditeljima lakše sagledavanje svih aspekata odgojno-obrazovne djelatnosti škole, pokazuje kako škola funkcionira i utječe na bolje razumijevanje školskih odnosa i procesa. Uključivanje roditelja utječe i na stvaranje otvorenijeg i dinamičnijeg školskog ozračja i na povezivanje školskih i obiteljskih vrijednosti. Sudjelovanjem u odgojno-obrazovnoj djelatnosti, roditelji dobivaju uvid u nastavni plan i program škole te u sve metode i oblike njegova ostvarivanja. Roditelji svojim sudjelovanjem u odgojno-obrazovnom procesu pokazuju učenicima da podržavaju rad škole, pokazuju koji su sve oblici suradnje mogući i tako odgojno djeluju na učenike.

2. Uključivanje roditelja u savjetodavni rad s roditeljima

- predavanje roditelja određene struke na roditeljskom sastanku

- uključivanje roditelja u rad pedagoških radionica za roditelje

- predavanja za roditelje od strane stručnog suradnika

- individualno savjetovanje roditelja

- pano za roditelje

- organizacija tribina za roditelje
- organizacija škole za roditelje na dobrovoljnoj osnovi
- školski list za roditelje
- pedagoška biblioteka za roditelje.

Savjetodavni rad dio je neposrednog rada pedagoga s roditeljima. On uključuje planiranje i programiranje svih aktivnosti u okviru savjetodavnog rada te pripremanje za izvođenje. Glavni nositelj ovih aktivnosti je pedagog, a roditelje uključuje kao vanjske suradnike. U ovaj oblik suradnje moguće je uključiti roditelje koji imaju srodna zanimanja (stručni suradnici drugih profila, liječnici, socijalni radnici, učitelji).

3. Sudjelovanje roditelja u upravnim i drugim tijelima škole

- školski odbor škole
- vijeće roditelja
- različita povjerenstva u okviru određenih projekata.

Predstavnici roditelja u upravnim tijelima škole imaju ulogu i zadatak da svojim glasom

zastupaju mišljenja roditelja i doprinose radu škole. Oni vrednuju rad škole i daju smjernice za izradu razvojnog plana škole. Razvojni plan predviđet će uključivanje roditelja u odgojno-obrazovni rad škole.

Uloga stručnog suradnika pedagoga u okvirima suradnje roditelja i škole ogleda se u pokretanju i inoviranju raznovrsnih oblika suradnje. Pedagog planira, programira, organizira, a često i sudjeluje u provedbi aktivnosti i oblika suradnje s roditeljima. Uloga pedagoga u suradnji roditelja i škole ostvaruje se dvama odnosnim aspektima suradnje:

- *neposrednom suradnjom* s roditeljima koja obuhvaća individualni savjetodavni rad, predavanja na roditeljskim sastancima, pedagoške radionice, škole za roditelje, tribine za roditelje

- *posrednom suradnjom* - uključivanjem roditelja u školske aktivnosti (nastava, satovi razrednog odjela, grupe izvannastavnih aktivnosti, izvanučionička nastava, priredbe, sportska natjecanja, školski projekti i sl.).



Oblici suradnje roditelja i škole u našoj pedagoškoj praksi

Pozitivni identitet škole

Otvaranje škole prema obitelji i lokalnoj sredini potaknula je i razvoj nove discipline, pedagoškog menadžmenta. Ta disciplina postavlja pravila koja nastoje školu organizirati kao organizaciju koja zna i treba predstaviti svoje rezultate rada i svoja postignuća korisnicima svojih usluga: roditeljima i lokalnoj zajednici. Za uspješno predstavljanje rada i rezultata škola treba stvarati i razvijati preduvjete suradnje. Preduvjeti se mogu odrediti kao stvaranje pozitivnog identiteta škole. Brajša (1993) određuje pozitivni identitet ustanove odnosom povjerenja u ustanovu/školu, samostalnost, aktivnost, suradnju i timski rad. Otvaranje škole prema obitelji pretpostavlja od škole i njenih djelatnika razvijanje komunikacijskih vještina i umijeća i stalno stručno usavršavanje. U grafikonu 1. prikazani su elementi pozitivnog identiteta škole kao preduvjeta suradnje roditelja i škole.

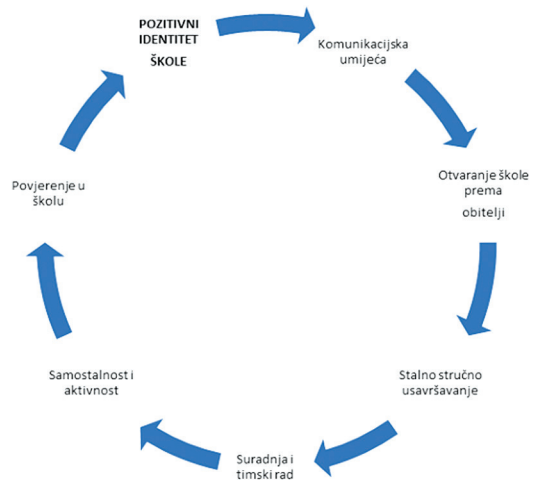
Povjerenje u školu, uloga škole u društvu, status prosvjete, status znanja, jednim dijelom određeni su društvenim okolnostima u kojima škola djeluje, a jednim dijelom škola sama gradi svoj status i autoritet. Ona ga gradi kvalitetom svog odgojno-obrazovnog rada i kvalitetom suradnje sa sredinom u kojoj djeluje, kompetencijama svojih učitelja i stručnih suradnika, poticajnim radnim ozračjem, poticajnom ekološkom sredinom u kojoj učenici uče i žive.

Svi ostali elementi pozitivnog identiteta škole: razina komunikacijskih umijeća djelatnika škole, kvaliteta i količina stručnog usavršavanja, razina suradnje i timskog rada, razina samostalnosti i aktivnosti (ambicije škole) omogućuju povjerenje roditelja u školu i otva-

ranje škole prema roditeljima. Viša razina navedenih elemenata pozitivnog identiteta utječe na bolju suradnju roditelja i škole.

Uloga stručnog suradnika pedagoga u stvaranju pozitivnog identiteta škole vidljiva je u elementu koji ga određuju. Pedagog svojim neposrednim radom s učiteljima, učenicima i roditeljima utječe na razvoj komunikacijskih umijeća svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa, potiče suradnju i timski rad u kolektivu, radi na svom stručnom usavršavanju i organizira stručno usavršavanje učitelja, planira i organizira i druge aktivnosti škole (projekte, akcije, programe).

Veći broj oblika suradnje roditelja i škole omogućuje i bolje upoznavanje s radom škole. Bolje poznavanje rada škole motivira roditelje na uključivanje u život škole, a time roditelji postaju sastavni dio odgojno obrazovnog procesa.



Grafikon 1. Elementi pozitivnog identiteta škole kao pretpostavka suradnje roditelja i škole

Značaj školskog ozračja za suradnju roditelja i škole

Školsko ozračje predstavlja sva odgojna i obrazovna nastojanja i organizacijske oblike koji potiču školu na postizanje što boljih i kvalitetnijih postignuća, kao i zadovoljstvo poslom i postignućima. U stručnoj literaturi koriste se uz navedeni pojam još i pojmovi: školska klima, socijalna klima, školski okoliš, školska atmosfera, nastavno ozračje, odgojno obrazovno ozračje, organizacijska klima (Domović, 2004). Jurić (1993) podrazumijeva pod školskom klimom specifičan pečat školskog života koji oblikuju i doživljavaju osobe što u njemu sudjeluju (ravnatelj, nastavnici, učenici i ostale osobe u školi). Školsko ozračje daje svakoj školi posebnost i duh po kojem je prepoznajemo od ostalih škola. Taj duh školi daju u prvom redu osobnosti učitelja, učenika, ravnatelja, stručnih suradnika, roditelja, a zatim i svi organizacijski oblici rada u nastavi i izvannastavnim aktivnostima, kao i odnos škole s lokalnom zajednicom.

Što doprinosi kvaliteti i uspješnosti pojedinih škola i kakvo školsko ozračje stvara poticajne uvjete za rad i ostvarenje visokih odgojnih i obrazovnih rezultata, pokušalo se odgovoriti istraživanjima. Tako su Hoy, Tarter i Kottkamp (1991) donijeli tipologiju školske klime koju određuju prema ponašanju nastavnika u školi, te je određuju kao:

- *otvorenu klimu* (koju karakterizira suradnja, poštovanje i otvorenost, aktivnost)
- *zatvorenu klimu* (koju karakterizira nesuradnja, nepoštovanje, netolerancija i neaktivnost).

Utvdili su vezu između školske klime i per-

cipirane učinkovitosti škole (Tarter, Sabo i Hoy, 1995).

Istraživanje Hoya i Feldmana, 1987 (prema Domović, 2004) definira zdrave i bolesne škole. **Zdrava škola** zaštićena je od nerazumnog pritiska sredine i roditelja, odlikuje se dobrim upravljačkim vještinama ravnatelja i dobrim međuljudskim odnosima i naglaskom na postignuća. **Bolesna škola** podložna je destruktivnim vanjskim pritiscima sredine i roditelja, odnosi u školi zasnovani su na netoleranciji i nepoštivanju, suzdržanosti i niskom radnom moralu. Utvrđena je visoka učinkovitost i otvorenost prema sredini zdravih škola.

Istraživanje Rosenblatta i Peleda (2002) o utjecaju školske etičke klime na sudjelovanje roditelja u školskom životu definira školsku etičku klimu kao

- vrijednosti brižnosti
- poštivanje pravila u školskom životu
- primjenu etičkog kodeksa ponašanja u školi.

Uključenost roditelja u život škole autori definiraju dvama oblicima sudjelovanja: *suradnju* i *konflikt*. Rezultati istraživanja pokazuju da je veća uključenost roditelja u život škole u školama s čvrstim pravilima ponašanja koja se poštuju i s čvrstim etičkim kodeksom od škola koje imaju samo razvijenu brižnu klimu. Dobiiveni su i podaci da se roditelji nižeg socioekonomskog statusa radije uključuju u život škole od roditelja višeg socioekonomskog statusa. Rosenblatt i Peled (2002) ističu momente koji određuju uspješnost suradnje škole i roditelja i mogu se sažeti u nekoliko dimenzija (grafikon 2):

- *međuljudski odnosi unutar škole* (zasnovani

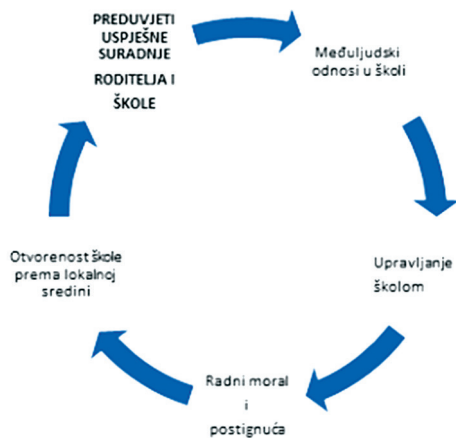
su na uvažavanju, poticanju, hrabrenju, poštovanju, prijateljstvu, suradnji, na svim razinama)

- *upravljanje školom* (ravnatelj potiče osoblje škole na kvalitetan i učinkovit rad, traži odgovorno ponašanje i pozitivnu radnu klimu, orijentiran je na postignuća i kvalitetu u radu)

- *radni moral i postignuća* (škola ima visoki radni moral i radnu energiju, ambicioznost, upornost u radu, marljivost, stručnost i visoke odgojne i obrazovne rezultate)

- *otvorenost škole prema lokalnoj sredini* (škola surađuje uspješno sa svojom užom sredinom, predstavlja svoja postignuća i aktivnosti, uključuje roditelje i vanjske suradnike u svoj rad i život).

pozitivna radna energija i pozitivna komunikacija u školi stvaraju zadovoljstvo svih: učitelja, učenika, stručnih suradnika, ravnatelja i ostalog osoblja škole. Zadovoljna škola može uspješnije surađivati sa svojom okolinom. Zadovoljni učenici u školi prenose zadovoljstvo svojim roditeljima koji su tako više motivirani na suradnju sa školom i pružanje potpore školi.



Grafikon 2. Preduvjeti uspješne suradnje roditelja i škole (Rosenblatt i Peled, 2002)

Značaj upravljanja školom za suradnju roditelja i škole

Svrha upravljanja školom je racionalno iskoristiti ljudske i materijalne resurse za dobrobit ustanove i povećati učinkovitost i uspješnost njezinog djelovanja (Staničić, 1999). Sve upraviteljske funkcije od planiranja, organiziranja, vođenja do vrednovanja imaju cilj - ostvarenje učinkovitosti i uspješnosti škole, koje predstavljaju jednu od dimenzija školskog ozračja i odnose se na organizaciju školskog života u cjelini. Kvaliteta i uspješnost upravljanja ovise o nekoliko faktora:

- osobnosti ravnatelja
- komunikacijskim vještinama ravnatelja
- stručnom znanju.

Navedeni faktori doprinose uspješnijem školskom ozračju, što znači boljim postignućima i rezultatima škole, boljim međuljudskim odnosima i zadovoljstvu djelatnika, učenika i roditelja. Upravljanje školom ili rukovoditi školom posao je za koji ravnatelji škola u našoj zemlji nisu školovani, te se stoga upravlja ili rukovodi često putem pokušaja i pogrešaka. Sve je više dostupne literature i edukacija koje žele pomoći ravnateljima u stvaranju uspješne škole i uspješnog školskog ozračja, a na zadovoljstvo učenika, učitelja i roditelja. Kompetentan rukovoditelj, koji zna upravljati svim resursima, ima ponašanje koje je dosljedno i samopouzđano (Perry Good, 1994):

- uvjerljiv je i jasan
- probleme rješava u začetku
- zadovoljava vlastite potrebe
- pomaže drugima da zadovolje svoje potrebe

- stvara ugođaj u kojemu ljudi pomažu jedni drugima

- dosljedan je u davanju naloga
- provodi dobar sustav povremene kontrole zaposlenih kako bi im pomogao
- donosi odluke koje imaju dalekosežne učinke

- zna da i drukčije mišljenje može imati značaja

- prepoznaje prioritete
- nije pretrpan poslom.

Stil rukovođenja ravnatelja može se odrediti kao način kojim ravnatelj nastoji ostvariti odgojno-obrazovne ciljeve škole, a stil određuju njegova osobnost, emocionalna inteligencija i socijalne vještine, moralne osobine i vrijednosti, stručna znanja, radne navike i ambicija. Razumijevanje ljudi i prilagođavanje njihovim sposobnostima i potrebama daje ravnatelju mogućnost da s djelatnicima škole, prvenstveno učiteljima i stručnim suradnicima, organizira nastavni proces na način u kojem će se svi djelatnici osjećati prihvaćeno, u kojem će moći razvijati kolegijalne odnose, timski rad, suradničke odnose i kreativnost, i time poticati i motivirati učenike na učenje. Osjećaj zadovoljstva djelatnika škole najbolji je preduvjet za motivaciju učitelja i stručnih suradnika da ostvare maksimalna postignuća u nastavi. Ravnateljeva osobnost i vlastiti primjer, kao i u svakom odnosu, najbolji su preduvjet autoriteta zasnovanog na poštovanju i stručnosti. Takvim autoritetom ravnatelj lakše ostvaruje odgojno-obrazovne ciljeve škole.

U praksi su uočeni različiti stilovi rukovođenja ravnatelja, no Perry Good (1994) određuje dva osnovna stila rukovođenja: autokratski i demokratski. Pod osobine autokratskog stila rukovođenja navodi:

- centralizirano vodstvo
- zapošljava one koji vole hijerarhiju
- želi imati što veći utjecaj
- planira sam ili udvoje
- rijetko planira u grupi
- lako donosi odluke
- sastanke vodi šef, s malim utjecajem zaposlenika

- ne dopušta zaposlenima odlučivati
- osobno je nedodirljiv
- ne haje za reakcije zaposlenih
- želi napraviti što više u što kraćem vremenu
- inzistira da zaposleni snose posljedice.

Dok autokratski stil karakterizira rigidna i kruta osobnost ravnatelja, nestručnost, nerazumijevanje za potrebe svojih djelatnika, u demokratskom stilu ističe se ličnost ravnatelja koja je otvorena prema idejama, spremna za suradnju i nove ideje, srdačna i stručna. Iz toga proizlaze i osobine demokratskog stila rukovođenja:

- participacijsko odlučivanje
- ovisnost o zaposlenima
- otvorenost, neusiljenost
- odgovornost je u skladu sa sposobnostima
- sve planira nekoliko puta
- uzima u obzir prijedloge zaposlenih
- zaposlene uključuje u planiranje.

Stil rukovođenja ravnatelja usmjeren je na postizanje uspjeha škole. No, on određuje i identitet škole kao odgojno-obrazovne institucije. Brajša (1993) određuje identitet ustanove skupom identiteta njenih djelatnika. Koliko stil upravljanja školom određuje njezin identitet? Autokratski stil rukovođenja, koji je usmjeren na ostvarenje i iskazivanje moći ravnatelja, stvara negativni identitet ustanove/škole koji se iskazuje sljedećim osobinama djelatnika i od-

nosima: ne vole školu, nisu kreativni, nisu ambiciozni, destruktivni su. Takvi djelatnici stvaraju i hladnu školsku klimu ili zatvoreno školsko ozračje koje ne pogoduje suradnji škole s vanjskim suradnicima i roditeljima. Demokratski stil rukovođenja usmjeren je na zajedničko ostvarenje postignuća, stvara pozitivni identitet škole koji se iskazuje osobinama i odnosima u kojima djelatnici vole školu, kreativni su, ambiciozni i konstruktivni. Time stvaraju otvoreno školsko ozračje koje je otvoreno prema suradnji sa svima u lokalnoj zajednici pa tako i roditeljima. Uključuju roditelje u sve oblike rada, uvažavaju roditeljsko iskustvo i prihvaćaju roditelje kao partnere u odgojno- obrazovnom procesu kojemu je cilj odgajanje svih potencijala djeteta.

Stil rukovođenja školom utječe na školsko ozračje, školska postignuća i cjelokupnu radnu klimu. Ono ima utjecaja i na otvorenost škole prema svojoj sredini, a time i prema roditeljima, na percepciju škole od strane roditelja i lokalne sredine. Stoga i stil rukovođenja školom jedan je od elemenata koji određuju suradnju roditelja i škole, ali i element je percepcije škole od strane roditelja.

Karakteristike učinkovite škole

Terminom učinkovita škola možemo definirati školu koja postiže visoke odgojno- obrazovne rezultate. Uz pojam učinak vezemo sinonime: rezultat, efekt, postignuće. Cilj svake odgojno-obrazovne ustanove jest postizanje visoke učinkovitosti. Istraživanjima učinkovitosti škole u svijetu glavni je cilj utvrditi koje su organizacijske karakteristike povezane sa školskim učincima i stavljaju naglasak na unutarnje

funkcioniranje škola. Rezultatima istraživanja došlo se do pokušaja identifikacije karakteristika učinkovite škole. Ronald Edmonds 1979. (prema Domović, 2003) dao je jednu od prvih identifikacija, prema kojoj su glavne karakteristike učinkovite škole:

- čvrsto administrativno rukovođenje
- visoka očekivanja nastavnika glede postignuća učenika
- naglasak na ovladavanju temeljnim vještinama
- sigurna i mirna klima koja doprinosi učenju
- stalno praćenje i procjena učeničkog napredovanja.

Levine i Lezotte (1990) analizirali su američka istraživanja učinkovitih škola i odredili sljedeće karakteristike (definiraju učinkovite škole kao škole koje ostvaruju visoka postignuća):

- produktivna školska klima i kultura (red, rješavanje problema, suradnja, konsenzus, komunikacija i kolegijalnost)
- pozornost na učeničko stjecanje vještina učenja
- praćenje napredovanja učenika
- osposobljavanje osoblja orijentirano na praksu u školi
- dobro rukovođenje (stručnost u odabiru nastavnika, samostalnost i odbijanje vanjskih pritisaka, unapređenje škole, potpora nastavnicima, učinkovito korištenje stručnih suradnika)
- značajna uključenost roditelja u rad škole
- učinkovito organiziranje nastave (učinkovito poučavanje, aktivno učenje, koordinacija kurikuluma i poučavanja, laka dostupnost sredstava i pomagala)
- jasna očekivanja i zahtjevi za učenike.

Sammons, Hillman i Mortimore (1995) u svojoj analizi definiraju učinkovitu školu kao školu u kojoj učenici postižu bolje rezultate nego što bi se moglo očekivati s obzirom na njihove ulazne karakteristike. Oni određuju jedanaest faktora učinkovitih škola:

- stručno vođenje (odlučno, svrhovito)
- zajednička vizija i ciljevi (suglasnost, kolegijalnost i suradnja)
- okolina učenja (mir i red, aktivnost)
- koncentracija na poučavanje i učenje (usredotočenost na postignuća)
- svrhovito poučavanje (jasnoća ciljeva, prilagodljiv način rada)
- visoka očekivanja (pružanje intelektualnih izazova)
- pozitivno potkrepljivanje (jasna i pravedna disciplina)
- praćenje napredovanja (učenika i škole)
- prava i odgovornosti učenika (razvoj samopoštovanja, razvoj odgovornosti i kontrola rada)
- suradnja škola – obitelj (uključenost roditelja u učenje njihove djece)
- organizacija koja uči (razvoj osoblja unutar škole).

Može se zaključiti da učinkovita škola ostvaruje visoke rezultate u odgojnom i obrazovnom radu i da u svoj rad obavezno uključuje roditelje. Takva učinkovita škola traži zajedništvo učitelja, učenika i roditelja u ostvarenju odgojno-obrazovnih ciljeva. Ona traži suradnju na svim nivoima u školi i timski rad svih djelatnika škole.

Uključenost roditelja u rad i život škole, suradnja s učiteljima, stručnim suradnicima, ravnateljem zasnovana je na zajedničkom interesu, a to je optimalan psihofizički razvoj učenika.

Zajedništvo obitelji i škole predstavlja jednu od karakteristika učinkovite škole.

Uloga roditelja u vrednovanju škole

Demokratizacijom odnosa škole i društva dolazi do potrebe za suradnjom roditelja i škole. Roditelji gledaju na školu kao na instituciju koja im pomaže u odgojnim i obrazovnim nastojanjima, dok škola prihvaća roditelje kao pomoć, posebno u odgojnom radu. Ti odnosi znaju često biti zasnovani na konkurenciji i nerazumijevanju te postoji potreba stalnog razvijanja i unapređenja tih odnosa. Granica tolerancije i uvažavanja mora biti ujednačena u interesu optimalnog razvoja učenika.

Roditelji doživljavaju odgojnu i obrazovnu ulogu škole preko svog djeteta, tj. procjenjuju je putem uspješnosti svog djeteta. Osnovno školovanje dug je period u životu djeteta i obitelji te je obitelj u tom periodu posebno zainteresirana za razvoj i uspjeh svog djeteta. O njihovu zadovoljstvu školom u tom periodu ovisit će i kvaliteta komunikacije između obitelji i škole (Jurić, 1995). Istraživanje zadovoljstva roditelja školom pokazuje da je u nas 80,51 % roditelja u potpunosti ili uglavnom zadovoljno školom, no razumijevanjem djeteta u školi zadovoljno je 64,74 % roditelja, što nam pokazuje da postoji prikriveno nezadovoljstvo roditelja školom (Jurić, 1995). Istraživanjem je također utvrđeno da veće zadovoljstvo roditelja utječe na veću spremnost roditelja za suradnju sa školom (Jurčić, 2000).

Vrednovanje odgojne i obrazovne uloge od strane roditelja temelji se na provjeri stavova roditelja prema školi. Stavovi roditelja o školi

formiraju se izravnim kontaktom roditelja sa školom (individualnim kontaktima s razrednicima, stručnim suradnicima i drugim djelatnicima škole, sudjelovanjem u aktivnostima škole, roditeljskim sastancima) i neizravnim kontaktom (mišljenja djece o školi, nastavnom radu učitelja, ocjenjivanju, održavanju discipline, komunikacijskim vještinama učitelja, vršnjačkim odnosima). Roditeljsko viđenje škole može biti temeljeno i na informacijama putem audio i videokomunikacija: školski radio, školski listovi, plakati, lokalne novine, televizija, radio, školske internetske stranice.

Velikim dijelom stav roditelja o školi je subjektivan i često ograničen roditeljskim angažmanom u vođenju domaćinstva ili osiguranju materijalnih uvjeta obitelji, subjektivnim stavom i doživljajem škole od strane djeteta i često nemogućnošću shvaćanja "uvjeta" rada i organizma škole. Roditelji često "ne vide" takvu širinu školskog života i rada. Jedan od otežavajućih faktora u odnosima roditelja i škole jest i društvena pojava "nepoštivanja autoriteta" koja je vidljiva i u drugim podsistemima društva. Odgojno-obrazovna uloga škole orijentirana je na vrijednosno etičke ciljeve koji su ponekad u opreci s ciljevima i porukama koje šalje društvo. U takvim uvjetima roditelji su zbunjeni u prihvaćanju i procijeni odgojno-obrazovnih ciljeva škole. U društvenim uvjetima, u kojima je škola prepuštena da gotovo sama svojim metodama odgaja i obrazuje buduće naraštaje, bez pomoći drugih institucija društva, čini se da obitelj i škola moraju same pronalaziti najbolje puteve za ostvarenje odgojno-obrazovnih ciljeva i profesionalni razvoj djece.

Škola je složena organizacija koja vodi raču-

na o odgoju i obrazovanju velikog broja učenika različitih socioekonomskih uvjeta života i psiholoških uvjeta odrastanja u obiteljima. Osim poučavanja kao osnovne djelatnosti škola vodi računa i o stručnom usavršavanju svojih djelatnika, o oblicima i metodama komunikacije s roditeljima i predstavljanju svoga rada lokalnoj zajednici.

Informiranost roditelja o načinu rada škole pokazuje se kao nedostatna jer samo 30,4 % roditelja dobro je informirano o načinu rada škole (Zecirević, 1997).

Ovaj podatak ukazuje na potrebu razvijanja različitih oblika suradnje roditelja i škole, bolju komunikaciju roditelja i škole te potrebu boljeg predstavljanja škole lokalnoj zajednici.

Sudjelovanje roditelja u životu škole i poticanje razvojnih mogućnosti škole, od roditelja i škole zahtjeva partnerske odnose. Ako se partnerstvo definira kao poslovni odnos koji karakteriziraju zajedničke namjere, obostrano poštovanje i želja za dogovaranjem (Maleš, 1996), a zajedničke namjere jesu odgoj i obrazovanje učenika, onda postoji potreba za zajedništvom u poticanju razvojnih mogućnosti škole. U tu svrhu škola stvara i donosi razvojni plan kojim u suradnji s lokalnom zajednicom sama preuzima aktivnu ulogu u ostvarenju razvoja škole, preuzima inicijativu i odgovornost za razvoj vlastitih potencijala i specifičnosti.

Cilj donošenja razvojnog plana škole jest i vrednovanje vlastitih rezultata rada. Roditelji mogu sudjelovati preko svojih predstavnika u izradi razvojnog plana škole u svim njegovim fazama: od procjene potreba škole (materijalnih uvjeta, obrazovnih ciljeva, odgojnih ciljeva, stručnog usavršavanja osoblja škole), preko

prioritetnih pravaca razvoja (specifičnosti škole) do načina ostvarivanja i vrednovanja postignuća. Razvojni plan škole predstavlja kreativno-inovativni pristup u organizaciji pedagoškog procesa s ciljem poticanja prepoznatljivosti i autonomnosti škole. Struktura razvojnog plana škole počiva na nekoliko koraka:

- vizija o budućnosti škole
- analiza stanja s utvrđivanjem dobrih i loših strana škole
 - cilj koji škola želi postići u budućnosti
 - misija ili definiranje ključnih zadaća
 - potrebe za ostvarenje planiranog razvoja
 - prioritete u ostvarenju planiranog razvoja
 - metode kojima će se ostvariti zadani ciljevi i zadaće
 - evaluacija ostvarenog
 - nova analiza stanja.

Iz navedenog proizlazi da je razvojni plan usmjeren na razvoj i poboljšanje školske sredine koja će biti poticajna za učenje i učiteljima za rad, na osposobljavanje učitelja i lokalne zajednice (roditelja) za preuzimanje aktivne uloge u planiranju i ostvarivanju razvoja škole. Uloga roditelja u ostvarivanju razvoja škole ogleda se u poticanju roditelja na uključivanje u proces učenja i život škole, komuniciranju roditelja i škole, obaviještenosti roditelja o radu škole, ulozi škole u lokalnoj zajednici.

Kako razvojni plan potiče autonomiju škole i njene specifičnosti, svaka škola planira razvojne zadaće prema svojim potrebama. Tako Meyer (2005) predlaže razvojne planove podijeljene u pet razvojnih polja s ciljem ostvarenja ideala „škole koja uči“ i razvijanja školske kulture:

- organizacijski razvoj
- personalni razvoj

- razvoj nastavnog programa
- razvoj nastave
- razvoj odgoja.

Pod organizacijskim razvojem podrazumijeva demokratizaciju strukture školske uprave, a time i razvoj kulture dijaloga, timskog rada, oživljavanje rada učiteljskog vijeća i dobar protok informacija. U personalnom razvoju naglašava se stručna izobrazba i usavršavanje osoblja škole te proširenje osobnih i stručnih kompetencija djelatnika. Razvoj nastavnog programa potiče stvaranje donekle autonomnog nastavnog programa škole koji učitelji često prilagođuju sposobnostima učenika, razreda ili sredine u kojoj škola djeluje. Razvoj nastave smatra se jednim od glavnih razvojnih polja uz polje razvoja odgoja, a usmjeren je na razvijanje metodičke kulture učitelja i učenika i diferencijaciju temeljnih oblika nastave (tečaj, slobodni rad, rad na projektu). Polje razvoja odgoja usmjeren je na poticanje socijalne i osobne kompetencije učenika (socijalno učenje, razrješavanje konflikata, ekološki odgoj, prevencija nasilja, odgoj za mir, spolni odgoj).

U zadnjem polju odgoja ističe se uloga roditelja, tj. suradnja roditelja i škole. Zbog propusta u odgoju u krilu obitelji, škola sustavno izgrađuje mjere za potporu odgoju. U tom smislu učitelji i roditelji uzori su u odgojnom radu. Zato je zajedništvo, suradnja i/ili partnerstvo roditelja i škole pri poticanju razvojnih mogućnosti škole potrebno i značajno. Dobar zajednički odgojni rad pretpostavka je dobrog nastavnog procesa.

Roditelji su jedna od važnih sastavnica u određivanju ciljeva razvoja škole. Oni mogu doprinositi ostvarivanju kvalitete škole putem motivacije i poticanja učenika za ostvarenjem

dobrih odgojnih i obrazovnih postignuća, davanjem podrške i pomoći učenicima pri savladavanju nastavnih programa, sudjelovanjem i pomaganjem u nastavnom radu, uvažavanjem učitelja i zajedničkim dogovaranjem o napretku učenika, pružanjem potpore školi u organizacijskom smislu i upravljanju školom.

Da bi se ti doprinosi ostvarili, suradnja roditelja i škole mora se temeljiti na međusobnom poštovanju i aktivnom slušanju, uvažavanju stručnih kompetencija učitelja i stručnih suradnika od strane roditelja. Isto tako škola treba voditi računa o socioekonomskom statusu obitelji, uvažavanju obrazovnog statusa roditelja, psihološkim momentima pri doživljavanju svog djeteta (subjektivnost), različitim odgojnim stilovima u obitelji, individualnim karakteristikama svakog učenika i njegovom statusu u obitelji.

Zainteresirani roditelji pridonose učeničkom uspjehu u školi, a uspjeh učenika je i uspjeh škole. Stoga su roditelji zainteresirani za napredak i razvoj škole. Da bi od partnerstva bilo koristi i da bi ono pridonosilo razvoju škole, Morgan i Morgan navode da je potrebno osigurati neke smjernice:

- suradnja mora imati ljudsko lice uz obostrano poštovanje i razumijevanje
- razvijanje suradničke kulture koju predvode prosvjetni djelatnici i čiji se status poštuje
- osiguranje resursa za uspješnu suradnju i njihova pravedna raspodjela (prema Stoll i Fink, 2000).

Meyer (2002) definira pojam idealne „škole koja uči“ sljedećom razvojnom filozofijom:

- škola koja uči bliska je životu, otvara se prema svojoj okolini i prihvaća učenike onakvima kakvi jesu

- ona je lokalna škola jer čvrsto surađuje s roditeljima, sindikatima, crkvom, predstavnicima lokalnog gospodarstva

- škola koja rado eksperimentira

- ona je samosvjesna škola, svjesna svojih dobrih i loših strana, i uvijek provjerava dosegnuti razvoj

- ona pedagoški i odgovorno planira zadaće u skladu s potrebama svojih učenika i nastavnika

- u njoj vlada profesionalni etos koji se oslanja na sliku idealnog nastavnika, odgovornost nastavnika, samopouzdanje, samokritičnost, teorijsko znanje, sposobnost suradnje, socijalnu i emocionalnu inteligenciju i kompetencije za razvitak škole

- u njoj su učenici ugovorna stranka u ugovorima o učenju i poučavanju i planovima razvoja škole

- u njoj uprava škole moderira razvojni proces.

Težnja suvremene škole je da u procesu vrednovanja i samovrednovanja dobivenim pokazateljima o učinkovitosti škole uočava svoje dobre i loše strane te unapređuje odgojno-obrazovni proces. Do kvalitetne škole moguće je doći procesom vrednovanja i samovrednovanja jer on pretpostavlja snimku postojećeg stanja u školi, evaluaciju učinaka, planiranje aktivnosti i ugradnju ciljeva za napredak u školski razvojni plan. Uloga roditelja u procesu vrednovanja i samovrednovanja naglašena je time što suvremena škola teži stvaranju partnerskih odnosa s roditeljima, uključivanju roditelja u odgojno-obrazovni proces, međusobnom uvažavanju i suradnji te otvaranju škole prema lokalnoj zajednici. Roditelji kao partneri škole

zato procjenjuju školu, vrednuju njene dobre i loše strane i sudjeluju u stvaranju razvojnih planova škole. Roditeljsko vrednovanje odgojne i obrazovne uloge škole omogućuje ostvarenje partnerskih odnosa roditelja i škole.

Osobitosti komunikacije između roditelja i škole

Komunikaciju roditelja sa školom, s obzirom na načine komunikacije među ljudima, možemo podijeliti prema načinu komunikacije na dva oblika:

a) **govornu komunikaciju** putem koje je moguće ostvarivati sljedeće oblike suradnje:

- predavanja, radionice, individualni razgovori i savjetovanja, roditeljski sastanci, škole za roditelje, tribine, sudjelovanje u upravnim i drugim tijelima

b) **pisanu komunikaciju** putem koje je moguće ostvarivati sljedeće oblike suradnje:

- pano za roditelje, pedagoška biblioteka za roditelje, pisane obavijesti o školskom uspjehu učenika, list za roditelje.

Oba načina komunikacije pridonose suradničkim odnosima roditelja i škole. Oni zahtijevaju od učitelja i stručnih suradnika razvijene komunikacijske vještine, poput vještine slušanja, jasnoće u izražavanju poruka, razumijevanje tuđih poruka, poznavanje pravila neverbalne komunikacije (u govornoj komunikaciji), emocionalne angažiranosti i sl. U svim navedenim oblicima suradnje pedagog je najčešće glavni nosilac ili koordinator suradnje.

Da bi se govorni oblici komunikacije roditelja i stručnog suradnika pedagoga uspješno odvijali, potrebno je istaknuti i neke pretpo-

stavke za uspješnu suradnju (grafikon 3.) koje doprinose i uspješnijem odgojno-obrazovnom procesu u cjelini:

- životni optimizam i volju za suradnju – stručni suradnik nastoji svakom roditelju pristupiti s pozitivnom energijom i vjerovanjem u rješenje problema

- određene komunikacijske vještine i znanja iz komunikologije – pedagog mora poznavati pravila i zakonitosti verbalne i neverbalne komunikacije, kao i psihološke profilečnosti i pravila pristupanja takvim ličnostima

- strpljivost, tolerancija, humanost, solidarnost – osobni i profesionalni moral daje pedagogu autentičnost u savjetovanju i pristupanju roditeljima u razvijanju dostojanstva i autoriteta struke stručnog suradnika

- profesionalnost u poslu – pedagog uvažava i primjenjuje u radu s roditeljima sva znanja stečena tijekom studija, ali od prvog dana polaže i veliku pažnju svom profesionalnom usavršavanju i stjecanju novih znanstvenih spoznaja

- ne očekivati istu razinu suradnje i motivacije od svih roditelja – pedagog pristupa svakom roditelju drukčije i pokazuje vještinu motivacije za suradnju

- uvažavati razlike među obiteljima (broj djece, vrsta posla, socioekonomski status) – pri savjetovanju pedagog vodi računa o mogućnostima angažmana roditelja u obitelji, financijskoj situaciji u obitelji i u skladu s tim uključuje cijelu obitelj u pedagoške postupke ili traži pomoć vanjskih suradnika

- osigurati ugodno ozračje – pedagog vodi razgovor i savjetovanje bez pritisaka, prodika, uvreda, omalovažavanja ličnosti roditelja

- prihvatiti roditelje kao partnere, a ne samo

kao pomoć – pedagog i roditelj međusobno pokazuju poštovanje i uvažavanje, s jedne strane stručnost pedagoga, s druge strane emocionalnu angažiranost roditelja za svoje dijete

- u vezi s učenikom dati roditelju najvažnije, konkretne informacije, ne otići u preširoko objašnjavanje problema – pedagog tijekom rada mora biti koncentriran na bit problema, mora voditi i usmjeravati razgovor prema rješavanju, biti jasan u objašnjenjima i zaključcima

- iskrenost, objektivnost, stručna procjena djetetova socijalnog statusa – pedagog uvažava psihofizičke karakteristike u razvoju djeteta i procjenjuje ga profesionalno radeći za dobrobit djeteta, čuva profesionalnu tajnu

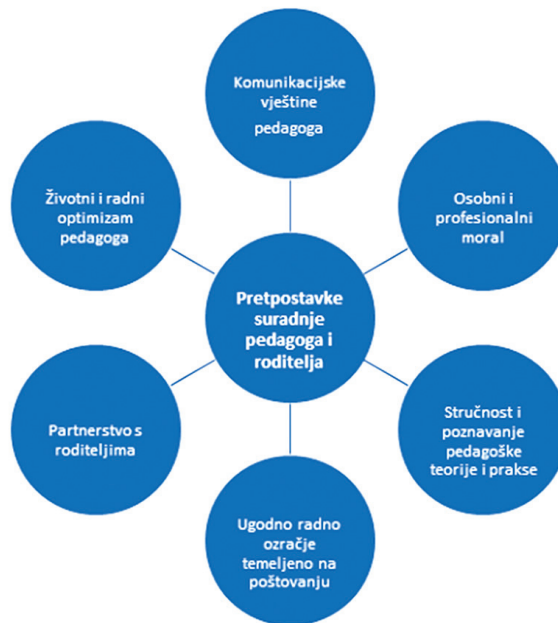
- pristupati roditelju s poštovanjem – poštovanje roditelja uvjetuje i poštovanje pedagoga od strane roditelja, isto tako bez obzira na nivo komunikacije roditelja, pedagog zadržava pro-

fesionalni nivo komunikacije, poticati i hrabriti roditeljske vještine – vještine empatije i rješavanja problema prenijeti i na roditelje, te poticati samopouzdanje roditelja u njihovim odgojnim nastojanjima

- osigurati stručnom suradniku pedagogu potrebne materijalne uvjete rada od strane škole – vlastiti ured, pedagošku biblioteku za stručno usavršavanje, druge oblike stručnog usavršavanja, potrebnu komunikacijsku opremu.

- na suradnju sa školom i pružanje potpore školi.

Grafikon 3. Pretpostavke uspješne suradnje pedagoga i roditelja



Zaključak

Stvaranje školskog ozračja zasnovanog na humanim odnosima između učitelja, učenika i roditelja traži stručnog suradnika pedagoga aktivan rad na poticanju komunikacijskih vještina svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa i zajednički rad na stvaranju što boljih uvjeta za ostvarenje kvalitetnih odgojnih i obrazovnih postignuća i rezultata. Školsko ozračje zasnovano na partnerstvu roditelja i škole zahtijeva međusobno poštovanje i uvažavanje autoriteta škole i autoriteta roditelja te povezivanje škole i roditeljskog doma.

Cilj povezivanja obiteljskih i školskih vrijednosti jest zajedničko nastojanje roditelja i škole da doprinesu psihofizičkom razvoju učenika, da usuglase pedagoške postupke prema učenicima, potiču motivaciju učenika za što boljim postignućima i ostvarenjem svojih potencijala, ali i da se međusobno upoznaju. Bolje poznavanje škole i roditeljskog doma, uvjeta i načina rada, pomaže školi i obitelji da ostvare uspješniju suradnju, da budu partneri u ostvarenju optimalnog dječjeg razvoja.

Literatura

Brajša, P. (1993), Pedagoška komunikologija, Zagreb, Školske novine

Domović, V. (2004.), Školsko ozračje i učinkovitost škole, Zagreb, Naklada slap

Good, P. (1991), U potrazi za srećom, Zagreb: Alinea

Hoy W. i sur. (1990.), Organizational Climate, School Health and Effectiveness, Educational Administration Quarterly, v26 n3 p 260-279

Janković, J. (1997.), Savjetovanje – nedirektivni pristup, Zagreb, Alinea

Jowet, S. Baginsky, M. (1988.), Parents and education: a survey of their involvement and discussion of some issues, Educational Research, 1(30), 36-45.

Jurčić, M. (2005.), Zadovoljstvo roditelja osnovnom školom i njihova spremnost na suradnju, doktorska disertacija, Zagreb.

Jurić, V. (1977.), Metodika rada školskog pedagoga, Zagreb, PKZ

Jurić, V. (1995.), Zadovoljstvo obitelji školom, Društvena istraživanja, br. 4-5, 641-655.

Maleš, D. (1995), Od nijeme potpore do partnerstva između obitelji i škole, Društvena istraživanja, 1(21), 59-74.

Maleš, D. (1995.), Pedagoško obrazovanje roditelja, (zbornik), Pedagoško obrazovanje roditelja, Rijeka, Pedagoški fakultet

Maleš, D. (1994.), Odnos obitelji, škole i društva, U: Vrgoč, H.(ur.), Obitelj, škola, društvo, Zagreb, HPKZ

Maleš, D. (1994.), različito shvaćanje suradnje roditelja i profesionalaca, Napredak, 135(39), 342-349.

Meyer, H. (2005.), Što je dobra nastava? Zagreb, Erudita

Mušanović i sur.(1995.), Otvorena škola – projekt suradnje obitelji i škole, U: zbornik Pedagoško obrazovanje roditelja, Rijeka, Pedagoški fakultet

- Relja, J. (2004.), List za roditelje kao oblik komunikacije roditelja i škole, *Napredak*, 145(3), 341-347
- Rosenblatt, Z. i Peled, D. (2002.), School ethical climate and parental involvement, *Journal of Educational Administration*, 40(4), 349-367
- Staničić, S. (2001), Kompetencijski profil školskog pedagoga, *Napredak*, 142(3), 279-295.
- Staničić, S. (1999.), Upravljanje i rukovođenje u obrazovanju, U: Mijatović, A.(ur.), *Osnove suvremene pedagogije*, Zagreb, HPKZ.
- Stevenson, D., Baker, D. (1987.), The Family-School Relation and Child s School Performance, *Child Development*, 5(85), 1348-1357
- Stoll L., Fink. D. (2000), Mijenjajmo naše škole, Zagreb, Educa
- Tarter, J. i sur. (1995.), Middle School Climate, Faculty Trust and Effectiveness, *Journal of Research and Development in Education*, v29 n1 p41-49
- Vučak, S. (2000.), Škola i roditeljski dom, *Napredak*, 141(3), 301-310.
- Zečirević, E. (1997.), Mišljenje učenika, učitelja i roditelja o školi, *Napredak*, 138(2), 142-148.

Abstract

Preconditions for Parent-School Cooperation

Preconditions for parent-school cooperation are determined by school climate, forms of school management and educational institution management, positive school identity and ways of communicating on all levels. The role of the pedagogue in the realisation of this cooperation is crucial. With their professional approach they encourage and develop various forms of parent-school cooperation and offer advisory support. The competencies of the pedagogue in this form of cooperation refer to their broad professional knowledge, their personal and professional moral, and communication skills. Quality cooperation between school and parents and various forms of cooperation contribute to general quality of school life. School atmosphere is based on the partnership between parents and school and requires mutual respect and respect for authority of both school and parents as well as continuous home-school connection.

Keywords: *forms of cooperation, school climate, school management, effective school, school evaluation*