**Пројекат *Инклузивно предшколско васпитање и образовање***

**Извештај о евалуацији праксе самовредновања у предшколским установама**



**Евалутори:**

**Јелена Најдановић Томић**

**Саша Гламочак**

**У Београду, новембар 2019.**

**У Београду, новембар 2019. Евалутори:**

**Јелена Најдановић Томић**

**Саша Гламоча**

Садржај

[1. Сажетак 3](#_Toc23698287)

[2. Евалуација самовредновања у пројекту *Инклузивно предшколско васпитање и образовање* 6](#_Toc23698288)

[3. Контекст самовредновања 7](#_Toc23698289)

[4. Евалуациони приступ и методологија 12](#_Toc23698290)

[5. Налази евалуације 14](#_Toc23698291)

[5.1. Разумевање сврхе самовредновања 14](#_Toc23698292)

[5.2. Методологија процеса самовредновања у установама 17](#_Toc23698293)

[5.2.1. Приступ методологији самовредновања 17](#_Toc23698294)

[5.2.2. Методе и инструменти за прикуљање и обраду података 20](#_Toc23698295)

[5.2.3. Извештавање и информисање о резултатима 23](#_Toc23698296)

[6. Унапређивање праксе самовредновања из перспективе установа 26](#_Toc23698297)

[7. Хоризонтално учење и рефлексивна пракса 29](#_Toc23698298)

[8. Препоруке 33](#_Toc23698299)

[9. Прилози 36](#_Toc23698300)

[Прилог 1. Питања за фокус-групе са васпитачима, медицинским сестрама и стручним сарадницима 36](#_Toc23698301)

[Прилог 2. Питања за интервју са директорима 38](#_Toc23698302)

[Прилог 3. Радионица за децу: *Вртић какав желим* (ПУ *Нови Београд)* 39](#_Toc23698303)

# Сажетак

Основна сврха ове евалуације је процена праксе самовредновања у предшколским установама и давање препорука за унапређивање те праксе. Евалиурани су следећи аспекти: разумевање сврхе смовредновања; методологија процеса самовредновања; унапређивање праксе самовредновања из перспективе установа; хоризонтално учење и рефлексивна пракса у установама. Узорак је чинило 6 предшколских установа из Београда, и то установе из центра града, са периферије и приградске установе; различите по величини, броју објеката и група. Евалуација је обављена од јуна до новембра 2019.

Главни налази ове евалуације говоре да је сврха самовредновања препозната у функцији унапређивања квалитета рада, сагледавања реалног стања, утврђивања јаких и слабих страна и праваца даљег развоја установе. На личном нивоу, учесници су истакли следеће добити: подстицање, промишљање, побољшање и промена сопствене праксе. Отвореност за самовредновање веома је различита на индивидуалном ниову, али и на нивоу вртића. Већина учесника у фокус групама сматра да је степен аутономије установе у самовредновању довољан, али један део учесника није у потпуности сагласан са тим мишљењем. Најприсутнији је став да је у процесима самовредновања најчешћа комбинација истраживачко/рефлексивног приступа и приступа усмереног на контролу и супервизију, али да се установе по томе разликују. Све установе користе стандарде и индикаторе као полазну основу за процес самовредновања и методологију која је у великој мери уједначена. Не постоји пракса да се самовредновање организује тако да поједини објекти вреднују различите области. Квалитет реализације процеса самовредновања није уједначен на нивоу установе. Он у великој мери зависи од личног става појединаца према самовредновању. Родитељи и локална заједница су углавном формално укључени у процесе самовредновања. Рад тимова је организован на различите начине у појединим установама, што у великој мери зависи од величине установе. У процесу самовредновања установе користе различите квантитативне и квалитативне методе и инструменте које најчешће сами развијају или су их развиле уз стручну помоћ ван установе, уз препознавање потребе да се уравнотежено примењују и квалитативне и квантитативне методе. У свим установама обрада података и писање извештаја доживљавају се као изазов.

Извештаји о самовредновању који се пишу на нивоу целе установе најчешће не одржавају слику квалитета појединих објеката. У документацији о самовредновању није довољно видљиво учешће установе у пројектима, а резултати тих пројеката не интегришу се у извештај о самовредновању.

Документи су делимично међусобно усклађени, али има још могућности за унапређивање. Резултати самовредновања нису увек основа за планирање стручног усавршавања.

Хоризонтално учење није подједнако заступљено у предшколским установама. Негде се могу препознати само наговештаји појединих елемената хоризонталног учења, али постоје и установе са пажљиво припремљеним и разрађеним системом хоризонталног учења, као и установе са специфичним облицима хоризонталног учења.

Механизам *критички пријатељ* различито се доживљава и примењује у установама – негде наводе да не познају и не разумеју сам појам или указују на потешкоће и отпоре у коришћењу овог механизма, а у знатно мањој мери указују на то колико је он користан и описују ситуације у којој су га користили. Међу запосленима у вртићима не постоји јасна идеја о томе шта се подразумева под рефлексивним праксом, а мањи део учесника препознаје и примењује рефлексивну праксу.

Резултати евалуације указују на то да у установама постоји прихватања и разумевања сврхе самовредновања, али је важно и даље подржати тај процес тако што ће се култура самовредновања промовисати често и на различите начине (конференције, скупови, обуке, промоције добре праксе, награђивање, укључивање медија). Различити учесници у овом процесу су на различитом нивоу прихватања и разумевања самовредновања па тако и подршка треба да се диференцира и прилагоди потребама појединих група. За почетак је важно обезбедити заједничко разумевање циклуса и улоге самовредновања и кључних појмова: хоризонтално учење, рефлексивни практичар, критички пријатељ, кроз осмишљавање различитих видова подршке у процесу увођења *Основа програма*, укључујући и менторску подршку. Такође, потребно је развити ефикасан континурани систем информисања и стручног усавршавања унутар установе.

Треба повећати партиципацију родитеља стварањем услова за њихово суштинско укључивање у самовредновање кроз преиспитивање досадашње праксе у установи, анализу модела који постоје у другим европским образовним системима и испробавање и развијање нових модела партиципације родитеља. Треба преиспитати могућности за суштинску партиципацију локалне заједнице у самовредновању и на системском нивоу обезбедити различите моделе ове сарадње и подршку установама у имплементацији и прилагођавању тих модела реалном контексту сваке установе.

Потребно је креирати систем спољашње и унутрашње подршке установама за самовредновање који обухвата различите форме и нивое подршке (обуке, менторство, подршка просветних саветника и саветника-спољних сарадника, база инструмената и помоћних материјала, примери добре праксе, партнерска размена на нивоу установе, размена између различитих установа, сарадња са модел установом која има инспиративну праксу у области самовредновања).

# Евалуација самовредновања у пројекту *Инклузивно предшколско васпитање и образовање*

Пројекат *Инклузиво предшколско васпитање и образовањ*е усмерен је на побољшање приступа деце квалитетном предшколском васпитању и образовању , са фокусом на децу из осетљивих друштвених група. Поткомпонента 2.3.б пројекта *Инклузивно предшколско васпитање и образовање* бави се планирањем и спровођењем активности које доприносе унапређењу система процене квалитета рада предшколских установа као дела подршке за спровођење нових *Основа програма предшколског васпитања и образовања.* Активности у овој поткомпоненти требало би да допринесу унапређивању процеса самовредновања како би било у функцији подизања квалитета, доступности и праведности предшколског васпитања и образовања. Циљ ових активности је да допринесе да информације о структуралним и процесним аспектима квалитета рада ПУ које се прикупљају различитим инструментима за праћење и евалуацију доприносе унапређењу реалног програма и утичу на развој комепетенција запослених у установама. Од практичара у ПУ очекује се да буду покретачи промене у предшколској пракси у складу са новим *Основа програма*. У том смислу, самовредновање се схвата као процес који може помоћи практичарима да у потпуности разумеју тренутну праксу и доносе одлуке које би мењале и развијале праксу предшколске установе у складу са новом концепцијом предшколског васпитања и образовања, односно *Основама програма.*

Да би се унапредила методологија и пракса самовредновања, као основе за будуће планирање, било је потребно истражити досадашњу праксу самовредновања као и коришћење резултата самовредновања за унапређивање праксе и развој компетенција запослених у предшколским установама.

# Контекст самовредновања

У реформским процесима у образовању у Србији, од 2002. до 2005. године, Министарство просвете и спорта поставило је стратешко опредељење за постављање основа система обезбеђивања квалитета у образовању. Као део тог процеса, настао је 2005. године *Приручник за самовредновање и вредновање рада школе*, који је био основа за развој процеса вредновања и самовредновања у школама. У њему се истиче да се спољашње вредновање и самовредновање школе заснивају на истим принципима и показатељима квалитета. У *Приручнику* се наводи да *школа може самостално израђивати различите инструменте и допуњавати постојеће,* и да се квалитет рада процењује *на основу датог оквира вредновања (кључне области, подручја вредновања, показатељи и описи нивоа остварености 4 и 2).* У овом приручнику дефинисане су следеће кључне области: 1. Школски програм и годишњи програм рада школе; 2. Настава и учење; 3. Постигнућа ученика; 4. Подршка ученицима; 5. Етос; 6. Ресурси; 7. Руковођење. Системска подршка за самовредновање у предшколским установама у овом периоду није била обезбеђена. У овом периоду, почев од 2006. године Министарство просвете и спорта је у оквиру својих надлежности израдило инструменте који су садржали исказе који описују квалитет рада ПУ у различитим кључним димензијама функционисања ПУ. У том периоду су просветни саветници користили прилике да на стручним скуповима у организацији струковних удружења реализују једнодневне обуке које су служиле разматрању поменутих инструмената и начина коришћења за евалуацију и унапређивање праксе у предшколским установама.

Искуства стечена у стручно-педагошком надзору и самовредновању, као и анализа праксе вредновања установа у европским образовним системима и низ промена у образовном систему у Србији, били су полазна основа за израду новог оквира квалитета за школе и предшколске установе, који је настао у периоду од 2008. до 2010. Следеће области квалитета рада дефинисане су за предшколске установе: 1. Предшколски програм, годишњи и развојни план; 2. Васпитно-образовни рад; 3. Дечији развој и напредовање; 4. Подршка деци и породици; 5. Етос; 6. Организација рада школе и руковођење и 7. Ресурси. Вредновање квалитета рада васпитно-образовних установа се врши на основу области, стандарда и показатеља квалитета рада установе. Ове области квалитета, стандарди и показатељи за предшколске установе дефинисани су у *Правилнику о стандардима квалитета рада установе* (*Сл. гласник РС*, број 7/2011 и 68/2012), који је донео Национални просветни савет. У *Правилнику о вредновању квалитета рада установа* (*Сл. гласник РС*, број 9/2012) истиче се да се вредновање установа обавља на основу стандарда квалитета рада установа, као и да се вредновање врши кроз самовредновање и спољашње вредновање. У овом правилнику дефинишу се процедуре и начин самовредновања и спољашњег вредновања, на основу којих је јасно да и један и други процес користе исти оквир за вредновање, а самовредновање квалитета рада установе одређује се као процена квалитета рада коју спроводи установа на основу стандарда квалитета рада установе.

Да би се пружила подршка предшколским установама у самовредновању, у оквиру пројекта Министарства просвете, науке и технолошког развоја *Унапређивање предшколског васпитања и образовања у Србији* (*ИМПРЕС* – ИПА 09), у сарадњи са Заводом за вредновање квалитета образовања и васпитања и уз финансијску подршку Европске уније, припремљен је *Водич за самовредновање у предшколским установама.* У овом водичу истиче се кључна улога самовредновања: да води промени/развоју праксе, односно да буде основа за израду и усвајање развојних планова и индивидуалних планова професионалног развоја запослених. У *Водичу* се описује цео процес самовредновања, наводе нека искуства из других образовних система, дају примери и наглашавају важни кораци (нпр., процес треба да буде једноставан и лак за спровођење, али довољно релевантан и свеобухватан; треба да одговара конкретном контексту и учесницима, треба обезбедити учествовање свих релевантних актера у свим фазама процеса; треба да обезбеди квалитетне податке на основу којих могу да се доносе одлуке о променама у раду). *Водич* је одличан ослонац за самовредновање установа, али он није обавезујући тако да није у довољној мери искоришћен за унапређивање праксе самовредновања.

Поред *Водича,* одређени програми стручног усавршавања такође се односе на подршку самовредновању установа, нпр. програм *Самовредновање у функцији развоја* *школа/установа* Завода за вредновање квалитета образовање и васпитања, настао 2008. године.

Закон о основама система образовања и васпитања (*Службени гласник РС*, бр. 88/2017 и 27/2018, 10/2019) у члану 49 истиче да се самовредновањем установа оцењује: *квалитет програма образовања и васпитања и његово остваривање, сви облике и начин остваривања образовно-васпитног рада, стручно усавршавање и професионални развој, услови у којима се остварује образовање и васпитање, задовољство деце, ученика и родитеља, односно других законских заступника деце и ученика. У самовредновању учествују стручни органи, савет родитеља, ученички парламент, ученици, наставници, васпитачи, стручни сарадници, директор и орган управљања установе.*

Закон о предшколском васпитању и образовању (*Службени гласник РС*, бр. 18/2010, 101/2017, 113/2017 – др. закон, 95/2018 – др. закон и 10/2019), у чл. 4 *Принципи предшколског васпитања и образовања* истиче самовредновање у оквиру принципа развојност: *5) развојност: развијање различитих облика и програма у оквиру предшколске делатности у складу са потребама деце и породице и могућностима локалне заједнице, континуирано унапређивање кроз вредновање и самовредновање, отвореност за педагошке иновације.*

Пракса самовредновања препозната је и промовисана у оквиру модела А и Б предшколског програма чије су концептуалне основе дефинисане у Правилнику o oсновама програма предшколског васпитања и образовања деце узраста од три до седам година (*Просветни гласник* РС, бр. 6/1996) за модел Б и Правилнику о општим основама предшколског програмa (*Сл. гласник РС – Просветни гласник*, 14/2006) за модел А. Оба модела истичу значај вредновања и самовредновања, али је моделу А овим процесима посвећено више пажње.

У моделу Б се помиње вредновање остваривања програмских циљева и задатака васпитача, које треба да омогући целовитије сагледавање и усмеравање на оно што је битно ради сталног усавршавања и рационализације, али нагласак је ипак стављен на континуирано праћење и вредновање, што обављају стручна тела у самој предшколској установи, надзорничка служба Министарства просвете и научноистраживачки тимови у складу са одобреним пројектима.

Модел А дефинише самоевалуацију као процену односа између намере васпитача, његовог деловања и постигнутих ефеката и наглашава њену улогу као средства професионалног развоја васпитача. Самоевалуација се описује као процес самокритичне оцене урађеног, који је неопходан за даље планирање, а практичарима су понуђена конкретна питања која се могу користити за преиспитивање сопствене праксе (*Зашто сам то планирао? Како су деце реаговала? У којој мери и на који начин су користила своје капацитете? Како фромулишем задатке различитог степена сложености за индивидуализовани приступ детету?...*)

Евалуаторска улога васпитача истиче се као једна од важних улога (*Он са децом и родитељима, као и са својим колегом васпитачем, повремено прави резиме заједничких договора и неку врсту самоевалуације заједничких акција.*)

Заједно са осталим законским и подзаконским документима, ови правилници део су оквира у коме се развијала досадашња пракса самовредновања у предшколским установама.

*Основе програма предшколског васпитања и образовања – Године узлета (Основе програма)* су документ којим се дефинише концепција васпитања и образовања деце предшколског узраста, у складу са нашим стратешким и законским документима из области образовања и васпитања, савременим теоријским поставкама о детињству, учењу и развоју деце на раним узрастима, релевантним међународним документима, позитивним искуствима праксе предшколског васпитања и образовања у Србији и савременим теоријама курикулума. У овом документу истиче се да је он основа и за израду критеријума за праћење и вредновање квалитета предшколског васпитања и образовања и унапређивање и развој предшколске установе и делатности у целини. У одељку *Вредновање квалитета реалног програма* наводи се да стручни сарадници и васпитачи заједно преиспитују квалитет програма кроз вредновање реалног програма у његовим носећим димензијама: *средина за учење; квалитет односа; заједничко учешће; подршка диспозицијама за учење; инклузија, различитости и демократске вредности; сарадња са породицом и локалном заједницом*. Посебно се истиче да оваква врста самовредновања не служи за процену рада васпитача и стручних сарадника, већ су подаци добијени на овај начин основ за заједничко промишљање и промене праксе.

*Правилник о основама програма предшколског васпитања и образовања*, са *Основама програма* који чине његов саставни део, објављен је 30. августа 2018. године, а у овом правилнику дефинисано је постепено увођење основа програма од септембра 2019. до септембра 2022. у предшколске установе у Србији. У *Правилнику о Стандардима компетенција за професију васпитача* *и његовог професионалног развоја* (објављен 30. августа 2018) посебно се истиче да ови стандарди нису инструмент (чек-листа) за спољашњу евалуацију, већ могу служити као смернице при вредновању компетентности васпитача. Компетентност васпитача је у овом документу одређена кроз три подручја: 1*) Непосредни рад са децом; 2) Развијање сарадње и заједнице учења; 3) Развијање професионалне праксе*; а у свакој области дефинисана су потребна знања, умења и вредности.

На пример, у области 1*. Компетентност васпитача у непосредном раду са децом* наглашава се да васпитачи, између осталог, треба да имају следећа умења: Систематски прати дечје напредовање кроз заједничко (са децом и родитељима) документовање активности, процеса и продуката и њихово интерпретирање, као основе за развијање програма и сопствене праксе. У области 2. *Развијање сарадње и заједнице учења* захтевају се следећа умења важна за самовредновање: Кроз дијалог са колегама преиспитује и изграђује вредности и уверења о детету и учењу и властиту праксу са циљем континуиране промене праксе и развијања квалитета програма; Критички преиспитује са колегама културу и структуру дечјег вртића; На основу самосталног и заједничког преиспитивања праксе планира и усмерава своје и колективно стручно усавршавање и професионални развој; У сарадњи са колегама изграђује педагошка знања кроз документовање и заједничко вредновање праксе; Критички анализира и сагледава могућности и капацитете предшколске установе и у складу са тим даје и прихвата предлоге за пружање различитих програма и облика. У области 3. *Развијање професионалне праксе* истичемо, у контексту самовредновања, део потребних умења: Критички преиспитује усклађеност реалног програма са концепцијом *Основа програма*; Користи дигиталне технологије у планирању активности и конципирању потребних материјала, у посматрању, вредновању и документовању; Освешћује и преиспитује властита начела и уверења о детету, учењу и својој улози; Критички сагледава и развија своју праксу кроз властита истраживања и саморефлексију; Користи различите стратегије праћења, документовања и вредновања васпитно-образовног рада и на основу њих развија програм.

Нови *Правилник о вредновању квалитета рада установе (Службени гласник РС,* бр. 10 од 15. фебруара 2019) поново истиче да се вредновање квалитета рада установа врши кроз самовредновање и спољашње вредновање. У чл. 4 наглашава се да је самовредновање квалитета рада установе процена коју спроводи установа на основу стандарда и показатеља квалитета рада установе, прописаних Правилником и да Установа у складу са сопственим потребама и специфичностима може да утврди и додатне показатеље уколико јој то омогућава бољи увид у постојеће стање и уколико даје смернице за унапређивање рада. У чл. 7 одређује се начин вршења самовредновања, на основу анализе: 1) евиденције и педагошке документације установе, програма образовања и васпитања, годишњег плана рада и развојног плана рада установе; 2) базе података у оквиру јединственог информационог система просвете и других извора података; 3) резултата праћења различитих активности у установи, а посебно посматрања часова у школи и активности у предшколској установи; 4) прикупљених података из спроведених истраживања у установи и на нивоу система образовања и васпитања и других релевантних пoдатaкa; 5) ефеката реализованих активности у пројектима; 6) разговора, стручних дискусија, састанака, резултата спроведених анкета и других аналитичко-истраживачких активности за које се процени да су неопходне; 7) постојећих извештаја о вредновању квалитета рада установе.

# Евалуациони приступ и методологија

Основна сврха ове евалуације је процена праксе самовредновања у предшколским установама и давање препорука за унапређивање те праксе. Ова пракса је евалуирана од јуна до новембра 2019. године.

У договору са наручиоцем евалуације дефинисани су следећи аспекти евалуације праксе самовредновања:

* разумевање сврхе смовредновања;
* методологија процеса самовредновања;
* унапређивање праксе самовредновања из перспективе установа;
* хоризонтално учење и рефлексивна пракса у установама.

Квалитативни метод прикупљања података коришћен је за прикупљање доказа из више извора.

Следеће технике су коришћене за потребе евалуације:

* фокус групе са запосленима у вртићу, од којих су неки чланови тима за самовредновање (васпитачи, мединске сестре, стручни сарадници – психолози, педагози, дефектолози, логопеди, сарадник за унапређивање превентивне здравствене заштите);
* интервјуи са директорима или помоћницима директора;
* преглед и анализа документације установе која се односи на самовредновање, извештавање и планирање (развојни план установе, предшколски програм, годишњи план рада установе, акциони планови, инструменти и извештаји о самовредновању, извештаји о раду установе).

Евалуација је рађена на пригодном узорку који је чинило 6 предшколских установа на широј територији града Београда. У узорку су заступљене установе из центра града, се периферије и приградске установе. Установе у узорку су различите по величини, броју објеката и група.

Табела 1. Установе и број група

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПУ *11. април, Нови* Београд | ПУ *Бошко Буха*, Палилула | ПУ  *Звездара,*  Звездара | ПУ  *Врачар,*  Врачар | ПУ  *Полетарац*, Барајево | ПУ  *Наша радост,*  Сопот |
| 394 | 255 | 305,5 | 116,5 | 41,5 | 32 |

Табела 2. Број и структура учесника у евалуацији

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ПУ *11. април, Нови* Београд | ПУ *Бошко Буха*, Палилула | ПУ  *Звездара,*  Звездара | ПУ  *Врачар,*  Врачар | ПУ  *Полетарац*, Барајево | ПУ  *Наша радост,*  Сопот |
| Васпитачи | 7 | 5 | 6 | 6 | 8 | 8 |
| Мадицинске сестре | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 |
| Стручни сарадници | 3 | 6 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Директори/помоћници учесници у фокус групи |  | 2 | 1 |  |  |  |
| Директори/помоћници учесници у интервјуу | 1 | 1 | 1 | 1 |  | 1 |
| Укупно по установи | 14 | 17 | 12 | 13 | 10 | 15 |
| Укупан број учесника | **81** | | | | | |

# Налази евалуације

## Разумевање сврхе самовредновања

Сврха самовредновања препозната је у функцији унапређивања квалитета рада, сагледавања реалног стања, утврђивања јаких и слабих страна и праваца даљег развоја. Најчешће су помињане следеће добити од овог процеса за установу: јачање тимског рада и повезивања тимова, стручно усавршавање, критичко преиспитивање праксе, сарадња са родитељима, мерљивост рада, бољи увид у потребну подршку деци, размена примера добре праксе, могућност за хоризонтално учење. Сви имају корист од самовредновања, и они који тек почињу и они који већ дуже раде. Поред овог из перспективе директора истакнута је потреба да се сагледа како рад установе доживљавају корисници (*Спознали смо како треба да реагујемо у односу на кориснике наших услуга*).

На личном нивоу, учесници су истакли следеће личне добити: подстицање, промишљање, побољшање и промена сопствене праксе. Самовредновање постиче мотивацију за међусобну сарадњу и унапређивање праксе на индивидуалном нивоу. Неким учесницима је учешће у самовредновању омогућило боље упознавање рада колега у другим објектима и остваривање ближих професионалних веза са колегама са којим иначе нису имали прилику да сарађују.

Процес самовредновања, а посебно учешће у раду тима најчешће се описује као прилика за учење (стручно усавршавање у тиму, међусобна помоћ, знање о стандардима, о квалитету, могућност да то пренесем другима).

Отвореност за самовредновање веома је различита на индивидуалном нивоу, али и на нивоу вртића унутар једне установе. Појединци су врло отворени и спремни на промене, а неки не (на пример, изнет је податак да је у једној установу учешће у самовредновању у три објекта било веома различито: у једном објекту учестовали су готово сви, у другом скоро нико, у трећем око половине запослених (*Нешто између 2 и 3 на скали од 4; Од увођења самовредновања 70% људи хоће да унапреде своју праксу)*.

Учесници фокус група са процењивали отвореност за промене у односу на временску димензију од увођења самовредновања до данас и истакли да је прихватање промена процес који захтева време, добру припрему и рад на мотивацији запослених (*У почетку терминологија је била страна, потребна су били објашњења, а сад је то постало рутина и већина је свесна личних добити и добити за установу).*

Почетна тенденција у самовредновању је била да се рад процењује високим оценама, односно да се уочавају само јаке стране, а не и слабости. Временом, процене су постале објективније (*У почетку смо попуњавали упитнике тако да будемо што бољи, а сада смо реалнији, сад смо сазрели и желимо да поправимо слабости).*

Прихватање процеса самовредновања и отварање према променама није праволинијско. Повремено долази до осцилација у спремности запослених да учествују у самовредновању *(Прво смо имали веома позитиван однос када смо активно то радили, па смо онда имали застој, мале отпоре, па смо и то превазилазили, а сад смо негде у затишју*). Неке установе истакле су да је било потребно доста времена да се самовредновање прихвати и да се самовредновању приступи на одговарајући начин, односно да се оно прихвати као механизам значајан за унапређивање рада (*Мислим да су се доста променили у односу на пре пар година, мењала се организација, ми смо се променили, само нешто ново изналазимо, приступ у раду... Мислим да не постоји нико у нашој установи ко не зна шта је самовредновање*).

Установе у највећој мери сматрају да имају висок степен аутомомије у процесу самовредновања и да сви могу да користе постојеће стандарде и индикаторе, али да имају могућност да сами израде инструменте којима ће пратити њихово остваривање.

Meђутим, разликује се пракса у једној предшколској установи од праксе у другим предшколским установама. У Извештају Тима за самовредновање Установе о процесу самовредновања и интерног стручног усавршавања у 2017/2018. години указује се на то да се пракса самовредновања у овој установи одвијала нешто другчије (*Ми смо свесно превели показатеље на свој језик, ми смо прилагодили стандарде, што нам је омогућило да избегнемо административни приступ. Аутономију смо искористили без страха од последица*). Још 2014. године у овој установи започео је процес чији је циљ било развијање аутономије установе у самовредновању (*Већ у другој години ми смо могли да постављамо теме које желимо да водимо у разговараоници чиме смо добили аутономију. Свако је добио могућност да изабере оно што га интересује. Са разговараоница прешли на ствараонице (уз разговоре смо имали могућност да нешто заједнички осмислимо), а онда партнерске групе (група васпитача 12-16 или 18)... Акредитовали смо властити програм на тему самовредновања васпитача и стручних сарадника*.). Тако се од 2014/2015. у фокусу самовредновања налазе поједине области из оквира за вредновање квалитета, али се уместо приступа заснованог на процени нивоа остварености стандарда самовредновање усмерава на низ заједничих активности као што су разговараонице, ствараонице, партнерске групе и подстиче међусобна размена и учења, а самовредновање се чврсто повезује са стручним усавршавањем. На пример, једна установа направила је основну листу критеријума за интерну евалуацију, као инструмент за самовредновање користи се SWOT анализа по објектима, а на основу те анализе праве се акциони планови; предложена је техника *грозд* као средство које се може користи у евуалацији праксе самовредновања и интерног стручног усавршавања. У том периоду установа је, на основу описане праксе, развила и семинар о самовредновању у предшколским установама који је одобрио Завод за унапређивање образовања и васпитања. Међутим, почетно усмерење ка развијању другачијих форми самовредновања (разговараоница и ствараоница) више не постоји, по речима учесника. Учесници не могу да објасне зашто је ова пракса прекинута, иако већина сматра да је била веома добра.

Поједине установе сматрају да је степен аутономије недовољан, јер је условљена правилницима, финасијама, правима родитеља и деце (!), али не дају објашњење у којим областима би требало да буде већи.

Већина учесника фокус група сматра да током самовредновања комбинује истраживачко /рефлексивни и приступ усмерен на контролу и супервизију, а што често зависи од улоге у тиму. Такође, сматрају да су тек на почетку стварања рефлексивног приступа, односно још постоје запослени који не разумеју потребу за самовредновањем (*Постоје људе који кажу да се сваки дан труде да раде најбоље што могу и не виде како још могу да унапреде свој рад*).

Ипак, у неким установама наглашавају да у значајној мери преовлађује истраживачки/рефлексивни приступ (*То нисмо никад доживљавали као контролу, ни у почетку. И ако се деси, то су појединачни случајеви, али то говори о тим особама, а не о процесу самовредновања; Истраживачки/рефлексивни у правом смислу речи, сви су дали неки допринос, а сваки вртић је задржао своју аутономију).*

Постоје и мишљења да самовредновање није донело ништа суштински ново у праксу рада вртића (*Али то се и до сада радило, само се другачије звало*).

## Методологија процеса самовредновања у установама

### Приступ методологији самовредновања

Све установе користе стандарде и индикаторе као полазну основу за процес самовредновања и методологију која је у великој мери уједначена. Све установе у току једне године вреднују једну област у свим вртићима, а сваке четврте или пете године дужне су да вреднују квалитет рада у свим областима, према Правилнику о вредновању квалитета рада установа.

Неке установе бирају област самовредновања ослањајући се на развојни план који је настао на основу резултата претходног вредновања (*Ослањамо се на развојни и акциони план, онда бирамо стандарде, индикатаре, па радимо Годишњи план самовредновања, па план тима, па инструменте, пуно времена потрошимо на формулисање питања*) или на основу анализе резултата рада из претходне године (извештаји, записници, документа, различити докази). Не постоји пракса да се самовредновање организује тако да поједини објекти вреднују различите области, иако је споменуто у једној установи да су на почетку радили тако, али су касније одустали од те праксе.

Квалитет реализације процеса самовредновања није уједначен на нивоу установе. Он у великој мери зависи од личног става појединица према самовредновању тако да су чланови фокус група истакли да поједини запослени попуњавају упитнике само *формално* и површно*.* Такође, постоје примери да се у процес спровођења самовредновања на нивоу вртића активно укључују и други запослени који нису чланови тима.

У свим установама постоји централи тим за самовредновање, који је најчешће састављен од представника сваког вртића, стручних сарадника и директора или помоћника директора. У појединим установама директори нису чланови тима, али подржавају рад тима и редовно се информишу о раду тима. Чланови тима су и родитељи и представници локалне заједнице, али је њихова улога најчешће описана као формална. У неким установама у тиму нема представника локалне заједнице. Разлоге за то су препознали у незаинтересованости локалне заједнице и недовољним компетенцијама родитеља да се активно укључе у овај процес, као и честим променама родитеља који су чланови тима јер се тиме онемогућава континуитет у раду овог тима. У неким установама тимови за самовредновање уочили су проблем недовољне укључености родитеља у овај процес и покушали да подстаку њихово учешће, али нису задовољни резултатима и настављају да трагају за бољим решењима. Са друге стране, очигледно је да се родитељи углавном не доживљају као равноправни партнери у овом процесу јер је, на пример, њихово учешће видљиво само кад се прикупљају подаци у упитницима које је припремио тим за самовредновање, а не у осталим сегментима процеса, као што је избор области, припрема инструмената, обрада података, информисање о резултатима самовредновања и слично. Такође, истакнуто је да родитељи најчешће на препознају праву функцију предшколских установа, сводећи рад установе на чување деце или очекујући да се у припремном програму деца описмене. Овај став деле и директори установа. Ипак, у документацији у неким установама видљиво је да постоје клубови родитеља и васпитача, а програм рада поставља родитеља у улогу креатора, реализатора и иницијатора програмских активности вртића.

Препознајући важност већег укључивања локалне заједнице у процес самовредновања, неке установе ће урадити план укључивања локалне заједнице у тај процес. Улога локалне заједнице најчешће је препозната у области додатног финансирања установа, углавном на захтев установа.

Поред тога, да би тим за самовредновање успешно радио, важно је, по њиховим речима, да постоје чланови тима који увек могу да уведу нове чланове у процес самовредновања и помогну им да се упознају са овим процесом.

Број чланова централног тима се разликује у зависности од величине установе, нпр. у две предшколске установе из узорка тај тим има 23 члана. У свакој установи постоји тим за самовредновање на нивоу вртића који је углавном задужен за оперативно спровођење самовредновања, док се све одлуке доносе на нивоу централног тима, иако у неким установама вртићи добијају закључке, препоруке и мере на разматрање. Избор области самовредновања, методологије која ће се применити, избор инструмената, обједињавање податка и израда обједињеног извештаја је надлежност централног тима. Тимови у вртићима имају могућност да процес самовредновања на неки начин прилагоде одређеним специфичностима (нпр. *ако је неко више учествовао у одређеном пројекту, код њих се више анализира та област*).

Рад тимова је организован на различите начине у појединим установама. У неким установама тимови су подељени на мање радне групе и свака група има другачија задужења, тј. не учествују сви чланови тима у свим елементима процеса, што је логично имајући у виду величину појединих тимова; ипак, то има и своје недостатке јер постоји опасност да поједини чланови немају увид у целину процеса.

Тимови се састају према одређеној динамици, већином имају састанак једанпут месечно или једном у два месеца (*Прави се план ко ће шта радити, деле се задаци и онда се то преноси по објектима. Када добијемо анализу, правимо осврт. По два три пута се враћамо*), а у међувремену неки од њих комуницирају мејлом. У мањим установама комуникација чланова тима је чешћа. Извештаји који се раде на нивоу објеката имају исту структуру. Годишње извештаје о раду објекта саставља тим за самовредновање вртића, што онда централном тиму за самовредновање даје елементе на основу којих се саставља и годишњи извештај. У неким већим установама неколико објеката је повезано у целине, па се извештаји о самовредновању пишу на нивоу тих целина и касније обједињавају.

Приступ самовредновању временом се мењао. Процес самовредновања на почетку много је више личио на спољашње вредновање, а сада је нешто више прилагођен специфичностима и потребама саме установе (*на почетку смо симулирали екстерну евалуацију, па клима за самовредновање није била добра, нисмо се стварно самовредновали, већ смо правили мале тимове који су ишли на терен и имали улогу екстерне евалуације, то није било добро, тек кад смо са саветницом разговарали о томе, почели смо стварно да се самовреднујемо, изаберемо област, стандарде, индикаторе, питања и сада се сваки васпитач самовреднује).*

### Методе и инструменти за прикуљање и обрада података

У процесу самовредновања установе користе различите квантитативне и квалитативне методе и инструменте које најчешће сами развијају или их развијају уз помоћ неких установа (нпр. подршка коју је једна установа добила у развијању инструмената за праћење области Васпитно-образовни рад од Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања). У раду већине установа ипак преовлађују квантитативне методе, али се често истиче и значај квалитативних као што је циљано посматрање, разговор и сл. или важност уравнотежености примене квантитативних и квалитативних метода (*У анкетама је било и квалитативних и квантитавних метода. Број нам ништа не значи без описа, али ни опис без броја*)*.* Подаци се прикупљају од медицинских сестара и васпитача, деце и родитеља. Представници локалне самоуправе нису поменути као циљна група од које се прикупљају подаци. У прикупљању података од запослених присутне су различите методе: посматрање, анкетирање, анализа документације, групни разговори и интервјуи, док се од родитеља подаци прикупљају искључиво анкетирањем. Неке установе увеле су електронско анкетирање родитеља тако да велики број родитеља учествује у самовредновању.

Једна установа развила је специфичну методологију самовредновања. Она подразумева разговоре о појединим аспектима рада и организовање радионица које су део унутрашњег стручног усавршавања, а треба да допринесу унапређивању компетенција васпитача и стручних сарадника у области о којој се разговарало и у којој су утврђене одређене слабости. Васпитачи и стручни сарадници су при томе могли да бирају област коју желе да унапреде у оквиру партнерских група. Основне информације о самовредновању подељене су свим објектима у виду брошуре и постера.

Израда инструмената за прикупљање података је део процеса самовредновања који се мењао од увођења самовредновања. Овај процес је доживљен као веома изазован, али истовремено и као добра прилика за учење (*првих година било је што више квантитавних, у почетку смо имали много инструмената, кроз процес учења смо дошли до тога да је боље мање инструмената, али да буду квалитетнији*). Ипак већина тимова и даље није потпуно сигурна колико су квалитетни инструменти које сами праве и да ли им пружају могућност да сагледају објективну слику стања установе. Подршку за израду инструмената неки тимови су потражили у *Приручнику за самовредновање и вредновање рада школе* који су 2005. године издали Министарство просвете и спорта и Британски савет и у *Водичу за самовредновање у предшколским установама* који је настао у оквиру пројекта Министарства просвете, науке и технолошког развоја и Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања, *ИМПРЕС Унапређивање предшколског васпитања и образовања у Републици Србији* 2013. Неки тимови су користили и материјале из других земаља (Хрватска).

Установе користе велику палету инструмента: чек листе, упитнике, скале процене, протоколе за посматрање, листе питања за интервујуе и прикупљају доказе из различитих извора.

Најчешће помињани извори доказа су: дневници рада/радне књиге, анегдотске белешке, групни и индивидуални дечји портфолио, записници са састанака тимова и стручних органа, извештаји о раду, садржај сајта, анализа резултата, акциони план објекта, протоколи посматрања, документација стручних сарадника и директора, педагошка документација, панои, огласне табле, кутија за предлоге, извешаји о одржаним радионицама и предавањима за родитеље.

Деца су у свим установама укључена у процес самовредновања на различите начине. У јасленом узрасту они се навикавају да прате своје напредовање тако што магнетима обележавају неко постигнуће у вези са хигијеном, спавањем, понашањем за столом и сл. На основу тога васпитачи добијају информације о квалитету њихове подршке деци у развијању навика и могу да планирају даље активности. У старијим узрастима честа је пракса да одређеним симболима исказују допадање или недопадање у односу на неку игру или активност. У неким установама записују предлоге деце о томе чиме желе да се баве. Поред посматрања деце, користе се и питања која васпитачи постављају деци: зашто иду у вртић, шта се дешава када се неко повреди, шта кад неко не поштује правила и сл. У једној установи примењена је креативна техника укључивања деце у процес самовредновања. Родитељи су добили мапе вртића, обилазили са децом вртић, деца су обележавала гда воле да се играју, где не воле, где не смеју да се играју и сл. а са друге стране мапе била су питања на која су родитељи одговарали на основу разговора са децом.

Ипак, снимање активности деце у функцији самовредновања скоро да и не постоји као уобичајена пракса. Снимци деце, уколико их има, често су настали у оквиру неког пројекта и користе се за портфолио или за потребе стручног усавршавања приправника. Постоји одређени отпор међу васпитачима и медицинским сестрама према снимању активности деце. Разлози за то према речима саговорника су лоше техничке могућности за снимање, тј. недостатак квалитетне опреме, промена у дечијем понашању када примете да се снимају, нарочито када их снима неко други, а не васпитач или сестра у групи, уништавање дечијег доживљаја током игре или ометање активности због снимања.

Процес обраде података се мењао од увођења самовредновања до данас, тако да се сада у једном броју установа подаци углавном обрађују на нивоу објекта, док је раније тим за самовредновање обрађивао све податке. У осталим установама тим за самовредновање обрађује податке и предлаже закључке и мере, а објекти их разматрају и могу да доставе сугестије.

Иако је у основи методологија самовредновања слична и све установе полазе од истих стандарда и индикатора, процедуре прикуљања података, појединачни инструменти и подаци који се њима прикупљају и њихова обрада и интерпретација разликују се у установама. Присутни су следећи приступи у обради података и процени остварености индикатора:

* Анализа података добијених из упитника, анкета и чек листа, увида у педагошку документације васпитача (радних књига, радних материјала, портфолија...) од стране самих васпитача и од стране стручног сарадника и посматрање активности основ је за наративни опис остварености сваког индикатора, закључак о остварености стандарда и начелне препоруке за унапређивање стања у тој области.
* На основу скала за процену индикатора коју попуњава сваки васпитач, инструмената за вредновање квалитета рада вртића у области васпитно-образовни рад, анкете за родитеље и анкете за учеснике и чланове тимова за самовредновање оцењује се сваки индикатор на скали од 1 до 4, а те се оцене поткрепљују процентом васпитача који су определили за одређене тврдње нпр: *14,28% васпитача сматра да је простор опремљен довољном количином разноврсног материјала, намештај је прилагођен и доступан деци, омогућава повремене промене.*
* На основу попуњених чек листа организују се састанци по радним јединицама са васпитачима, руководиоцима и стручним сарадницима на којима се дискутује о испуњености индикатора у оквиру овог стандарда. На састанку се размењују запажања, мишљења, искуства, идеје и предлози за унапређење. Продукт састанака су излистане кључне снаге и слабости за сваки индикатор и предлог и најважнији налази, закључци и мере које би требало предузети ради унапређења квалитета за учење и развој вртића.
  + 1. Извештавање и информисање о резултатимасамовредновања

Писање извештаја одвија се на два начина. У неким установама овај посао је подељен између чланова тима на нивоу објекта и чланова тима на нивоу установе, а у осталим овај посао обавља централни тим понекад уз консултације са тимом објекта. У свим установама обрада података и писање извештаја доживљавају се као изазов. То је можда један од разлога због кога неке установе примењују неуобичајене форме самовредновања (нпр. разговараонице). Поред сталне дилеме да ли да за сваки вртић наведу шта је било добро и специфично или да се у извештају прикаже глобална слика установе, постоји бојазан да се важни детаљи не изгубе у том великом извештају на нивоу установе. Актуелни извештаји о самовредновању не садрже податке о квалитету рада у појединим објектима, тако да се добија нека слика просека квалитета рада установе, која у сушитни не говори пуно, нарочито када су у питању установе са великим бројем група. Структура и садржај извештаја различити су у различитим установама, као и ниво њихове информативности. Такође, извештаји немају увек унутрашњу конзистентност. То је нарочито видљиво када се разматрају подаци добијени од родитеља који су приказани посебно и нису укључени у процену остварености индикатора, а процена квалитета, односно остварени ниво, заснива се само на одговорима васпитача. Питања за родитеље односе се на веома мали сегмент праксе у предшколској установи, нпр. опремљеност, дечије радове, информисање родитеља и њихово укључивање у активности које вртић организује. Јасно је да се уопште не препознаје прихватање родитеља као равноправних партнера који треба да учествују у свим процесима самовредновања.

Родитељи се још увек препознају најчешће као корисници услуга. Саговорници

су нам описали праксу на првом родитељском састанку, када родитељима кроз анкету понуде начине на које могу да се укључе у рад вртића, али одзив за учешће у понуђеним активностима буде мали и углавном од стране истих родитеља. Разлози за то су недостатак времена и неразумевање праве функције вртића, према увиду који имају учесници фокус група. Није било другачијег става о томе током разговора. Такође, утисак је да се не предузимају даље и другачије активности које би осигурале веће учешће родитеља.

У неким извештајима и годишњим плановима није довољно видљиво учешће установе у неким пројектима и резултати тих активности, тако да се стиче утисак о фрагментарности појединих процеса који се у реалности одвијају паралелно и испреплетено, док су у извешајима приказани изоловано и без суштинске повезаности, чак и када установа остварује континуирану, добру и успешну сарадњу са партнерима (нпр. ЦИП Центар и УНИЦЕФ). У процесу самовредновања не препознаје се довољно коришћење пројектних резултата као извора доказа за процену остварености стандарда, па у складу са тим овај део изостаје и из извештавања.

О резултатима самовредновања редовно се информишу запослени и родитељи, а локалнам заједица само у неким установама. Запослени се информишу на састанцима васпитно-образовног већа, а родитељи на састанцима савета родитеља. Управни одбор се такође информише о резултатима самовредновања, а локална самоуправа преко представника који су чланови управног одбора. Неке установе извешај шаљу Градском скретаријату. Представници локалне самоуправе у неким установа ретко присуствују састанцима управног одбора и учесници у фокус групама их процењују као незаинтересоване, мада су директори углавном задовољни сарадњом са локалном самоуправом. У неким установама истичу да се огласна табла повремено користи за информисање родитеља о резултатима самовредновања, али наглашавају да родитељи углавном не читају обавештења на огласној табли. Извештај о самовредновању се не налази на сајту (у једној установи која је ове године креирала сајт кажу да ће на сајту бити постављен извештај, али ће, како кажу, бити скраћен и и у њему се налазити *само* *оно што родитељи* *желе да прочитају*).

# Унапређивање праксе самовредновања из перспективе установа

Преовлађује став да стандарди квалитета рада предшколских установа олакшавају самовредновање јер су, како кажу учесници, заједничка тачка различитог, појединачног поимања квалитета. Све установе су упознате са новим, ревидираним стандардима квалитета и упоређујући *нове* и *старе* стандарде, истакли су предности и мане, обе верзије документа. У првој верзији стандарда било је превише индикатора, али су били конкретнији и прецизнији, иако су их саговорници доживљавали као *више обавезујућу форму* били су сигурнији у њиховој примени, што такође може да буде повезано и са њиховом дужом употребом. Ревидирани стандарди дају могућност за употребу више различитих доказа и више слободе у самовредновању, уопштенији су и вишезначни. Учесници су истакли да им је потребно више размишљања о фокусу самовредновања у контексту ревидирних стандарда. Мање је индикатора па то делује мотивишуће, али су неки индикатори прешироки и нејасни па би им било корисно додатно објашњење. Сматрају да ће ревидирани стандарди онима који имају искуство у самовредновању олакшати рад, а онима без искуства отежати.

Тимови за самовредновање и развојно планирање углавном добро сарађују и резултати самовредновања и мере које предложи тим за самовредновање могу се препознати у развојним и акционим плановима, али то није случај у свим установама. Развојни план се прави кад се заврши циклус самовредновања, акциони план се ослања на мере из извештаја о самовредновању. Постоји пракса да сваки вртић прави свој акциони план, а негде се он прави на нивоу установе. Оно што је у почетку изостајало је системско праћење примене мера и активности заснованих на резултатима самовредновања, тако да су у неким установама тек по звршетку првог циклуса самовредновања и започињању новог циклуса видели шта су стварно урадили. Сада се у неким установама евалуација акционог плана ради два пута годишње и та полугодишња евалуација, између осталог, служи за процену у којој мери је остварив акциони план, али и као подсећање на оно што је планирано, јер како кажу учесници, *некад забораве шта су планирали*, што указује на процес и квалитет планирања, али и на то да самовредновање још увек није део свакодневне рутине у животу и раду установе.

Иако у документацији установа може да се уочи веза између резултата самовредновања развојног и акционог планирања у области повезивања докумената постоји доста простора за унапређивање. Требало би да резултати самовредновања буду основа за планирање стручног усавршавања, што није увек случај. Декларативно потребе за стручним усавршавањем се сагледавају, између осталог, на основу резултата самовредновања, али у плану стручног усавршавања за наредну годину то није видљиво.

Из перспективе директора простор за унапређивање самовредновања је повећање објективности, покретање запослених на сарадњу, обезбеђивање континуираног, стварног, а не само формалног, учешћа локалне заједнице. Потешкоће виде и у обиму и неуједначеном квалитету документовања и извештавања.

Иако већина учесника сматра да су стандарди обухватили све важне аспекте живота и рада установе, неки од њих сматрају да инклузија није у довољној мери обухваћена, односно да стандарди не могу да *измере* ниво инклузивности установе. Неки учесници сматрају да се у стандардима не могу препознати важне специфичности установа као што је нпр. величина, недостатак простора, превелик број деце групи или више група у истој просторији.

Саговорници имају доживљај промене праксе и поимања самовредновања током времена. Однос према самовредновању се променио од става да је то форма коју треба испунити и почетног овладавања методологијом до унутрашње мотивације и рaзумевања самовредновања као критичког погледа на праксу, евалуације сопствене праксе и унапређивања сопствених компетенција. Ипак, овакво разумевања не деле сви запослени, ово је најчешће став чланова тима за самовредновање који описују специфичан процес учења у тиму (*све сам научила кроз размену, гледам старије док раде, имамо сви састанке, разговарамо, пробамо, ако имамо проблем заједно решавамо, делимо све*). Као последицу тог учења учесници у разговору истичу сталне промене у присупу и методологији самовредновања, нарочито када се у новом циклусу врате на исту област, па виде шта је могло другачије да се уради.

Поједине установе су припремале информације о стандардима квалитета рада у виду брошура и постера, који имају више намена. У тим материјалима покушали су да објасне шта подразумева одређени стандарди тако што су изостављале показатеље и, уместо њих, нудиле описе у којима се користи једноставан језик и дају примери једноставних свакодневних активности или потребни ресурси, односно начин извештавања и слично. Ове информације део су припремања установе за процесе спољашњег вредновања и самовредновања и подршка запосленима у области стручног усавршавања.

Рад тимова отежава честа промена чланова, јер процес увођења новог члана у рад тима захтева доста времена, тако да сматрају да би самовредновања било квалитетнија ако би тим имао стални састав током 4 године.

Учесници фокус група, али и поједини руководиоци сматрају да би за унапређивање самовредновања било значајно да постоји база инструмената, размена искустава са другим установама кроз дискусије, фокус групе и партнерску подршку. Они сматрају да је потребна и спољашња подршка у осмишљавању и изради процедура и инструмената на нивоу објеката, писању и обједињавању извештаја на нивоу установа, тако да се препознају специфичне снаге и изазови и на нивоу објеката и на нивоу установе. Предлаже се да се процес самовредновања у већој мери него до сада одвија на нивоу појединачних објеката; да овај процес обухвата све фазе самовредновања – планирање, анализу стања, коришћење и обраду података, али и да се у области планирања унапређења рада усмери на могућности и ресурсе који постоје у целој установи. Такође, корисно би било и спољашње саветодавно вођење и менторска подршка, као и омогућавање већег степена аутономије. Аутономија се не схвата једнозначно, односно не постоји уједначено препознавање простора аутономије у самовредновању у различитим установама. Иако већина учесника, али не и сви, у фокус групама сматра да има довољно аутономије у самовредновању, јасно је да је тај процес у значајној мери централизован на нивоу свих установа. Учесници су препознавали ограничења аутономије у раду одређеним прописима (у свим установама указују да им је аутономија у организацији васпитно-образовног рада ограничена санитарним прописима), не препознајући могућност аутономије у раду која постоји у неким другим прописима (Опште основе предшколског програма).

# Хоризонтално учење и рефлексивна пракса

Хоризонтално учење требало би да буде срж самовредновања и унапређивања квалитета рада тако да се овом облику учења посветила посебна пажња током евалуације. Опис праксе хоризонталног учења такође показује суштинско разумевања/неразумевање самовредновања у установама.

Хоризонтално учење није подједнако заступљено у предшколским установама. Негде се могу препознати само наговештаји појединих елемената хоризонталног учења, али постоје и установе са пажљиво припремљеним и разрађеним системом хоризонталног учења, као и установе са специфичним облицима хоризонталног учења (*Разговараонице* и *Ствараонице*).

Један од најчешћих видова хоризонталног учење у предшколским установама је размена искустава са семинара – презентовање информација, дељење литературе и/или организовање радионица у којима особе које су похађале неку обуку показују својим колегиницама и колегама шта су научиле. Такође, поједини примери добре праксе анализирају се на састанцима стручних тела у оквиру установа, посебно када постоји добра размена између објеката, а понекад и ван установе (нпр. на *Данима предшколаца)*.

Размене између вртића део су праксе самовредновања, тако што они који су имали добру оцену приликом самовредновања неке области, приказују другима примере добре праксе и најуспешније активности из те области. То се дешава током евалуације акционих планова на нивоу установе.

Тамо где се неки елементи хоризонталног учења одвијају случајно и спонтано (С*амо ујутру у пријемној соби, али то нигде није забележено*), постоји свест о томе да би овај вид самоевалуације требало унапредити (*То је оно на чему треба да радимо.*). Међутим, чини се да запослени заправо не разумеју сасвим шта је хоризонтално учење будући да као примере наводе реализацију стручних тема од стране стручних сарадника на стручном тиму, као и када ментори посећују активности приправника. Хоризонтално учење се још увек најчешће посматра из перспективе угледних активности и сарадње, односно заједничког реализовања неких активности. Процес прихватања хоризонталног учења и механизма критичког пријатеља је спор и захтева промену на индивидуалном нивоу у смислу самоспознаје потребе за личном променом, отворености за сугестије других, као и овладавање језиком позитивне комуникације.

У појединим установама уопште не постоји посећивање активности колега у оквиру хоризонталног учења, негде постоји, али није довољно структурирано, а негде се изводи по свим правилима хоризонталног учења. Тамо где је посматрање неструктурирано, запослени нису обучени за прављење протокола и давање повратне информације (*само разговарају о ономе што су виделе*), али се запажања, иако су заснована на утиску, бележе у портфолио особе чију активност су посматрали. У установама у којима постоји развијена пракса самовредновања прво се ради на стварању одговарајуће атмосфере у групи у коју се улази, учесници (евалуатори и евалуирани) се договарају о томе шта ће бити предмет посматрања, праве протокол (у чему највише помаже стручна служба, а новина је да је у једној установи у израду инструмента укључен и тим за квалитет), посматрају активност и попуњавају протокол, на основу чега, после активности, разговарају са колегиницом (*Другарски. Опуштено*.), почевши од тога шта она мисли о ономе што је урадила, затим наводе шта су виделе и шта би могло да се унапреди. Запослене се слажу да је овај вид хоризонталног учења изузетно користан за њихов професионални развој. Када су започеле процес хоризонталног учења, док су училе *да објективно посматрају,* користиле су снимке. Нека од њих би се добровољно јавила да изведе активност, а затим су разговарале о ономе што је свака од њих видела. Сматрају да је анализирање снимка добар начин хоризонталног учења и да су неки увиди бољи него уживо, зато што је атмосфера у групи природнија, снимак може више пута да се погледа, *не понесе их нешто што је наизглед атрактивно, а у суштини нема процеса учења и напредовања деце.*

Посебно важан механизам хоризонталног учења је *критички пријатељ*. Када се помене *критички пријатељ*, отварају се, поред непознавања и неразумевања значења овог појма, многи проблеми у оквиру самовредновања, тј. неспремност запослених на самовредновање, сујета појединаца, неприхватање критике, лоша лична искуства и сл. (*Посматрање угледних активности показало је да нисмо још увек спремни да прихватимо критику.*) Чини се да се у установама критички пријатељ као део процеса самовредновања углавном доживљава као неки вид контроле (мада све установе тврде супротно када говоре о сврси овог процеса), а не као подршка. Запослене у вртићима препознају *критичког пријатеља* као *поступак из Приручника* и сматрају да веома незахвално бити критички пријатељ, сведоче о осећају непријатности који имају и у улози евалуатора и у улози евалуаната: *Ми смо то покушали недавно на основу овог водича, да учествују собне колегинице у овом процесу, да се бележе запажања, али без протокола. Кутија у којој је требало убацити своја запажања, сугестије, питања, још ту стоји, али је празна. Иако је све било анонимно, нисмо се усуђивали да изнесемо критике.* Они не препознају колико је важно да у процесу самовредновања у улози евалуатора рада својих колега наступају као критички пријатељи.

Међу запосленима у вртићима не постоји јасна идеја о томе шта се подразумева под *рефлексивним практичарем* (*Можда је срамота, али не знам шта је рефлексивни практичар. Делује ми да је то мој колега који гледа шта ја радим.),* само поједине особе разумеју овај термин, односно у стању су да наведу неке карактеристике рефлексивног практичара (*самовреднује свој рад, размишља, анализира, стално учи, унапређује своје компетенције, коригује себе*). Постоје и супротни примери, па део учесника разговара у једној установи указује на то да је изузетно важно да увиди и промене долазе из аутентичне појединачне спознаје, а не да буду наметнути споља (*Морамо да размишљамо. Зашто је мени потребно да нешто унапредим, шта ја хоћу са тим? Лоше је када нам неко споља даје решења.).* Под тим *споља* подразумевају и сугестије које долазе од стручне сараднице (*Да ли је рефлексивна пракса ако нам је потребан неко да нас непрестано тера да се анализирамо?).* Међутим, оне наглашавају да је *најтеже променити самог себе,* као и да је неопходно добро познавити све аспекте професионалног деловања васпитача или медицинске сестре како би се остварио квалитетан самоувид. Унутар овог тима постоје извесне неслагања, са једне стране је потреба да се прикажу у најбољем светлу, а са друге изразито критички однос према постојећој пракси. Посебно је драгоцен увид једне васпитачице да запослени у вртићима лако користе нове термине за стару праксу и на тај начин се ствара утисак да раде нешто што заправо уопште не раде.

Запослени у предшколским установама недовољно користе резултате самовредновања за развијање сопствене рефлексивне праксе (*Не могу то да повежем са самовредновањем.).* Они, током разговора, накнадно повезују ова два аспекта рада и у својим поступцима проналазе елементе рефлексије. Нпр. васпитачице у једној установи су кроз процес самовредновања дошле до тога да им је сарадња са родитељима лоша, па су, како би је побољшале, реализовале пројекат *Интерактивни дечји портфолио: Урадиле смо нешто што нисмо мислиле да ће бити могуће. Дошле смо до закључка да смо ми биле кривци што нисмо успеле раније да покренемо родитеље. Нашле смо метод.*

Иако неки учесници у фокус групама препознају потенцијал рефлексивне праксе за самовредновање истичу да често нема довољно времена за рефлексију у току дана, што говору о томе да изостаје прихватање рефлексивне праксе као неодвојивог дела свакодневног рада и потребних компетенција васпитача.

# Препоруке

Резултати евалуације указују на то да у установама постоји прихватање и разумевање сврхе самовредновања, али је важно и даље подржати тај процес тако што ће се култура самовредновања промовисати често и на различите начине (конференције, скупови, обуке, промоције добре праксе, награђивање, укључивање медија). Различити учесници у овом процесу су на различитом нивоу прихватања и разумевања самовредновања па тако и подршка треба да се диференцира и прилагоди потребама појединих група. За почетак је важно обезбедити заједничко разумевање циклуса и улоге самовредновања и кључних појмова: хоризонтално учење, рефлексивни практичар, критички пријатељ, знања, вештина и ставови који односе на самовредновање у Стандардима компетенција за професију васпитача. Неопходно је осмишљавање различитих видова подршке у процесу увођења *Основа програма*, укључујући и менторску подршку. Такође, потребно је развити ефикасан континурани систем информисања и стручног усавршавања унутар установе.

Поред успостављања заједничког разумевања самовредновања потребно је:

–  Повећати партиципацију родитеља стварањем услова за њихово суштинско укључивање у самовредновање кроз преиспитивање досадашње праксе у установи, анализу модела који постоје у другим европским образовним системима и истраживање различитих модела укључивања родитеља.

– Преиспитати могућности за суштинску партиципацију локалне заједнице у самовредновању и на системском нивоу обезбедити различите моделе ове сарадње и подршку установама у имплементацији и прилагођавању тих модела реалном контексту сваке установе.

– Информисање би требало унапредити кроз подстицање установа да примењују нетрадиционалне форме информисања које подразумеју активнију улогу оних који треба да буду информисани (нпр. радионице, дискусије, трибине), а у установи би требало дефинисати процедуре информисања и носиоце одговорности.

– Подршку самовредновању у установи пружило би веће коришћење дигиталних технологија у овим процесима. Поред опремања установа и увођења интернета, потребна је радити на подизању компетенција запослених у овој области.

–  Подршка установама је неопходна у осмишљавању процедура и механизама за повезивање тима за развојно планирање и тима за самовредновање, као и других тимова.

–  Оспособљавање тимова на нивоу објеката за реализацију свих фаза у процесу самовредновања, а посебну пажњу би требало посветити обуци за израду извештаја. Обука чланова тимова за самовредновање из појединих објеката за планирање, реализацију и извештавање о самовредновању требало би да буде део система унутрашњег стручног усавршавања у установи.

–  Осмишљавање и описивање процедура на нивоу установе које ће пружити подршку тимовима у објектима да, користећи анализу стања у објекту, самостално изаберу област односно стандарде и аспекте рада које ће самовредновати, прикупе и обраде податке и израде извештај установе у којима ће се закључци наводити на нивоу објеката. Предложене мере за унапређивање квалитета треба да се ослањају на ресурсе појединачног објекта, ресурсе других објеката у којима се препознаје квалитетна пракса у некој области или аспекту рада и ресурсе целе установе. Појединачни објекти треба да имају иницијативу и изнесу прве закључке и предлоге за унапређивање, уз могућност да централни тим за самовредновање дискутује о њима и допуни предлоге. Тако би се у овом процесу обезбедило више аутономије објектима, а у исто време они би преузели више одговорности за процес. Овакав приступ подразумева могућност избора да установе али и објекти сами одлуче да ли желе да се самовреднују на овакав начин, на основу тренутног нивоа развоја. Другим речима, један или више објектата би могли да за самовредновање изаберу област за који су посебно заинтресовани или у којој нису задовољни разултатима док би се остали самовредновали у области која је изабрана на нивоу установе. Тако би се вероватно подстакао даљи развој праксе самовредновања на нивоу објекта, али и на нивоу установе.

– Постоје спољни ресурси који се могу у већој мери него до сад користити за унапређивање квалитета рада на основу резултатата вредновања, нпр. пројекти које подржавају различити донатори. Установама је потребна подршка да идентификују те изворе и припреме пројекте, као и да вреднују резултате пројекта. Резултати тог вредновања требало би да буду део укупног процеса самовредновања установе.

–  Установама је потребна системска подршка за израду процедура и протокола за хоризонтално учење, са јасним смерницама о свим корацима, начином реализације, етичким принципима које треба поштовати, начином извештавања и коришћења добијених података у процесу самовредновања. Ово подразумева приручнике, обуке, менторску подршку у процесу увођења *Основа програма*. Иста препорука важи и за подршку рефлексивној пракси.

–  Употреба резултата акционог истраживања важна је у самовредновању па је неопходно пружити подршку прешколским устаановама у процесу припреме и реализације акционих истраживања и повезивања са процесима самовредновања.

**–** У области аутономије установама је потребна помоћ да разумеју шта законски дефинисана аутомија у ствари значи у контексту реаланог живота и рада вртића, односно шта је њен конкретан садржај и где су њене границе.

– Важно је осигурати континитет у раду тимова тако што ће се осмислити поступак и процедуре увођења новог члана, из редова запослених или представника родитеља и локалне заједнице.

**–**  Потребно је направити систем спољашње и унутрашње подршке установама за самовредновање који обухвата различите форме и нивое подршке (обуке, менторство, подршка просветних саветника и саветника-спољних сарадника, база инструмената и помоћних материјала, примери добре праксе, партнерска размена на нивоу установе, размена између различитих установа, сарадња са

модел установом која остварује изузетне резултате у области самовредновања).

# Прилози

## Прилог 1. Питања за фокус-групе са васпитачима, медицинским сестрама и стручним сарадницима

**Разумевање сврхе самовредновања**

1. Шта је **сврха** самовредновања за вас лично? Које **користи** препознајете из тог процеса за сопствену праксу? А за установу у целини?
2. По вашој процени, да ли постоји отвореност свих у вашој установи за самовредновање и преиспитивање сопствене праксе? Спремност на промену?
3. Како сагледавате аутономију установе у контексту самовредновања? У којој области или процедурама би аутономија требало да буде већа?
4. Када размишљате о процесу самовредновања у вашој установи да ли бисте га описали више као истраживачки/рефлексивни или је он више усмерен на обавезу извештавања, контролу и супервизију?

**Методологија процеса самовредновања**

1. Како изгледа процес самовредновања у вашој установи? Да ли се у свим објектима одвија на исти начин?
2. Како се бирају области? Да ли сви објекти раде исту област у исто време?
3. Колико има чланова тима? Да ли су чланови тима из различитих објеката? Како комуницирате? Колико често се састајете?
4. Да ли представници локалне самоуправе учествују у самовредновању и на који начин?
5. Да ли родитељи учествују у самовредновању? На који начин се сагледава њихова перспектива?
6. Како прикупљате податке? Да ли користите квантитативне и квалитативне методе прикупљања података? У ком односу?
7. Имате ли неке инструменте? Можете ли их укратко описати. Ко их је креирао? Од кога све прикупљате податке?
8. Набројте изворе података/доказа које најчешће користите у процесу самовредновања.
9. Како прикупљате податке од деце?
10. Ко обрађује податке? Ко израђује извештај? Да ли се извештај ради на нивоу објекта или установе?
11. Како је организован процес информисања? Како се остали родитељи, запослени, представници локалне заједице обавештавају о резултатима?
12. Како користите Стандарде квалитета рад предшколских установа у процесу самовредновања? Да ли вам Стандарди олакшавају процес самовредновања или не? На који начин?
13. Да ли користите још неки документ или приручник у процесу самовредновања?
14. Да ли постоји неки важан аспект рада у установи који није био обухваћен праксом самовредновања? Опишите га.
15. На који начин резултати самовредновања утичу на даље планирање? Наведите конкретан пример.
16. Да сте у последњих пет година мењали своју праксу самовредновања? Зашто? Како?
17. Шта бисте желели још да промените у својој досадашњој пракси самовредновања?

**Рефлексивна пракса**

1. Постоји ли процес хоризонталног учења у Вaшој установи? Како он изгледа?
2. Да ли посећујете активности колега? Да ли колеге посећују ваше активности? Како изгледају те посете? Да ли се осећате комфорно када сте у посети, односно када вас посете колеге? Да ли имате протоколе за праћење радa колега? Колико учите из овакве врсте размене?
3. Да ли снимате своје активности са децом?
4. Знате ли шта је то ''критички пријатељ''?
5. Да ли вам процес самовредновања овакав каква је сад, омогућава да будете рефлексивни практичар? На основу чега то знате? Ако не, шта је потребно променити у досадашњој пракси у том смислу?

## Прилог 2. Питања за интервју са директорима

1. Шта је сврха самовредновања за вас лично? Које користи препознајете из тог процеса за сопствену праксу? А за установу у целини?
2. По вашој процени, да ли постоји отвореност свих у вашој установи за самовредновање и преиспитивање сопствене праксе? Спремност на промену?
3. Како сагледавате аутономију установе у контексту самовредновања?
4. Како ви лично учествујете у процесу самовредновања?
5. Како би се овај процес могао унапредити?
6. Да ли представници локалне самоуправе учествују у самовредновању и на који начин?
7. Да ли родитељи учествују у самовредновању? На који начин се сагледава њихова перспектива?
8. Како је организован процес информисања о самовредновању? Како се остали обавештавају о резултатима?
9. На који начин резултати самовредновања утичу на даље планирање? Наведите конкретан пример.
10. Да вам Стандарди олакшавају процес самовредновања или не? На који начин?
11. Да ли постоји неки важан аспект рада у установи који није био обухваћен праксом самовредновања? Опишите га.
12. Како сагледавате евентуалне тешкоће у процесу самовредновања из перспективе руководица?

## Прилог 3. Радионица за децу: *Вртић какав желим* (ПУ *Нови Београд)*

**Припрема за активност:**  Васпитач са децом разговара о вртићу, паркићу... и постави на зид, план вртића: собе и дворишта (формат: 2 хамера). Задатак за родитеље је да раније заједно са децом прикупе слике дечјих играчака, паркова, вртића... какве би желели. (извор: часописи, интернет).

**Уводни део:** Разговор са децом о вртићу, може почети питањем: *Како се зове наш вртић?* Питања за уводни део:

1. Шта ти се највише допада у твом вртићу?/ Шта највише волиш у вртићу?
2. Где највише волиш да се играш у вртићу?
3. Где се све налазе играчке у вртићу/соби?
4. Која ти је омиљена играчка у вртићу/соби?
5. Која ти је омиљена игра у вртићу?
6. Шта не волиш у вртићу?

(обавезно: забележити све дечје исказе)

**Главни део:**

Васпитач предлаже деци да заједно направе **колаж слика** вртића какав желе. Деца су подељена у 4 групе, које имају различите задатке за 4 стола. На сваком столу се налазе различите фотографије:

1. играчке за игру у соби;

2. центара интересовања у соби;

3. спортског реквизита, справе или играчке за игре у дворишту;

4. зеленила и цвећа у дворишту.

На унапред постављена план собе и дворишта (2 хамера на зиду), деца лепе изабране фотографије центара интересовања, играчака, реквизита и зеленила или цртају по сопственом избору.

**Завршни део:** Заједно воде разговор о ***вртићу какав желе ...***

**Питања за завршни део:**

1. Шта би променио у вртићу (у улазу, соби, дворишту...) ?
2. Како би волео да се играш и шта да радиш другачије у вртићу?

(обавезно: забележити све дечје исказе)