

LIDERSTVO USMERENO NA DOBROBIT UČENIKA I NASTAVNIKA

OŠ "ĆIRILO I METODIJE" IZ BEOGRADA

Život škole - lokacija, istorija, ljudi

Osnovna škola "Ćirilo i Metodije" se nalazi u Učiteljskom naselju, u beogradskoj opštini Zvezdara. U vreme kada je naselje u najvećoj meri naseljavano, nakon Prvog svetskog rata, novopridošla zajednica Kalmika, ruskih emigranata mongolskog porekla koji su emigrirali nakon Oktobarske revolucije, blizu lokacije današnje škole podigli su i prvi budistički hram u Evropi. U isto vreme, naseljavanje ovog dela grada od strane porodica industrijskih radnika stvorilo je potrebu za školom i ona je osnovana na zemlji koju je gradu donirao Živko Davidović, državni sekretar i pukovnik 1931. godine. Danas, ova škola radi u dve smene sa 955 učenika u 36 odeljenja i 60 nastavnika. Školaspada u red premljenijih škola.

Postoji eksplicitna politika negovanja dobre atmosfere u školi koja se ogleda kroz promociju učeničkih postignuća (nagrade učenika prikazane su na sajtu škole i u holu škole), dobrih rezultata nastavnika (na sajtu i u holu škole prikazan je rad sekcija i različita postignuća određenih odeljenja) i negovanje slobode uz uvažavanje svake ličnosti (školski hol prikazuje radove učenika koji prikazuju njihovu osobenost, oni nisu tematski uobličeni već posetiocu daju sliku kakvi su njeni učenici, šta vole i šta žele da postanu u životu). Školski časopis "Ćirilac" i izdate školske monografije na jubilarne godišnjice osnivanja škole ističu duh pripadnosti školi i negovanje vrednosti koje su usmerene ka učenicima - važnost koja se pridaje uspesima bivših učenika, vrednosti empatije, zajedništva i solidarnosti.

Dobra strana ove škole je negovanje prijateljskog i toplog odnosa između nastavnika i učenika. Učenici kažu da vole ovu školu, jer se nastavnici sa njima šale i prave prijatnu atmosferu i trude se da im učenje učine zabavnim. "Ovde se ne plašimo nastavnika", slažu se. Politika škole je da se izbegava kažnjavanje učenika. Čini se da učenici smatraju da su nastavnici jako blagi i da čak kada neki učenici prave probleme oni nastoje da ih razumeju, da pričaju sa njima i da kroz razgovor uvide zašto se neko ne ponaša na lep način. "Ovo nam ide ponekad na živce, često hoćemo da neko bude kažnjen, ali su nastavnici jako tolerantni. Na kraju, i ti najproblematičniji učenici promene svoje ponašanje i shvate svoje greške". Nastavnici eksplicitno zagovaraju

vrednosti saradnje, empatije i solidarnosti i razgovaraju sa učenicima o njima. "Ovde nas nastavnici uče da ne budemo zavidljivi, da poštujemo svakoga i da se trudimo da pomognemo onome kome je pomoć potrebna", kaže predsednik Učeničkog parlamenta. Stiče se utisak da je u ovoj školi disciplina u funkciji učenja, a ne u funkciji jačanja autoriteta. "Kada smo umorni i previše glasni, nastavnici nam kažu da se ispričamo ili da se malo prošetamo po učionici kako bismo povratili koncentraciju, dozvoljavaju nam da na časovima budemo slobodni, nema one krute discipline za koju sam čuo da postoji u drugim školama" . Sve ovo kao da učenicima daje osećanje slobode.

Školajeveć tri
decenijevežbaonicaUčiteljskogfakulteta,asadavećivežbaonicadrugihnastavničkih
fakulteta. Škola postiže izuzetne rezultate na takmičenjima (npr. uškolskoj 2014/2015. godinučenici škole su osvojili 126 nagrada, odtoga 8 republičkihi 2 međunarodnenagrade), ali se u školi u većoj meri ističe značaj činjenice da veliki broj učenika učestvuje na takmičenjima - oko 400 učenika škole je uzelo učešća na nekom od takmičenja. RezultatinaZavršnomispitusuiznadrepubličkogprosekaispadaju među najbolje u gradu. Učenici ove škole uglavnom dolaze iz porodica gde preteže srednje stručno obrazovanje ili visoko obrazovanje i uprkos tome učenici postižu rezultate veće od očekivanih. Skoro 70% učenika upisuje srednju školu koja je prva na listi želja.

Ključni kvaliteti škole

Škola je uredna i prijatna. Školski prostor ispunjavaju radovi učenika koji prikazuju ko su oni i šta vole u školi. Neki učenici prikazuju sportske aktivnosti, neko časove, a neko druženje

Kroz razgovore sa nastavnicima, direktorka je prikazana kao jedan od ključnih faktora uspeha ove škole. Uz liderstvo koje je usmereno na dobrobit učenika, ističe se i dodatna podrška učenicima kao ključni kvalitet škole što i ne čudi - imajući u vidu koliko se radi na podržavajućoj i prihvatajućoj atmosferi. Škola kao mesto inovacija i kao institucija koja je otvorena prema svetu saznavanja utiče na to da škola bude orijentisana ka razvoju što je treći ključni kvalitet škole. U školi postoji visoka nastavnička autonomija i rad svih organa škole - učenje bez slobode ne može biti pravo i odistinsko, kažu nastavnici. Na taj način ova škola predstavlja primer za školu koju krasi liderstvo usmereno na dobrobit svih učenika što vodi razvijenoj dodatnoj podršci svim učenicima. Uz ovo ističe se i visoko vrednovanje slobode i autonomije nastavnika

koje zapravo predstavlja preduslov trećeg kvaliteta škole, orijentacije ka razvoju uz negovanje slobode i inovativnosti.

Liderstvo: orijentisanost na pohvalu

Direktorka je odmerena i profesionalna, ostavlja utisak tople i empatične osobe koja se maksimalno posvećuje svom poslu. Ona kaže da je njeno iskustvo u odgajanju sopstvene dece pomaže u velikom broju situacija. Njen rad je prepoznatljiv po školskim politikama koje sprovodi o kojima će kasnije biti reči, kao i o izboru pravih nastavnika za stručna veća i školske timove. Njeni postupci i delegiranje odgovornosti i formativna povratna informacija orijentisana na pozitivne aspekte nastavničkog rada obeležavaju njen rad.

Liderstvo se neposredno tiče učenika

Kada se dešavaju situacije nasilja unutar škole, paralelno sa savetodavnim radom sa stručnom službom direktorka sklapa individualne ugovore sa učenicima koji su realistični i baziraju se na mogućnostima učenika i graduiranom pristupu ka željenoj promeni ponašanja, koja uvek u sebi nosi i orijentaciju ka većim akademskim postignućima. Pored distribucije liderstva unutar škole koja podrazumeva upravljanje ljudskim resursima i stavljanje onih najmotivisanijih i najboljih nastavnika na čelo školskih timova i stručnih veća, direktorka smatra da je direktorska uloga to da doprinosi opštoj klimi u školi i često direktorski autoritet koristi u radu sa učenicima koristeći ga za promociju solidarnosti i empatije među učenicima čime pomaže stručnoj službi i nastavnicima.

Često je put ka rešavanju porodičnih ili drugih problema koji leže iza određenog problematičnog ponašanja pružanje šanse učeniku da se oseća uspešno u školi i da škola pozitivno utiče na razvoj njegovog samopoštovanja. "Vaspitanje se sastoji u tome da pustimo decu da budu onakva kakva su i pomognemo im da postanu onakva kakva su", kaže direktorka. "Jako je teško raditi sa ljudima, sa problemima, sa ljudskom patnjom koje je sve više zbog rasprostranjenog siromaštva. Siromaštvo razara porodične veze, dovodi do nasilja, i u školi i u porodici. Doprinos škole je znatno smanjen kada u društvu stvari ne štimaju i kada se često promovišu pogrešne vrednosti. Ali to ne znači da treba da odustanemo".

Jedna učiteljica mi kaže, dok me vodi da mi pokaže školu - "ona je dobar čovek jer vodi računa kako će se svako od nas osećati - ja to kažem iako nisam njena prijateljica i to će vam potvrditi svi zaposleni u ovoj školi".

Uspešno liderstvo podrazumeva jasno ekspliciranu misiju i viziju

Direktorka je preko dvadeset godina radila u ovoj školi kao nastavnica fizike i kaže da joj je poznavanje kako se nastavnik oseća kada je direktor usmeren na nastavničke greške i nesavršenosti poznato i da je želela da to osećanje kod nastavnika promeni. Kod prethodnih direktora, u određenim vremenskim periodima dešavalo se da nastavnici predaju svoj rad u pisanoj formi očekujući povratnu informaciju koja će isticati one negativne aspekte njihovog rada. Sa novom direktorkom, to se promenilo.

"Kada nastavnicima date osećaj slobode i nesputanosti, oni postaju motivisani". Ipak, za red mora da se zna. "Crvena linija je kako će se neki učenik osećati", kaže. Za nešto manje od petnaest godina koliko je direktor, mnogo je učila o tome kako treba da se ponaša prema nastavnicima pri čemu je osnovno pravilo da se ne može ponašati isto prema svima. "Svako traži drugačiji pristup", kaže. "Neko bolje reaguje na ograničenja i jasnije instrukcije a neko na slobodu". "Vrlo retko smo morali da javno osudimo nečije pogrešne prakse - nekada je ćutanje i pogled sasvim dovoljan". Direktorka dodaje: "Za neke sistemске stvari, ako se želi promena u procedurama i pravilima unutar škole, neophodno je da se oslanjamo na zakonski okvir - a promene koje su dolazile iz sistema u proteklih deset godina su bile dragocene za tako nešto".

Ova škola je omekšala tradicionalizam i postala je prilagođenija različitoj deci. Zadatak škole kao institucije koja se bavi vaspitno-obrazovnim radom, prema njenom mišljenju, jeste "negovanje posebnosti svake ličnosti". Spomenuti školski pano na kome učenici izražavaju sebe, govori tome u prilog. *Dobrobit* učenika, ali i nastavnika, predstavlja ključnu tačku na kojoj se zasniva svaka školska aktivnost i svaki sledeći, specifičniji školski cilj. Kada se neka razmatra uvođenje neke nove školske politike, glavni kriterijum pri njenom izboru na nastavničkim većima jeste kako će učenici na nju reagovati i kako će se osećati kada krene da se sprovodi.

Kao logični ishod negovanja i očuvanja osećanja dobrobiti unutar škole dodatna podrška učenicima i prihvatanje svih učenika sa svim različitostima, teškoćama i potrebama postaje ključna vrednost i ishodište za mnoge primere dobrih praksi koje nastavnici na autonoman način vrednuju i neguju.

Tajna uspeha ove škole je što je direktor deo kolektiva, ona je jedan od nas (nastavnik predmetne nastave).

Uspesi učenika na takmičenjima, pedagoška dodata vrednost i kvalitet nastave u ovoj školi izgledaju kao posledica rada na očuvanju dobrobiti i svih procedura koje bivaju jasno usmerene zakonskim okvirom.

Liderstvo oslonjeno na psihološka i pedagoška znanja

Direktorka ne bi bila tako uspešna da nema posvećenu stručnu službu sa kojom čini nerazdvojnu celinu. To svi kažu u školi. Njihov neposredan rad sa učenicima i roditeljima jeste nešto što usmerava školu ka otvorenosti i stalnom razvoju. Neposredan rad znači da učenici svakodnevno dolaze u direktorkinu kancelariju i da se puno vremena investira u razgovore koji imaju za cilj da se utiče na učenike - da se nepoželjna ponašanja smanje, a da se školska postignuća povećaju. Nastavnici kažu da direktorka i stručna služba lično poznaju oko 80% učenika i roditelja sa kojima svakodnevno rade. Vrata direktora i stručne službe su u svakom trenutku otvorena za svakog roditelja ili učenika koji se nikada ne mora najavljivati pre posete u posebnim slučajevima, dok postoji redovan termin otvorenih vrata.

Ako imate problem, a nema nikoga da vas sasluša, problem narasta. Važno je da se stvori atmosfera otvorenosti (nastavnik razredne nastave).

Prekoupitnikazučenike, nastavnikeiroditelje, stručna služba i direktor dobijajupovratnuiinformacijuotomekolikonastavnicipružajupodrškuučenicimakojimajeo napotrebna. Upitnikom za učenike stiže se uvid u sve karakteristike konteksta u kojima se učenik razvija i uči (socio-ekonomski status, porodično stanje, uslovi za učenje, specifične potrebe, interesovanja i dr.) i na taj način škola može lakše da identifikuje one učenike kojima je potrebna neka vrsta dodatne podrške. Svaki problem koji se javi sa bilo kojim učenikom, posmatra se unutar porodičnog, socioekonomskog i kulturnog konteksta iz koga dolazi učenik. Na primer, jedan učenik je počeo da pokazuje probleme u ponašanju (verbalno i fizičko nasilje prema vršnjacima) na vrlo nagao i iznenađujući način iako nikada pre tako nešto nije radio. Psiholog je saznao da je u toku razvod njegovih roditelja i nakon nekoliko savetodavnih sastanaka koji su bili usmereni na osećanja učenika i njegovo sticanje poverenja u školu koje se ogledalo u tome da što je, kako je rekao, konačno neko o njemu počeo neko da vodi računa s obzirom da je na kratko vreme izgubio interesovanje svojih roditelja, problemi u ponašanju su prestali. Isto tako, jedna učenica je bila kandidat za učenika generacije. Kada nije izabrana, direktorka i pedagoškinja škole primetile su da je učenica veoma razočarana - ovo je

dovelo do toga da je pokrenuta inicijativa unutar odeljenja i njene drugarice su joj napravile pano sa nagradom - "najbolja drugarica u školi".

Psihološko-pedagoški uticaj na liderstvo se ogleda i u formulisanju internih školskih politika koje nastoje da očuvaju bezbednost unutar škole - npr. odvojen boravak prvaka unutar produženog boravka, odvojeno igralište za mlađe učenike, pravilo da roditelji ne mogu ući u produženi boravak i na ulaz za učenike. Ove školske politike su donete na nastavničkom veću uz kriterijum povećanja dobrobiti učenika.

Formalizacija sistema upravljanja zarad veće efikasnosti

Liderstvounutar škole se ogleda u preduzimanju i jasnom strukturiranju procedura i delegiranja odgovornosti, na primer, kroz rad školskih stručnih organa (stručno veće za razrednu nastavu, za predmetne oblasti i stručni aktivni za razvojno planiranje i za razvoj školskog programa) koje imaju svoje rukovodioce, definisane ciljeve i zadatke koji se odnose na rad nastavnika istih predmeta, usklađivanje kriterijuma ocenjivanja, razmene informacija o učenicima, kreiranje i dogovaranje oko izbornih i fakultativnih predmeta, analizu završnih ispita, uvođenje novih internih školskih politika koje se temelje na prilagođavanju novih zakonskih odredbi i inovacija unutar sistema obrazovanja. Ovakva organizacija služi kaomehanizam osiguranja kvaliteta rada škole i ostvarenja svih školskih specifičnijih ciljeva.

Formalizacija sistema upravljanja ogleda se prvenstveno u definisanju zajedničkih ciljeva u skladu s vizijom budućeg razvoja škole i delegiranju odgovornosti za ostvarenje tih ciljeva. Posledica prenošenja leaderske odgovornosti jeste visoka autonomija nastavnika unutar škole. Pedagoški kolegijum je mesto gde direktor može dobiti povratne informacije o svom radu, čuti predloge i sugestije i biti informisan o najvažnijim stvarima, problemima i dilemama koje se javljaju u školskom radu. Pedagoški kolegijum je mesto gde se planira školski razvoj i otvoreno govori o uočenim nedostacima kako bi se oni uklonili.

Ova formalizacija je posledica menjanja određenih školskih praksi, na primer, kažnjavanja učenika. Škola je nastojala da izbacikazne kao metod u vaspitavanju učenika. Dugotrajne i iscrpljujuće sednice nastavničkog veća su rezultirale odlukom da se svi argumenti protiv i za kažnjavanje dogovore na stručnim većima.

Rukovodioci stručnih veća i aktiva se menjaju, ali njihov izbor zavisi od zalaganja, motivacije i leaderske uloge koju su spremni da preuzmu. "Vrlo smo zadovoljni našim

rukovodiocima stručnih veća. Volimo ih. Kada ih gledamo kako se trude, oni motivišu i nas", kaže jedna nastavnica.

Orijentacija ka razvoju: osećanje slobode je nužno kako bi se svi u školi dobro osećali

Orijentacija ka razvoju u sebe uključuje slobodu i inovativnost. Čini se da je inovacija posledica slobode, a sloboda posledica dobrobiti. Sve u ovoj školi izgleda tako lako i logično povezano da jedan kvalitet iz drugog spontano proizilazi. Inovacije ne bi to bile da se ne šire kroz školu. Neko bi rekao horizontalno učenje, a često je to prijateljski razgovor između nastavnika.

Ipak, strukturisan način razmene informacija kroz pridavanje velikog značaja stručnim većima veoma doprinosi osećaju autonomije kod nastavnika jer se svako oseća da može da svojom aktivnošću koje se sistemski evaluiraju doprinese konačnom uobičajenoj školskih praksi. Stvari se moraju i sistemski negovati.

Ideje, primeri dobre prakse, inovacije koje uvode nastavnici bivaju predmet i formalnih i neformalnih (češće ovih drugih) konsultacija u okviru stručnih veća. Ova škola, uz jako liderstvo koje strukturise organizaciju rada škole, ipak neguje pristup "odozdo na gore" gde nastavnici izveštavaju o ličnim inovacijama, eksperimentalnim pristupima i imaju slobodu da kao razlog za nekakvu promenu koju uvode navedu bilo šta - od želje da motivišu učenika pa do toga da sebi izvođenje nastave učine interesantnijim i konstantno inoviranim.

Posledica snažnog i istovremeno senzibilisanog liderstva u školi je dobra atmosfera unutar kolektiva i visok stepen horizontalnog učenja koje uključuje sve nastavnike u školi, uključujući i najiskusnije nastavnike.

Kao nastavnik s preko trideset godina radnog staža, tražila sam da vidim pripreme jednog jako mladog nastavnika za koga su po školi pričali da jako lepo radi. I zaista, mnogo sam od njega naučila. Znam da bi neke kolege u nekim drugim školama bilo sramota zbog toga, ali ovde sam ponosna što tako nešto mogu da uradim (nastavnica predmetne nastave).

Iako sam imala ponudu da radim u drugoj, meni mnogo bližoj školi, nisam pristala. Svaki dan gubim mnogo vremena u odlasku i dolasku u školu i srećna sam zbog toga jer radim u sjajnoj atmosferi u kojoj se osećam divno (nastavnica predmetne nastave).

Našu direktorku karakteriše jasan plan i cilj, odsustvo sujete, pažljivost, vođenje računa o dobrobiti svih. I pre svega, veliko iskustvo, koliko iskustvo rada u struci toliko i ljudsko iskustvo (nastavnica razredne nastave).

Orijentacija ka razvoju je usmerena opštom klimom u školi, odnosno vrednostima koje škola neguje. Razvoj se odnosi na dve ključne vrednosti, prema rečima nastavnika: omogućiti učenicima da uče isključivo u školi i da se u njoj lepo osećaju. Veliki broj vannastavnih aktivnosti koje škola uvodi i organizuje ostvaruje oba ova cilja, s tim da je cilj učenja van učionice povezivanje obrazovanja sa svakodnevnim kontekstom kako bi se ono što se uči u školi učinilo vidljivijim i bližim učenicima. Čini se da su obrazovni uspesi škole posledica prihvatajuće i podržavajuće atmosfere koja postoji u školi i drugarstva koje postoji ne samo između učenika već i između učenika i nastavnika ("Nastavnici su naši prijatelji u ovoj školi", kažu učenici).

Primeri inovacija koje se šire

Da bi se nešto razmenjivalo, nije nužno da to bude revolucionarni nastavnički pristup ili tehnika. Nekada su dovoljne "sitnice" kako bi se delotvornost nastave povećala.

Jedan nastavnik razredne nastave izveštava o tome kako je primetio pozitivne efekte kod "uspavanih" učenika nakon što je izbacio rad prema rasporedu časova, kao i rad domaćih zadataka kod kuće. Učenje vođeno učenikom delovalo je podsticajno i motivišuće za polovinu razreda koji je bio manje uključen jer su se, prema njegovom

mišljenju, na ovaj način učenici osetili odgovornim za organizaciju svog vremena i aktivnosti, kao i za svoja postignuća i obaveze. Jedini "domaći zadatak" koji učenici imaju jeste da pročitaju neku knjigu po sopstvenom izboru. Sa druge strane, roditelji koji su nastavnici ili koji se bave zanimanjima u okviru kojih mogu održati predavanje na času, redovno dolaze u školu i to čine. Na taj način, učenici bolje upoznaju pojedina zanimanja, bolje shvataju obrazovanje u kontekstu zajednice i postaju bolje povezani sa svojim vršnjacima shvatajući da obrazovanje nije nešto što je samo vezano za školu, kažu nastavnici.

Izveštaji o napredovanju učenika se roditeljima šalju na mesečnom nivou. U prvom razredu, učenici imaju kontakt blokove koje popunjava nastavnik ako još to ne mogu sami da urade. Roditelji su na taj način stalno informisani o napredovanju deteta (nastavnik razredne nastave).

Kroz radionice i priče na tim radionicama škola pruža roditeljima uvid u to šta su primeri dobre prakse roditeljske podrške. Ishod ovakve radionice je uvid roditelja da oni mnogo više greše nego sami učenici. Često prisustvo na ovim radionicama dovodi i do preispitivanja vaspitnih stilova koji nakon radionice bivaju mnogo više usmereni ka potkrepljivanju umesto ka kažnjavanju (stručni saradnik).

Često krenemo od intuiicije, a onda vidimo da su to kasnije postala sistemska rešenja (nastavnica predmetne nastave).

Druga nastavnica priča kako umiruje učenike poznatom pričom o "karavanu u pustinji". U jednom malom gradu u pustinji, jedan dečak je motrio da li će proći karavan sa vodom i kada se to desi ima zadatak da obavesti celo naselje. Međutim, na glavnom trgu je žamor i niko ne može da ga čuje pa on mora da priđe svakom građaninu i pipne ga koji onda prilazi drugom kako bi proširio radosnu vest za vrlo kratko vreme koliko se

karavan zadržava. Vrlo simpatična metafora koja poistovećuje znanje sa nečim toliko neophodnim kao što je voda učinila je da učenici počinju da vole da budu "umireni" ovakvim pristupom. To su počeli da primenjuju i ostali nastavnici. Jedan učenik kaže: "nastavnici su uspjeli da disciplinu na času zavedu ne uz pomoć straha već nekako kreativno, kao da smo počeli da čas može da iscuri ako se ne smirimo, a zbog toga smo tu, da nešto naučimo, obrnuto sve je uzalud".

Sloboda koju nastavnici imaju dovodi do različitih inovacija i prilagođavanja rada u školi prema željama i potrebama učenika. Tako, škola organizuje dodatnu nastavnu matematike koju drže predmetni nastavnici u okviru razredne nastave i ona je otvorena ka svim učenicima. Ovo deluje veoma podstičuće za razvoj motivacije učenika i pomaže učenicima da razviju, vrlo brzo i vrlo lako, pozitivan akademski self-koncept, odnosno, pozitivnu sliku sebe unutar obrazovnog konteksta jer se osećaju znatno rasterećenije na ovim časovima, sa većim pravom da nešto ne razumeju ili pogreše, a sama činjenica da slušaju nastavu za starije učenike, prema rečima nastavnika, na njih deluje potkrepljujuće i motivišuće.

Isto tako, škola je sistemski proširila jedan primer dobre prakse nastavnice razredne nastave koja nastoji da oslobodi nešto povučenije učenike da se bolje osećaju u školi. Ako za tim postoji potreba, u nižim razredima se u hodu škole okači pano sa zadatkom da svaki učenik predstavi sebe. Praksa je pokazala da ovaj zadatak u najvećoj meri vole povučeniji učenici i da se oni nakon njega osećaju slobodnije.

Pozivanjem roditelja kolega, koji su takođe nastavnici, da drže časove u školi, želeo sam da unapredim saradnju sa roditeljima, da učinim da se deca osećaju drugačije i da promovišem nastavničku profesiju (nastavnik razredne nastave).

U mlađim razredima, organizuje se nastava iz obaveznih izbornih predmeta i izbornih predmeta koji uključuju versku nastavu, građansko vaspitanje, lepo pisanje, predmet Čuvari prirode, Narodna tradicija, Od igračke do računara i Ruka u testu. Slični izborni obavezni i izborni predmeti se nude i za učenike koji pohađaju više razrede: Verska nastava, Građansko vaspitanje, Informatika i računarstvo, Crtanje, slikanje i vajanje, Hor i orkestar, Čuvari prirode i Šah. Na ovaj način, učenici lakše shvataju da je učenje zapravo zabavno i interesantno. Izborni predmeti se usklađuju sa interesovanjima

učenika čime se na visokom nivou konstatno održava njihova motivacija za učenje, a često se sadržaj ovih predmeta povezuje sa znanjima iz drugih predmeta.

Kreiranje izbornih predmeta zavisi od uzrasta učenika i od identifikacije njihovih interesovanja (nastavnik predmetne nastave).

Inovacije su osnažene kroz učešće škole u različitim projektima

Osnaživanje škole u negovanju slobode i inovativnosti se i sistemski podržava. Kada se pogledaju projekti u kojima je škola učestvovala, njena strateška orijentacija prema jačanju dobrobiti svih učenika postaje jasnija. Od prvog učešća na projektu koji se odnosio na razvoj tematskog interaktivnog učenja, kada je cilj bio jačanje postignuća učenika, škola se okrenula projektima koji unapređuju klimu i etos škole. Škola je učestvovala u projektu "Škola bez nasilja", "Osnaživanje škola za inkluzivno obrazovanje", zatim u projektu "Osnaživanje porodica" koji je između ostalog, kao jedan od ciljeva imao jačanje partnerstva sa roditeljima u obrazovnom procesu, pa u projektu pod nazivom "Profesionalna orijentacija na prelasku u srednju školu" sa ciljem da se ovaj tranzicioni proces olakša učenicima. Škola je učestvovala i u projektu "Koliko je inkluzivna naša škola?" koji je imao za cilj da testira nove dokaze i indikatore koji se odnose na inkluzivno obrazovanje u okviru postojećih standarda kvaliteta rada obrazovno-vaspitnih ustanova. Škola je uspela da postane škola vežbaonica i centar inovacija u okviru projekta "Razvionica". Uviđanje koliko je važno razvijati preventivne potporne sisteme unutar škole usmerio je školu i prema projektu "Veštine za adolescenciju" koji ojačava nastavnike da preventivno deluju na naznake rizičnih situacija (npr. zloupotreba alkohola i sl.).

Bez saradnje roditelja malo toga je ostvarivo - zato je važno na prvom mestu zadobiti njegovo poverenje (nastavnik predmetne nastave).

Bolje se uči van škole: izlasci škole u zajednicu i svet saznanja

Insistiranje škole na učestvovanju u različitim vannastavnim aktivnostima je važno za školu jer se prema nastavnicima tako gradi školski identitet i povećava osećanje dobrobiti kod učenika. Učenici tako u većoj meri zavole školu jer shvate da je škola usmerena na životno iskustvo koje je samo po sebi zanimljivo, kažu nastavnici.

U mlađim razredima na časovima odeljenjskih zajednica učenici su podržavani u razvoju radnih navika, planiranju i organizovanju učenja i slobodnog vremena. Upoznaju se sa različitim zanimanjima njihovih roditelja koji posećuju školu i pričaju o njima. Na licu mesta se upoznaju u radionicama sa starim zanatima. Pred kraj polugodišta organizujese prodajna izložba učeničkih radova koje izrađuju zajedno sa roditeljima a svako ima priliku da izrazi neki svoj talenat (veženje, vajanje, grnčarija, mozaik, slikarstvo, primenjena umetnost, heklanje i dr.). Izrada različitih predmeta je praćena pričom o različitim veštinama potrebnim za takve delatnosti.

Učenje van učionice je učenje unutar škole. Učenjem van učionice smanjuje se obim učenja kod kuće, a često se više ne vidi ni razlika kada dete uči ili ne uči - kao da počinje da uči stalno (nastavnik razredne nastave).

Profesionalna orijentacija u okviru škole podrazumeva individualne razgovore sa stručnim saradnicima, a tamo gde postoji potreba rađeni su i testovi sposobnosti, a nakon toga obavljani razgovori sa učenicima i roditeljima. U školi gostuju i psiholozi iz Nacionalne službe za zapošljavanje koji kroz predavanje nastoje da upute učenike u najbolje načine za izbor budućeg zanimanja. Naravno, u školi gostuju i roditelji koji predstavljaju svoja zanimanja.

Kulturno-umetničke aktivnosti ove škole izrazito su sadržajne. Učenici zajednički posećuju biblioteke, fakultete (npr. Učiteljski fakultet gde su održali priredbu povodom svečane akademije), opštinu Zvezdara (predstavljanje škole u okviru Dečije nedelje), lokalna mala i srednja preduzeća (gde se mlađi učenici najčešće upoznaju sa različitim zanimanjima i delatnostima), predškolske ustanove (gde se realizuju neke od zajedničkih aktivnosti, npr. Dan zdrave hrane). Škola organizuje dosta izleta i edukativnih poseta koje uključuju posete pozorištima, bioskopima, verskim institucijama, muzejima, itd. Skoro da nema mesta u Beogradu koje se bavikulturnim, umetničkim i obrazovnim životom koje škola nije organizovano posetila. Na primer, nastavnica istorije često vodi svoje učenike u Arhiv Srbije. Ove posete se brižljivo

planiraju i kontekstualizuju unutar nastavnih sadržaja. U školi se često organizuje školski bioskop sa projekcijom različitih filmova koje su u vezi sa nastavnim sadržajima nakon završetka časova. Velika pažnja se pridaje učestvovanju na sporstkim takmičenjima i umetničkim aktivnostima (đembisti, rok bendovi, izložbe likovnih radova, pozorišne predstave, književne večeri i sl.).

Đački parlament je važna karika kako bi se osećanje dobrobiti u školi sistemski negovalo. Đački parlament aktivno učestvuje u aktivnostima kao što su profesionalna orijentacija (uključivanje u radionice, organizovanje predavanja, posete srednjim školama, sajmu obrazovanja i sl.), uređenje škole, uključivanje u takmičenja, uključivanje u humanitarne akcije i volonterski rad, organizovanje pomoći postradalima od poplava, organizovanje slobodnih aktivnosti u školi, razni vidovi saradnje sa lokalnom zajednicom (sastanak u Opštini Zvezdara sa predsednikom opštine, predavanja i radionice pod nazivom „Škola aktivizma“), borba protiv nasilja (uključivanje u radionice o digitalnom nasilju, zajedničke akcije sa Vršnjačkim timom za borbu protiv nasilja, kao što su izložbe, radionice i sl.), organizovanje maturske proslave, pripreme za polaganje završnog ispita i upis učenika u srednje škole, saradnja sa đačkim parlamentima drugih škola (sastanci sa predstavnicima osnovnih i srednjih škola sa opštine i razmena iskustava), vršnjačka edukacija (posle završene obuke članovi Parlamenta su organizovali 10 radionica u odeljenjima šestog, sedmog i osmog razreda na temu digitalnog nasilja)

Od najslabije karike ka najjačoj: dodatna podrška učenicima

Čini se da dobrobit mora biti dobrobit svih u ovoj školi. Oni koji su različiti, prema mišljenju nastavnika, pod većim su rizikom da ne budu u dovoljnoj meri prihvaćeni. "Osetljivost na različitost je ključ dobrobiti uopšte". Tako, treći ključni kvalitet škole, dodatna podrška učenicima, sistemski je podržan u okviru cele škole i strateški oslonjen na prethodna dva kvaliteta. Čini se da je strateški pristup u dodatnoj podršci socijalna inkluzija i njeno postavljanje na mesto ključnog prioriteta. Bez prihvaćenosti nije moguće raditi na obrazovnim ishodima. Stiče se utisak da u ovom drugom delu ipak ima dosta prostora za napredak.

"Atmosfera prihvatanja se gradi prvo tamo gde je najpotrebnija a onda se lako širi svuda", kaže mladi učitelj, rukovodilac mlađih razreda u školi. A najpotrebnija je tamo gde postoji različitost, "nedostatak", barijera. Jedna učiteljica kaže: "Imali smo učenika koji je imao intenzivan fizički nedostatak i, da budem iskrena, na početku nije bilo prijatno gledati u njegovo lice. Shvatila sam da i učenici osećaju isto što i ja. Shvatila sam da imam malo vremena da nešto preuzmem i da ako pogrešim u prvom kontaktu, taj učenik nikada neće biti prihvaćen i da se nikada neće osetiti dobro u školi. Prišla sam

i poljubila sam ga u kosu. Sada je on jedan od omiljenijih učenika unutar razreda, postao je znak prepoznavanja našeg odeljenja".

Važnost jačanja prihvatanja učenika kojima je potrebna dodatna podrška "sitnim", neformalnim postupcima nastavnika

Mali, naizgled nebitni postupci nastavnika su ključni za prihvatajuću atmosferu unutar odeljenja. "Često nismo ni svesni koliku... pa hajde, moć, ili bolje uticaj imamo na učenike, oni usvajaju naše vrednosti i stavove naročito u mlađem uzrastu". Nastavničke vrednosti koje neguju inkluzivnost se tako lako šire kroz odeljenja.

Dodatna podrška učenicima koji imaju poteškoće u čitanju i pisanju se pruža kroz intenziviranje saradnje sa roditeljima i institucijama kojima su se roditelji obraćali kako bi se njihove sugestije u što većoj meri iskoristile a dodatna podrška osnažila. Informacije od roditelja se obilato koriste za individualizaciju i kreiranje IOP-a. Takođe, dobre prakse koje se odnose na stvaranje atmosfere koja je prihvatajuća šire se kroz celu školu. Jedinstvo unutar odeljenja se stvara postupcima nastavnika, saglasni su svi nastavnici. Učenicima koji imaju potrebu za dodatnom podrškom delegiraju se zadaci i uloge kojima oni postaju korisni deo odeljenja, a odgovornost koju tako dobijaju čini ih prihvaćenijim unutar vršnjačke grupe. Na primer, učenica koja je imala neurološki problem dobija dodatne odgovornosti kako bi se njena kompetentnost negovala - čuva ključeve, poziva učenike, često motri da neko ne zaostaje ili se ne izgubi kada se ide na neku manifestaciju van škole, itd. Na taj način se stiče osećanje prihvaćenosti u kome se lakše uči i kognitivno napreduje.

Negovati inkluzivnu školu: sistemske mere ka jačanju i dobrobiti i postignuća

Kako bi se unutar škole u većoj meri stvarala atmosfera prihvatanja, ali i kako bi se razvijala solidarnost, kroz tradicionalne humanitarne akcije „Drug-drugu“ i „Punate glavu ljubavi“ u školi se pruža pomoć socijalnogroženim učenicima. Umaju je organizovane humanitarne akcije za pomoć porodicama koje su stradale u poplavama a. Stručna služba takođe intenzivno radi sa učenicima koji pokazuju neke znake hiperaktivnosti dok se na nivou cele škole rađena sociometrija i radionice o poželjnim i manje poželjnim osobinama za druženje sa ciljem da se prepozna agresivnost u sopstvenom i tuđem ponašanju. Na Odeljenskom veću petih razreda nastavnici razredne nastave detaljno upoznaju veće sa učenicima koji su imali poteškoće u napredovanju, rađeći po individualizovanom nastavi ili individualizovanom obrazovnom planu. Za one učenike za koje se utvrdi da nisu pokazali nikakvo napredovanje i pored individualnog pristupa individualizovanog

obrazovnog plana škola se obrađuje i predstavlja osnovu za izradu individualizovanog plana sa izmenjenim standardima postignuća.

Mnogo rada, mnogo motivacije i mnogo truda, uz podršku nastavnika, može dete dovesti do ogromnog napretka - u slučaju konkretnog deteta ono je i maturu polagalo bez asistenta (stručni saradnik).

U razredu prepoznam dete koje ima senzibiliteta i empatije i preko tog učenika dalje kreće da se kao lavina širi vršnjačka podrška (nastavnik razredne nastave).

Važno je da uz svu individualizaciju i dodatnu podršku učenik koji ima potrebu za njom bude ravnopravan i da se opšta pravila odnose i na njega (nastavnik razredne nastave).

Radili smo na tome da smanjimo sažaljenje drugih učenika prema nekim učenicima a da ih bolje upoznamo - na taj način oni su postali deo nas (nastavnik predmetne nastave).

Strah od neprihvatanja vršnjaka i zadirkivanja još više inhibira učenike koji imaju potrebu za dodatnom podrškom. Prvi korak je da takva uverenja uklonimo i kreiramo podržavajuću atmosferu (nastavnik razredne nastave).

Dodatna podrška je nerazdvojna od sistemskog rada na povećanju osećanja dobrobiti unutar škole - npr. škola obeležava Mesec lepih reči, što je obično septembar u okviru koga su leporečje, lepaporuka i lepo osećanje bilo predmet razgovora na časovima

srpskog jezika, odeljenjske zajednice, građanskog vaspitanja i verske nastave dok je uholuškole uređen i panonatutemu.

Identifikacija "problema" je ključna kao i sporazumevanje sa roditeljem oko toga kakva je dodatna podrška potrebna. Važno je sklopiti ovakav dogovor kako bi se vremenom obim dodatne podrške smanjivao (direktorka).

Prilikom pružanja dodatne podrške - dijagnoza lekara malo toga znači. Svako dete je svet za sebe (stručni saradnik).

Kada želim da ohrabrim nekog učenika, često koristim njegovo ime pri kreiranju zadataka iz matematike (nastavnik razredne nastave).

Nastavu diferenciramo tako što koristimo razne metode - a kako ovaj način nastave ne bi javno izdvajao učenike po kvalitetu dajemo mogućnosti da učenici biraju različite boje zadataka koje označavaju različitu težinu - pri čemu i ove boje često menjamo. Na taj način i sami učenici jačaju svoje metakognitivne sposobnosti i sposobnosti samoprocene (nastavnica razredne nastave).

Jedan dečak koji ima potrebu za dodatnom podrškom pre nego što je došao u ovu školu promenio je tri škole i ogromna količina zabrinutosti i straha koju je doneo sa sobom bila je potpuno razumljiva. Uz topao odnos, ovaj dečak je počeo da se oseća dobro, prihvaćeno i ispunjeno, a fizički nedostatak je potpuno otišao u drugi plan. Ključna tačka je saradnja sa roditeljem koji mora da stekne poverenje da neko zaista želi da pomogne. Ova sredina, za razliku od prethodnih, pružila je dečaku poverenje da je kompetentan za razliku od drugih škola gde je tretiran kao dete mnogo mlađeg uzrasta. On ima istaknute dužnosti unutar odeljenja - čuva ključeve, pomaže u organizaciji nastave i izleta, itd. To je vodilo potpunoj promeni načina na koji ga učenici percipiraju (nastavnik razredne nastave).

Kako smo uspeli?

Čini se da je uspeh ove škole posledica izazova koji će u ovom poglavlju biti opisani i ljudskih kvaliteta da se sa njim uhvate u koštac. I nagomilanog iskustva - ljudskog i nastavničkog. Izazovi su uticali da se ciljevi škole menjaju kako vreme prolazi. Kada je 2002. godine došla na to mesto, direktora navodi da je tada škola bila mnogo više orijentisana prema visokim postignućima. Ali ovo strateško opredeljenje škole se promenilo. Ovi ciljevi su zaista i ostvareni sa rezultatima koji ukazuju da škola ima postignuća koja je svrstavaju u prvih deset škola u Beogradu. Kako je vreme prolazilo, sticali su se uvidi o tome da isključiva orijentacija ka postignućima za sobom nosi opasnost od sagorevanja, kompetetivnost u kolektivu i klimu koja pretila da naruši i sama postignuća. Informacije koje su dolazile od strane Ministarstva i reformske struje ukazivale su na neki drugačiji put. Mnogo novina koje su dolazile u školu od strane obrazovnog sistema protumačene su u školi kao "jedna vrsta omekšavanja" tradicionalističkog ili kako neki nastavnici kažu, "rigidnog pristupa" ne samo nastavi nego i ciljevima obrazovanja uopšte. Dobrobit je počela da zamenjuje orijentaciju ka postignućima kao strateški cilj, iako tada ne toliko jasno artikulisan. Strateški cilj je tada označen kao razvoj zajedništva unutar škole.

Ovo zajedništvo je podrazumevalo način da se promene i novine koje su dolazile od strane obrazovnih vlasti postepeno uvode bez javljanja otpora. Strateški pristup uvođenju svih novina od strane rukovodstva mogao bi se opisati kao postepenost. Direktorica izveštava o svojim opsežnim konsultacijama sa drugim direktorima škola i njihovim negativnim iskustvima sa svojim kolektivima koji su se opirali svim promenama u načinima rada.

Tražeci razloge i tačke preokreta koje su vodile uspehu, direktorka naglašava da je tadašnje spajanje sa osnovnom školom "Miloš Matijević Mrša" dovelo do intenzivnih problema koje sa sobom nosi spajanje različitih kolektiva i veliki broj novopridošlih učenika koji su imali neku vrstu potrebe za dodatnom podrškom. Bilo je negodovanja, straha, loše atmosfere, međusobnog upoređivanja. Izazov za zajedništvom nikada nije bio veći. Jedna nastavnica kaže da je "već lošu atmosferu u kolektivu ovo dodatno poljuljalo i da već loši međuljudski odnosi postaju još lošiji, gde postoje dve različite škole smeštene u istoj zgradi". Dve škole u jednoj, dve odvojene grupe nastavnika, pretile su da naruše klimu u čitavoj školi, pri čemu su jedni bili ti kojima se smanjivao broj učenika, a drugi oni koji su imali potencijal. Vremenom, razlikovanje između ove dve grupe se izgubilo kroz naglasak na vrednovanje ljudskih kvaliteta koji čine dobrog nastavnika. Direktorici je ovo učinilo osetljivijom - bolje je tumačila šta nastavnici misle i osećaju kad to ni ne kažu. Shvatila je da je pohvala najveći podstrek. Posle godina loše klime u školi, orijentisanosti na greške i nedostatke, shvatila je da mora podstaknuti pripojene nastavnike, a samim tim i one ostale. To je uradila kroz uvažavanje

nastavničke potrebe da budu u najboljim odnosima sa onima sa kojima žele, dok je jasno naglašavala važnost zajedničkih ciljeva škole. Kroz isticanje pohvale, umesto kazne i kritike, nastavnici su počeli da se bolje osećaju i u većoj meri su se identifikovali sa novom školom. Starim nastavnicima je ovo predstavljalo dugo priželjkivano osveženje i ostvarenje dugo priželjkivane autonomije. Mišljenje nastavnika je počelo da se čuje unutar škole i oni su po prvi put shvatili da mogu da utiču na školske prakse, politike i izgled škole.

Različita struktura učenika iz tadašnje matične škole otvorila je imprativ prilagođavanja škole svima i menjanje dotadašnjih uhodanih mehanizama i procedura. Dotadašnji načini rada sa učenicima su se morali početi menjati u pravcu veće osetljivosti na posebnosti svakog učenika.

Kao tadašnja tekovina koja se održala do danas, svi nastavnici ove škole odlaze na nekoliko dana van grada kako bi razmenjivali ideje, iskustva i prakse i družili se. Ova poseta izgleda tako što se definiše ključna tema koja se odnosi na školsko razvojno planiranje i o njoj se u manjoj meri formalno a u većoj meri neformalno razgovara, a druženje između nastavnika se ohrabruje i na njega se gleda pozitivno. Neki nastavnici ovu praksu vide kao ključnu za uspostavljanje dobrih odnosa unutar kolektiva. Ogroman rad na ljudskim odnosima doveo je do uspeha.

Toga ne bi bilo da nije bilo sistemskih promena, koje su došle kao naručene. A tu je i bojazan od "tržišta škola", odnosno opasnost od gašenja radnih mesta ako bi se priliv novoupisanih učenika u školu smanjio. Negativan primer ugašene pripojene škole pojačao je ovu bojazan.

Trebalo je omekšati školu, učiniti je toplijim mestom, mestom sloge. Ljudski kvaliteti nastavnika morali su se preneti na učenike, na samu nastavu. "Zbog čega smo mi svi ovde?", kao da su se upitali i "stari" i "novi" nastavnici.

Kao konkretan primer koji može oslikati reviziju tradicionalizma u školi i tačku pomeranja od rigidnog pridržavanja procedura ka fleksibilnijoj perspektivi, od ideje da dete treba da se prilagodi školi ka ideji da se škola treba prilagoditi svakom pojedinačnom detetu, predstavlja slučaj sa smanjivanjem ocena iz vladanja.

Prokrustovski pristup školi u kome se svako prilagođava određenom kalupu koji je iznedrio većinu nastavnika dovedio je do toga da se učenici strogo sankcionišu za disciplinske prekršaje bez dubljeg uviđanja razloga nekog postupka ili socioekonomskog, sociokulturnog i porodičnog konteksta u kome učenik uči i razvija se. Smanjenje ocene iz vladanja i argumentacija za njega zasnivala se snazi, dubini i opsegu

disciplinskog prekršaja. Postepeno, direktorka i stručna služba, na nastavničkim većima, počinjali su da traže od razrednih starešina i nastavnika koji predlažu ove mere i argumentaciju koja obrazlaže da je kažnjavanje nužno i da su se iscrpele sve preventivne mere i aktivnosti koje su nastavnici mogli da preuzmu. Javili su se otpori i sednice nastavničkog veća su postale viščasovne, ali je insistiranje rukovodstva škole postepeno dovelo do toga da nastavnici vremenom postaju osetljiviji na specifičnosti učenika, a sistem razmene informacija o učenicima na osnovu tada kreiranog učeničkog upitnika i redovnih intervjuja učenika sa stručnim saradnicima krenuo je da cirkuliše školom i postao sistemska praksa škole. Podaci o učenicima su se razmenjivali među nastavnicima kada je za to bilo potrebe. Na taj način, nastavnici su senzibilisani da razmišljaju o dubinskim razlozima učeničkog ponašanja. Ovo razmišljanje je posledično dovelo do jačanja dobrobiti, inkluzivnosti škole, odnosno efektivnijeg pružanja dodatne podrške i do veće centriranosti na učenika unutar obrazovnog konteksta. Takođe, jače insistiranje na već postojećoj formalizaciji rada stručnih veća i pedagoškog kolegijuma je posledica promene ove prakse. Otpori nastavnika, različiti stavovi, sukobljena mišljenja i suprotstavljenosti između različitih pedagoških, psiholoških i obrazovnih koncepcija između nastavnika počinjali su da bivaju razmatrani na stručnim većima, da bi na kraju, na sednicama nastavničkog veća i na pedagoškom kolegijumu one stizale u sintetizovanoj formi što je vodilo lakšem odlučivanju, jasnije definisanim strateškim odlukama i jasnijem usmeravanju škole ka inovativnosti i razvoju. Iako možda može izgledati pomalo kontradiktorno - strukturisanija i formalizovanija organizacija rada škole vodila je iskoraku od tradicionalnog poimanja škole do uspešnijeg negovanja veće dobrobiti, školske otvorenosti i izraženije autonomije nastavnika. I zapravo školi koja je u većoj meri usmerena na pojedinačno dete. Na taj način, odgovornost je počela da pripada svima, a ciljevi i vizija razvoja škole jasnije postavljeni i bolje diseminirani kroz celu školu.

Kažnjavanje je zamenjeno poverenjem. Sloboda je zamenila strah. Udžbenike je počeo da menja i dopunjuje svet saznavanja - sve ono što se nalazi van zidova škole. Nečije greške ili prakse koje bi trebalo ispravljati nikada nisu javno ili oštro naglašene i kritikovane. Slobodan nastavnik je počeo da podstiče slobodu učenika. Nastavnici kažu: "pravo na grešku je počelo da pripada svakome". Jedino sredstvo za podizanje motivacije postepeno je postala pohvala.

Stariji nastavnici koji su u školi promenili nekoliko direktora u više različitih škola zapažaju razlike u načinu liderstva koje je postojalo pre i tokom devedesetih i nakon 2002. godine od kada je današnja direktorka na čelu škole. Ove nastavnice predmetne nastave izveštavaju o, za njih pogrešnom i demotivirajućem liderstvu, koje je smatralo da će nastava biti najbolja ako postoji stroga kontrola rada zaposlenih i konstantna briga i

česti uvidi u rad nastavnika. To ne znači da direktorka ne posmatra časove u ovoj školi, naprotiv. Ali oni nemaju za cilj kritiku već dobronamerno usmeravanje ka boljitku. Usmerenost na grešku, a ne na ono što je pozitivno, vodilo je u njihovom radu otporima, osećanju neprijatnosti i osećanju da ne mogu da utiču na svoj rad i opštem padu motivisanosti i osećaju besmisla nastavničke profesije.

Jedna nastavnica opisuje svoje nekadašnje iskustvo rada u jednoj školi:

Kao mlada nastavnica, tek došla sa tadašnje pedagoške akademije, reorganizovala sam nastavu za đake prvake koji još uvek nisu uspeali da funkcionišu prema krutom rasporedu časova. Zato sam raspored ukinula, a sa aktivnostima sam kretala spontano i individualizovano, svaki učenik je imao svoj ritam, a raspored časova za taj dan sam prilagodila potrebama, kao i aktivnosti, kao i načine rada. Negde na pola radnog dana, do mene je došla informacija da će direktor doći na moj čas. Kako sam nastavu i raspored već prilagodila i obrnula, u strahu sam naredila učenicima da iscepaju obradu pesme iz sveske koju su pisali i za direktora izvela tradicionalni čas obrade pesme iz početka koji je bio utvrđen rasporedom. Tako nešto u ovoj školi nikada ne bi moglo da se desi. Ovde želim i vapim da primim svaku kritiku jer znam da će ona biti usmerena ka poboljšanju mog rada (nastavnica razredne nastave).

Kuda idemo dalje?

Čini se da škola ne želi da odustane od svojih strateških ciljeva. Inkluzivna škola se posmatra kao škola koja pruža kvalitetno obrazovanje svoj deci i ovo kao cilj se mora zadržati s tim što put ka njegovom ostvarivanju, uz zadržavanje dobrobiti, mora biti još snažnije usmeren ka razvoju i jačanju individualizovane i diferencirane nastave. U

oblasti postignuća učenika kojima je potrebna dodatna podrška ima još dosta prostora za napredak. Toga su u školi svesni. "To je veoma teško, to su najveći izazovi. Sa svakim novim detetom koje ima potrebu za dodatnom podrškom, pitamo se - kako? Ali ne odustajemo. Često se osetimo nekompetentni. Ali onda shvatimo da će se rad i trud isplatiti. Trudimo se da budemo kreativni. Pružanje dodatne podrške je kreativan čin koji se zasniva na dubinskom poznavanju deteta" - kaže jedna učiteljica. Predmetna nastava se može značajno poboljšati u pravcu individualizacije i diferencijacije. Svi se u školi slažu da to može biti sledeći ogroman strateški cilj škole.

Sagorevanje se mora predvideti i izbeći. "Kako je stanje u drušvu lošije i siromaštvo veće, više je problema u školi", kaže direktoraka. Zato, pomoćnica direktorke preuzima veliki posao i predstavlja značajnu pomoć u rukovođenju. Takođe, sigurno da treba obezbediti da se iskustva i načini rukovođenja školom ove direktore prenese na budućeg što je smena koja se u jednom trenutku neminovno mora dogoditi. Važno je reflektovati svoje iskustvo, preneti ga drugima kako bi oni mogli da nastave da školu čine sigurnim mestom - mestom u kome ne postoji nasilje, u kome se neguje solidarnost i osećanje zajedništva i pripadnosti - u budućnosti.

Škola želi da postane, nadograđujući se na već postojeće prakse i kvalitete funkcionalna vežbaonica, visoko kvalitetna baza za praksu studenata sa fakulteta za obrazovanje nastavnika, centar inovacija i obrazovno-vaspitne izvrsnosti (model škola) i centar za profesionalni razvoj nastavnika iz drugih škola.

Danas je škola možda na vrhuncu svojih uspeha i dostignuća. Nagrade i pohvale koje škola svakodnevno dobija sa raznih strana samo su rezultat kontinuiranog, timskog, višedecenijskog rada. Mi se dosadašnjim rezultatima ponosimo, ali se njima ne zadovoljavamo. Oni su za nas samo još jedan stepenik, a sledeći je još viši. Mi želimo da se u bliskoj budućnosti izdvojimo kao obrazovni centar, koji će u stručnom okruženju biti prepoznat kao mesto gde se dolazi radi dodatne edukacije, kao mesto gde se razmenjuju savremene ideje, mesto na koje dolaze oni koji su ambiciozni i koji veruju da mogu više (nastavnica razredne nastave).

To što je škola vežbaonica, to nas tera napred, da stalno budemo u koraku sa inovacijama, to nas motiviše (stručni saradnik).

Nikada nismo zadovoljni. Menjamo, stalno menjamo - nastavu, pripreme, dobijamo nove ideje, promena se mora negovati (nastavnica predmetne nastave).

Saradnja sa roditeljima učenika koji pohađaju predmetnu nastavu mora biti bolja - kao da se i sami roditelji tada manje bave potrebama svoje dece, a jako je važno da i tada pružaju intenzivnu podršku svojoj deci. Uključivanje roditelja u život škole ovih učenika mora biti veći. Ovome ne ide na ruku što je tradicionalno viđenje roditelja da oni nemaju šta da traže u školi i škola zna da će sistem morati da pronade sistemsko rešenje da ovo promeni. Škola će u budućem periodu raditi na osmišljavanju sadržaja - radionica, sastanaka, zajedničkih aktivnosti - koje bi bile privlačne roditeljima. Jedna od ideja je bavljenje budućim obrazovanjem učenika, razvojem njihove karijere u sklopu profesionalne orijentacije u školi. Vizija koja se odnosi na kvalitet nastave formulisana je kao imperativ koji školu postavlja kao ključno mesto učenja.

Cilj uspešne škole jeste da učenici uče u njoj kada već u njoj provode tako mnogo vremena. A uči se stalno - učenje van škole, od fakultativnog čitanja do gledanja dokumentarnih i igranih filmova mora da bude sistematski podsticano unutar škole. Uspešna individualizacija vodi školi kao mestu učenja. I tome da su učenici disciplinovani i slušaju na času ne zato što se plaše nastavnika već zato što imaju želju za znanjem. "Stalno idemo negde, nastavnici nas vode van učionice da vidimo nešto zanimljivo", kažu i zbog toga učenici stiču utisak da škola nije sama sebi cilj već da služi nečem velikom što ih čeka nakon njenog završavanja. "Sve što postoji na papiru, postoji i van njega, u stvarnosti", kaže jedan od učenika, "mislim da to ovde pokušavaju da nam objasne". To je vizija uspešnog obrazovanja za nastavnike OŠ "Ćirilo i Metodije". U ovoj školi postaje jasno da je obrazovanje priča bez kraja.