

Министарство просвете и спорта Републике Србије
Сектор за развој образовања и међународну просветну сарадњу

ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ

ПУТ КА ШКОЛИ КАКВУ ЖЕЛИМО

ПУТ
КА
ШКОЛИ
КАКВУ ЖЕЛИМО

ПУТ КА ШКОЛИ КАКВУ ЖЕЛИМО

Министарство просвете и спорта Републике Србије
Сектор за развој образовања и међународну просветну сарадњу

Ауторски тим
Тим за школско развојно планирање (Тим26)

Аутори и приређивачи текстова (чланови Тима26)

Мирјана Беара
Марица Гаврилов
Борислава Максимовић
Исидора Опачак
Љиљана Симић
Јелена Стефановић

Развој пројекта и штампање овог приручника помажу Светска банка (ИДА), СДЦ (Швајцарска) и Култур Контакт (Аустрија).

Београд, 2002.

Тим за школско развојно планирање

Координатор Тима:

Борислава Максимовић, психолог

Сомбор

Ксенија Лишчевић, педагог
Едита Сакали, педагог

Нови Сад

Мирјана Беара, психолог
Весна Радуловић, педагог

Београд

Јелена Новаков, психолог
Гордана Чукурановић, педагог
Јелена Најдановић-Томић, педагог
Исидора Опачак, педагог

Ваљево

Љиљана Симић, психолог
Ангелина Скареп, психолог

Зрењанин

Марица Гаврилов, психолог
Светлана Кочиш, педагог

Пожаревац

Даниела Томовић, професор разредне наставе
Маја Оклобција-Слијепчевић, психолог(Смедерево)

Зајечар

Мирсада Топаловић, психолог
Љиљана Стојановић, професор математике, специјалиста

Крагујевац

Татјана Павловић, психолог
Душанка Ћировић, психолог

Ужице

Зорица Димитријевић, дипл. социјални радник
Јелена Стефановић, професорка књижевности

Ниш

Гордана Ћигић, психолог
Валентина Ранчић, психолог

Краљево

Снежана Вуковић, психолог, специјалиста(Крушевац)
Весна Шапоњић, педагог

Лесковац

Љиљана Здравковић, психолог, спец. школске психологије
Лидија Нешић, психолог

Захваљујемо школама из Пилот фазе пројекта *Фонд за развој школа*, на прихватању изазова заједничког учења.

Посебно захваљујемо Њежи Мрше за људску подршку и допринос нашем професионалном развоју.

Тим
за школско развојно планирање

Структура приручника

УВОД

**ПРВИ ДЕО:
ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ - ПУТ КА ШКОЛИ КАКВУ
ЖЕЛИМО**

**ДРУГИ ДЕО:
ВОДИЧ КРОЗ ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ**

**ТРЕЋИ ДЕО:
ВОДИЧ КРОЗ ПИСАЊЕ ШКОЛСКИХ ПРОЈЕКТА**

Уважавајући потребу актера школског живота за развојем аутономије наших школа, желимо да заједно са њима закорачимо тим путем. Верујемо да је постојање жеље добар почетак и да сигурније води ка циљу. А циљ је занимљива школа, привлачна и подстичућа за ученика, инспиративна за наставнике, узорна кућа у својој средини.

У нашем путовању помоћи ће нам искуство европских школа које су последњих година много радиле на пољу сопственог развоја... Користићемо га онако и онолико колико нам је потребно да лакше, сигурније и брже корачамо. Знамо да већина наших школа има капацитете и воље да се покрене, боље организује и почне да сања... Да сања себе саму кроз неколико година. А онда да полако остварује свој сан.

За започињање процеса школског развојног планирања довољно је поставити питања и искрено одговорити: где смо, куда тежимо да стигнемо, како ћемо, ко ће нам помоћи? А, онда да се повезујемо, у школи и са заинтересованима ван школе. Да не живимо паралелно у истом простору, да не радимо паралелно на истом задатку. Да боље сарађујемо и радимо тимски... Да откривамо специфичности и предности наше школе, да признамо слабости и да настојимо да их разумемо као шансу за развој. Да се оценимо сада, за пола године, па опет... Да видимо колико напредујемо? Колико смо квалитетни? Да развијамо своју школу.

У процес школског развојног планирања већ је ушло четрдесет школа у Србији. Њихова искуства охрабрују. Зато настављамо, све док и последња школа не препозна своје могућности и не почне да се изнутра мења. Убеђени смо да је ту нову филозофију школског живота потребно учити.

Овај приручник ће помоћи у учењу свим нашим школама које улазе у процес.

Тим за школско развојно планирање
и координаторка

УВОД

Шири контекст

Овај приручник треба да помогне наставницима, ученицима, родитељима, представницима локалне заједнице и управи школа у ПРОЦЕСУ РАЗВОЈА сопствене школе. Корак по корак: од општег поимања развојног планирања, преко личног искуства кроз учешће у процесу, до постизања и мерења својих крајњих исхода. А, затим, следи постављање нових циљева и већих амбиција...

Министарство просвете и спорта, Сектор за развој образовања и међународну просветну сарадњу, у настојању да усмери и води развој школа тако да оне обезбеђују квалитетно образовање за све, осмислило је помоћ школама у учењу и организовању планирања развоја. Помоћ није само у овој књизи, већ и у сусретима и стручној подршци саветника за развој школа.

У наредних неколико година планирано је да све школе у Србији први пут прођу кроз процес школског развојног планирања. Када једном почну да се организују и размишљају на развојно школски начин, највероватније неће пожелети да се враћају на стари, униформни, централно дефинисани и непродуктиван начин планирања. На основу свог вишегодишњег развојног плана, свака школа ће радити детаљан годишњи план рада који ће бити оквир за реализацију различитих пројеката, а који проистичу из приоритетних развојних циљева.

Коме је намењен приручник

С обзиром да развој школа има као претпоставку укључивање свих актера из школе и повезивање на партнерској основи са интересним групама ван школе, приручник могу читати и користити различите групе:

- наставници
- стручни сарадници
- директори
- ученици
- родитељи
- представници локалне заједнице и локалне управе.

Ипак, највише смо мислиле на наше бројне наставнике од чије мотивације, стручности, међусобних односа и комуникације највише зависи слика једне школе. Уколико они имају жељу да се повежу и организују, укључивање других група ће доћи као природан след ствари. Наравно, од несумњивог је значаја одговорност и подршка директора школе у организовању, одржавњу и вредновању самог процеса.

Садржај приручника и начин коришћења

Процес развоја школа захтевао је припремања писаног материјала, водича, приручника. Материјал садржи неколико делова који имају различит карактер у зависности од циља који смо њиме хтели да постигнемо.

- Први део - **Школско развојно планирање**- пут ка школи какву желимо има карактер приручника који треба да послужи учесницима школског развојног планирања за концептуално-процесни улазак у проблем. У њему

су сажето приказана десетомесечна искуства саветника за развој школа (Тима 26 и координатора), лични и тимски увиди, евалуације, као и искуства страних консултаната и тренера, сазнања из доступне литературе и других извора, доживљаји из школа посећених на студијским путовањима у Литванију, Швајцарску и Аустрију.

- Други део - **Водич кроз школско развојно планирање** је приказ процеса и техника корачања кроз развојно планирање, а настао је кроз рад на развијању процеса школског развојног планирања у 40 пилот школа у Србији. Кораци су осмишљени од стране саветника за развој школа (Тима 26). Сврха водича је да помогне школама које улазе у процес развојног планирања уз помоћ саветника за развој школа. Школе ће добијати и прилоге након проласка одређених корака тако да су и прилози (технике рада) саставни део овог материјала.
- Трећи део - **Водич кроз писање школских пројеката (од развојног плана, преко пројекта до промена)** има карактер упутства за писање, организовање и вођење пројекта. Настао је као резултат интеграције знања и искуства о различитим пројектима, тренерског искуства у овој области као и вођења других пројеката од стране саветника за развој школа. Школе које уђу у процес развојног планирања уз сарадњу са саветницима, добиће и конкретно писано упутство за попуњавање апликације и образац апликације (у писаној и електронској верзији) којом конкуришу за добијање средстава за подршку пројектним активностима.

Комплетан приручник састоји се, дакле, из неколико делова који су међусобно релативно независни, те се могу и тако одвојено читати. Са друге стране, сви делови приручника логично се надовезују у једну целину и као такви дају потпун увид у целовит ток процеса развојног планирања и писања школских пројеката.

Аутори и приређивачи имају жељу да целокупни материјал буде доступан што већем броју заинтересованих и препоручују да се по један примерак нађе у свакој наставничкој зборници или библиотеци/читаоници школе.

*Школско развојно
планирање*

*- пут ка школи какву
желимо*

Аутори и приређивачи текста

Мирјана Беара
Марица Гаврилов
Борислава Максимовић
Исидора Опачак
Љиљана Симић
Јелена Стефановић

Ауторски прилози

Снежана Вуковић
Љиљана Здравковић
Ксенија Лишчевић
Јелена Најдановић-Томић
Јелена Новаков
Весна Радуловић
Даниела Томовић
Мирсада Топаловић
Гордана Чукурановић

Садржај првог дела

1. ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ

- 1.1. Шта је школско развојно планирање
- 1.2. Фазе процеса школског развојног планирања
- 1.3. Неке карактеристике школског развојног планирања у односу на досадашњи начин планирања
- 1.4. Школски развојни план и његова структура
- 1.5. Учесници у процесу школског развојног планирања

2. ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ У НЕКИМ ЕВРОПСКИМ ЗЕМЉАМА

- 2.1 Литванија
- 2.2. Швајцарска
- 2.3. Аустрија
- 2.4. Шкотска
- 2.5. Босна и Херцеговина

3. ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ КОД НАС

- 3.1 Пројекат *Фонд за развој школа*
- 3.2 Реализација пилот фазе
- 3.3 Шта се планира надаље

4. РЕЧНИК КЉУЧНИХ ПОЈМОВА

5. ИЗВОРИ

*Када дуњу ветрови промена, једни граде зидове а други ветрењаче.
Кинеска пословица*

1. ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ

Да би остварила своју функцију, школа нужно мора да следи промене у друштву, понекад иде и испред њих. Као значајна друштвена институција, школа је свакодневно изложена различитим очекивањима и притисцима споља и изнутра. Промене у окружењу утичу на мењање интересовања ученика, њихове спремности за одређене начине учења, модела комуникације. Наставници, као носиоци школских активности, очекују побољшање свог професионалног положаја. Очекивања родитеља од школе су често противуречна и веома хетерогена. Држава, у мањој или већој мери, законским путем поставља одређене захтеве и ограничења. Непосредно окружење, као непогрешиви судија, процењује које су школе добре, а које нису.

Када ови притисци нарасту, већина учесника школског живота постане свесна потребе да се нешто промени. То је тренутак када започиње процес развојног планирања.



Школа између унутрашњих и спољашњих притисака

1.1. ШТА ЈЕ ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ

Школско развојно планирање је континуиран и стваралачки процес који се заснива на сталном истраживању и препознавању аутентичних потреба школе и осмишљавању начина да се те потребе задовоље. У процесу школског развојног планирања школе су иницијатори и актери сопствених промена. Доносећи важне одлуке оне утичу на многе околности везане за сопствени рад, чиме остварују већи степен аутономије.

Овај комплексни појам у себи садржи главне карактеристике процеса о коме је реч у овом приручнику.

Планирање је вишеслојна систематска активност у чијој је основи избор садржаја који ће се остварити у школи на основу постављених циљева у одређеном времену.

Развојно планирање значи да је реч о позитивним квалитативним променама у школском животу. Из године у годину школа унапређује свој живот, асимилира савремена достигнућа, поставља нове циљеве и подиже ниво својих аспирација.

Речју школско наглашава се да свака појединачна школа као организација има кључну улогу у доношењу одлука о свом развоју. Школа је, дакле, иницијатор, носилац активности, промотер и евалуатор сопственог развоја. Но, и под условом да сви наставници и ученици буду укључени, школа се не може развијати само тако што се ослања на своје снаге и капацитете. Она се отвара и сарађује са различитим партнерима. Тиме шири своје границе и обогаћује и себе и друге.

Концепт развојног планирања се заснива на циљевима који су резултат иницијатива и договора свих интересних група. Демократски процес кроз који настаје развојни план, који се одвија према договореним правилима, на основу заједничких одлука и поделе улога и одговорности, подједнако је важан као и резултат. То је механизам којим се покреће и усмерава енергија свих ка заједничком циљу.

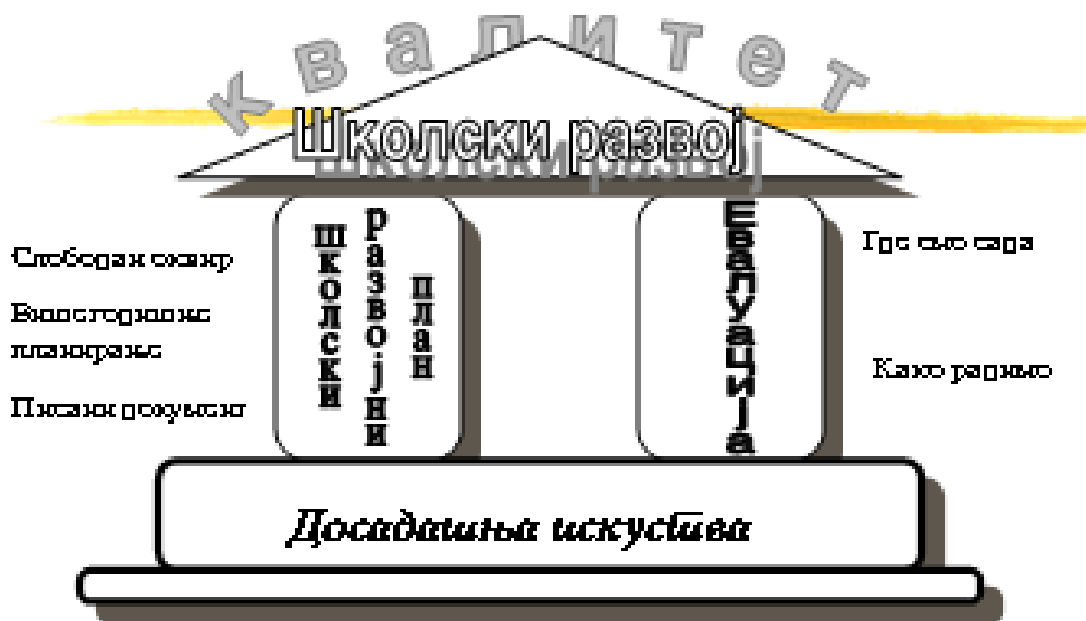
1.2. ФАЗЕ ПРОЦЕСА ШКОЛСКОГ РАЗВОЈНОГ ПЛАНИРАЊА

Процес развојног планирања се одвија кроз одређене фазе:

- **ФАЗА АРТИКУЛАЦИЈЕ** има за циљ да се на основу разговора о стању у конкретној школи и њеним специфичностима евидентирају области у којима су потребне промене. У овој фази долази до повезивања свих интересних група и стварања услова за њихово даље учешће у развојном планирању. Постиге се споразум око главних идеала и вредности којима школа тежи.
- **ФАЗА КОНТАКТА И ДОГОВАРАЊА** је кључна за успостављање партнерских односа између школа и саветника за развој школа. Договарају се о даљој сарадњи што подразумева утврђивање конкретних обавеза и одговорности обе стране.
- **ФАЗА ДИЈАГНОЗЕ** представља утврђивање стања у школи, у појединим областима њеног живота и рада. Постиге се консензус о областима у које треба увести промене и одређује се шта је то на чему треба радити.
- **ФАЗА ОДРЕЂИВАЊА ТЕЖИШТА ПРОМЕНЕ** подразумева одлучивање о циљевима и приоритетима развоја школе. У овој фази се долази до слике промене којој школа тежи.
- **ФАЗА ПЛАНИРАЊА** подразумева артикулисање задатака и израду временског плана активности који води ка реализацији постављеног циља. Овде је важно одредити носиоце планираних активности, критеријум успеха, начине вредновања процеса и исхода.
- **ФАЗА РЕАЛИЗАЦИЈЕ** односи се на остваривање планираних активности уз ангажовање расположивих потенцијала у школи и окружењу.
- **ФАЗА ЕВАЛУАЦИЈЕ** исхода има за циљ вредновање постигнутих ефеката. Она истовремено представља тачку из које започиње нови развојни циклус.

Динамика процеса школског развојног планирања разликоваће се од школе до школе. Неке фазе ће се одвијати брже и лакше, друге спорије и теже. Такође, фазе се не морају одвијати наведеним редоследом. Понекад је потребно вратити се корак уназад, али је важно да се ниједна етапа не прескочи јер је свака битна за успешно одвијање процеса и достизање планираних исхода.

Развој школе се одвија на релацији између садашњег стања и пројекције жељених идеала. Стратешки правци овог развоја, циљеви и задаци који су њима одређени, остварују се постепено један за другим. Реализација развојног плана захтева време, стрпљење и ангажовање већине актера школског живота.



Да бисмо били сигурни да планиране активности воде ка жељеном циљу, истовремено са реализацијом вршимо праћење и евалуацију. Прикупљање важних информација током саме реализације значајно је за процену, вредновање, доношење закључака и евентуалну корекцију акција. Праћење и евалуација су зато од суштинске важности за процес развоја школе и потребно их је планирати.

У оквиру концепта развојног планирања, проблеми са којима се сусрећемо на путу ка заједничкој визији схватају се као изазов и шанса за промену и развој. Решавају се путем пројеката око којих се окупљају тимови. Пројекти припадају нивоу акционог планирања и заправо су начин да се конкретна промена уведе у школу. Развојни план се реализује имплементацијом пројеката, кроз непрекидни низ развојних циклуса. Кроз процес развојног планирања, развијајући своју јединственост, школа постаје основна јединица реформе образовања.

1.3. НЕКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ШКОЛСКОГ РАЗВОЈНОГ ПЛАНИРАЊА У ОДНОСУ НА ДОСАДАШЊИ НАЧИН ПЛАНИРАЊА

Планирање активности у школама је редовна пракса - од нивоа глобалног планирања рада школе до оперативних планова рада појединих наставника. Развојно планирање није замена за уобичајено традиционално планирање, већ пре његова квалитативна допуна. Њиме су дефинисани стратешки правци развоја школе који усмеравају свеукупну школску активност, па је развојни план школе основа и оквир за доношење свих осталих планова у школи. Процесом развојног планирања у школу уносимо жељене промене уз истовремено мењање самог начина планирања. Разлику између досадашњег начина планирања и развојног планирања можемо представити на следећи начин:

Уобичајено планирање	Развојно планирање
Циљеви су постављени споља, без сагласности учесника.	Циљеве дефинишу учесници на основу заједничких потреба, проблема, жеља.
Све се мора унапред испланирати.	Подразумева да се не може баш све испланирати унапред.
Структура је чврсто одређена и углавном непроменљива.	Нема чврсту структуру, флексибилан је и подложен променама.
Чешће је резултат рада појединца него групе.	Нужно настаје током процеса у који су укључени представници свих интересних група.
Главни актери у планирању су обично чланови управе и они сnose највећу одговорност.	Сви који желе су актери у планирању и преузимају једнаку одговорност.
Дозвољава хијерархијско доношење одлука и поделу задужења, а правила су унапред одређена.	Подразумева тимски рад, заједничко утврђивање правила, доношење одлука и поделу задужења.
Добар план гарантује успех, па је сам процес планирања неважан у односу на циљ.	Процес планирања и продукти имају једнаку важност. Сваки корак се евалуира и то може утицати на промену наредних корака.
Планирање се нужно завршава пре почетка реализације.	Планирање претходи реализацији, али се наставља и током ње.
Проблеми се схватају као показатељи лошег планирања.	Проблеми се схватају као шанса за корекцију плана, а тиме и за промену и развој.
Уобичајени план је најчешће сегментиран, а његови делови углавном независни.	Развојни план је комплексан, а његови делови повезани и међузависни.
У току саме израде план је већ конкретизован.	Развојни план се конкретизује кроз различите пројекте.
Процес се затвара када је реализован план.	Стално се отвара нови развојни циклус.

1.4. ШКОЛСКИ РАЗВОЈНИ ПЛАН И ЊЕГОВА СТРУКТУРА

Школски развојни план је документ који природно произилази из процеса развојног планирања. Доноси се за период од три до пет година, а резултат је консензуса добијеног на основу потреба и жеља свих актера развојног планирања са јасно дефинисаним циљевима, улогама и одговорностима.

Школски развојни план садржи:

- слику школе
- процену потреба школе,
- приоритетне правце развоја,
- начине њиховог остваривања,
- носиоце активности,
- вредновање успешности.

Од саме школе зависи како ће изгледати школски развојни план, јер он нема стандардну, унапред прописану форму. Важно је да одражава специфичности саме школе.

Школским развојним планом се обједињују идеје свих, мобилишу и обавезују сви учесници на заједничку акцију ка дефинисаним циљевима, па се на тај начин усмерава укупни развој школе. Из школског развојног плана, односно њиме дефинисаних приоритетних потреба, произилазе **предлози за пројекте**. Пројектима се уводе конкретне промене у школу и остварују планирани циљеви. Школски развојни план може постати основа за односе са јавношћу јер пружа јасну слику о школи спољним партнерима. Важно је да школски развојни план буде јаван и доступан свим заинтересованима.

1.5. УЧЕСНИЦИ У ПРОЦЕСУ ШКОЛСКОГ РАЗВОЈНОГ ПЛАНИРАЊА

Школа обједињује интересе и потребе ученика, наставника, родитеља и локалне заједнице, па је у планирању њеног развоја неопходно учешће, иницијатива и одговорност свих интересних група.

Демократским учешћем свих у процесу развојног планирања обезбеђује се:

- отвореност према променама,
- богатство иницијатива и идеја,
- већа доступност и објективност у праћењу квалитета образовне и васпитне функције школе,
- развој заснован на аутентичним потребама школе,
- већа спремност свих интересних група за преузимање одговорности,
- бољи квалитет рада школе и већи степен задовољства.

Интересна група	Доприноси интересне групе процесу	Добити интересне групе од процеса
Наставници	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Иницирају промене ✓ Креирају промене ✓ Планирају, имплементирају, прате, евалуирају ✓ Сарађују 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Уче нове улоге ✓ Подижу професионалне компетенције ✓ Постижу личну и професионалну афирмацију ✓ Стичу нова знања ✓ Подижу квалитет наставе ✓ Добијају звања ✓ Размењују искуства ✓ Квалитетније комуницирају ✓ Тимски раде и одлучују ✓ Креирају бољу атмосферу у школи
Стручни сарадници	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Примењују своја специфична знања и искуства ✓ Иницирају, едукују, прате, евалуирају процес и продукте 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Јачају сопствену улогу и положај у школи ✓ Јачају професионалне компетенције ✓ Остварују нове видове сарадње и стичу нова искуства ✓ Тимски раде и одлучују
Ученици	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дају идеје и сугестије за начин организације наставних и ваннаставних активности ✓ Истражују потребе вршњака ✓ Организују акције ✓ Репрезентују интересе својих вршњака ✓ Евалуирају рад наставника и директора 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Уче оно што воле ✓ Боље комуницирају са вршњацима и одраслима ✓ Учествују у стварању школе у коју се радо долази ✓ Преузимају одговорност за сопствено напредовање ✓ Остварују право на квалитетно образовање и партиципацију ✓ Задовољавају своје потребе у школи
Родитељи	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дају идеје и сугестије за рад школе ✓ Учествују у планирању и реализацији активности ✓ Евалуирају рад 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Потпуно су информисани о квалитету рада школе ✓ Имају увид у школски развојни план ✓ Пријатнији и конструктивнији разговори са особљем школе ✓ Боља брига о деци

	<p>школе</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Учествују у управљању школом 	
Директори	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Започињу процес ✓ Информишу колектив ✓ Обезбеђују услове за одвијање процеса ✓ Организују, воде, прате, евалуирају, координирају ✓ Представљају школу ✓ Сарађују са различитим партнерима ✓ Преговарају, уговарају 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Лична и професионална афирмација ✓ Виши рејтинг школе ✓ Лакше решавање проблема ✓ Растерећење, расподела одговорности ✓ Боља организованост рада ✓ Боље разумевање за потребе школе ✓ Мање препрека у локалној средини јер заступа интересе школе као целине ✓ Ефикасније остваривање улоге директора ✓ Складнији односи у школи и већа мотивисаност колектива
Чланови школског одбора	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Одлучују о развоју школе ✓ Обезбеђују услове за одвијање процеса ✓ Прате и евалуирају процес ✓ Обезбеђују сарадњу са локалном заједницом ✓ Репрезентују интересе локалне заједнице, родитеља и наставника 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Већа сврсисходност улоге чланова школског одбора ✓ Непосредан увид у потребе школе ✓ Развијају компетенције за партиципацију (одлучивање, тимски рад...)
Локална заједница	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Помаже школу обезбеђујући средства ✓ Исказује своје интересе ✓ Активно учествује у животу школе ✓ Учествује у доношењу одлука и преузима део одговорности за развој школе 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Квалитетнија школа подиже квалитет живота у локалној заједници ✓ Остварење интереса локалне заједнице ✓ Добија отворену школу за различите потребе деце и одраслих

2. ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ У НЕКИМ ЕВРОПСКИМ ЗЕМЉАМА

Децентрализација образовног система је заједничка одлика реформских захвата који су се одвијали последњих деценија двадесетог века у свим европским земљама. Са изазовом децентрализације различите земље се суочавају на различите начине. Важан корак у овом процесу јесте јачање школа за нове улоге и преузимање одговорности за сопствени развој. Процес развојног планирања, као стратегија подизања компетенција и оснаживања школа на путу ка њиховој аутономији, прихваћен је и спроводи се како у земљама Западне Европе, тако и у земљама у транзицији.

2.1. ЛИТВАНИЈА

Литванија је земља у транзицији а реформе у образовању су важан део тог процеса. Као национални приоритети истакнути су: повезивање образовања са економским потребама земље, квалитетно образовање за сву децу и хармонизација система образовања са стандардима образовања земаља Европске Уније. У том смислу литвански систем образовања је трансформисан уз коришћење искустава развијених европских земаља. Његове основне одлике су:

- Обавезно образовање траје до шеснаесте године или десетог разреда;
- У управљању школом партиципирају наставници, родитељи и ученици;
- Успех ученика се оцењује на скали од 1 до 10;
- Постоје обавезни и већ од другог разреда изборни наставни предмети;
- На различитим нивоима школовања постоје испити: финални, матурски, интерни и екстерни;
- Разрађен је систем стручног усавршавања који омогућава напредовање у струци;
- Школе и директори се рангирају по квалитету на националном нивоу;
- Све промене се уводе постепено, а кад већина школа прихвати новину, она постаје обавезна за све остале;

Ове карактеристике, као и чињеница да се Литванија суочава са демографским проблемом, битно су одредили профил развојног планирања у овој земљи.

Концепт развојног планирања у Литванији

Развојно планирање у литванским школама започело је 1994. године. То је процес чији је очекивани исход су ученици који знају да уче, живе и раде у савременом информатичком друштву. Школе се добровољно укључују у овај процес, добијају обуку током које одређују своју мисију и визију, приоритете развоја, циљеве и активности које произилазе из њих. Након тога израђују различите пројекте, реализују их и евалуирају. Један од најважнијих показатеља успешности ш школе у овом процесу је праћење броја ученика који се уписују у школу. Директори школа, који су раније обучени за развојно планирање, иницирају укључивање школа у овај процес, али надаље сви партиципирају и деле одговорност за процес.

Шта је школско развојно планирање донело школама

- Школе су добиле аутономију, али и одговорност за сопствени развој.

- Школе су изградиле свој специфичан профил по коме се разликују од других.
- Свака школа иде сопственим развојним путем према својој визији у чијој изградњи су учествовали наставници, ученици и родитељи.
- Успостављен је активан однос према школи као месту живљења и рада наставника, ученика и родитеља.
- Отворила се могућност за реализацију многих идеја свих актера чиме се унапређује рад у школи и које доприноси великој различитости међу школама.
- Интердисциплинарни приступ и тимски рад постали су уобичајена школска пракса.
- У условима скромног државног буџета за образовање школе су се оспособиле за конкурисање код донатора који ће пружити подршку њиховим пројектима и оне то успешно раде.

Искуства школа

Гимназија Качалов обухвата ученике од првог до дванаестог разреда. Специфична је по томе што је похађају ученици четрнаест националности и што се настава одвија на руском језику.

Подстицај за започињање процеса развојног планирања представљала је чињеница да је број ученика у овој школи значајно опао. Да би школа опстала, било је неопходно нешто предузети. Започело се са снимањем постојећег стања у школи. Уз учешће ученика, наставника и родитеља сагледане су предности и недостаци школе. Затим су формиран тимови који су се бавили појединим проблемима и израдом пројеката са циљем превазилажења уочених слабости. У том процесу ишло се корак по корак. Школа се обогатила новим садржајима, побољшана је школска клима, а резултат је био пораст броја ученика. У школи су реализовани бројни пројекти везани за курикулум, које су осмислили сами наставници. Као резултат ових активности, а уз одобрење Министарства просвете, од 2001. године у школу су уведени нови наставни предмети - пословни енглески, историја театра, дизајн, здрав животни стил, економија, култура језика. Ови предмети имају различит статус, од изборног до факултативног. Њихов садржај креирају сами наставници. Пројекти су резултат тимског рада наставника различитих профила. На крају школске године сваки тим пише извештај о урађеном, на основу чега се прави план за наредну годину (спирала планирања).

Бројне пројекте у школи осмислили су и спровели сами ученици. Потреба да се ученици оспособе за пројектно планирање произишла је из чињенице да ученици поседују теоријска знања, али да не умеју да их практично примене. Кроз рад на пројектима ученици су успели у томе. Исход овога је оснивање ученичког парламента, дебатног клуба и листа који ученици сами пишу, дизајнирају и штампају.

Захваљујући разноврсним наставним садржајима и бројним ваннаставним активностима у чијем креирању и сами учествују, ученици радо бораве у школи и ова школа нема проблема са изостанцима. Атмосфера у школи је топла и подржавајућа.

2.2. ШВАЈЦАРСКА

Образовни систем у Швајцарској је децентрализован. Сваки од двадесет шест кантона је аутономан, како у погледу законске регулативе, тако и у реформи школа. Досадашња улагања у просвету су довела до тога да је инфраструктура образовних установа изузетно добра, настава савремена, број ученика у одељењу мали, плате просветних радника високе.

Основно образовање, које је обавезно, траје девет година и подељено је на три нивоа (степен):

1. нижи степен (од првог до трећег разреда)
2. средњи степен (од четвртог до шестог разреда)
3. виши степен (од седмог до девог разреда), у оквиру кога постоје секундарне школе за упис у стручне школе и гимназије.

Велика пажња се посвећује:

- функционалности школског и учioniчког простора,
- школском и учioniчком ентеријеру,
- стручном усавршавању наставника,
- доступности наставних средстава и дидактичког материјала (како наставницима тако и ученицима),
- тимском раду наставника,
- праћењу индивидуалног развоја и напредовања ученика ,
- изучавању страног језика (посебно енглеског језика),
- афирмацији школа које су укључене у школско развојно планирање (маркетиншка и публицистичка промоција).

Концепт развојног планирања у Швајцарској

У Циришком кантону постоје два начина за укључивање школа у развојно планирање - један је да иницијатива потекне од стране школских колектива, а други да процес развоја школе иницира нека од институција за подршку школама.

Процес школског развојног планирања отпочиње у школама у којима је обезбеђена подршка две трећине наставника.

Саветници (за развој школа) пружају стручну помоћ школским колективима у различитим фазама развојног и пројектног планирања: у фази припреме, имплементације, евалуације и самоевалуације процеса и продуката, као и у изналажењу најпогоднијих мера за превазилажење кризних ситуација насталих током планирања.

Школски развојни планови се доносе за период од три и више година. Сваке школске године у школама отпочињу активности које имају за циљ да се истраже области које у конкретној школи треба унапредити, из чега настају и идеје о пројектима. Током школске године, у школама се реализује један или више пројеката.

У циришким школама најчешће се унапређују: сарадња са окружењем, професионално оснаживање наставника, афирмација ученичког стваралаштва, укључивање родитеља у живот и рад школе, изједначавање услова школовања за сву децу, оспособљавање ученика за самосталан рад. Називи неких пројеката који се реализују у школама: „Учим од старијег друга”, „Настава на енглеском језику”, „Мултимедија”, „Ученички парламент”.

Искуства школе

Школа у Хегифелду /Винтертур/

Слика школе

Школа у Хегифелду је основна шесторазредна школа која има 140 ученика од 1. до 6. разреда и једну предшколску групу са 18 деце. Школа има два нивоа: 1-3. разред и 4-6. разред а у одељењима има по двадесетак ученика.

На нивоу кантона прописани су наставни план и програм, минимум садржаја и уџбеници, а наставник има потпуну слободу у избору материјала за рад на часовима, наставних метода и у одређивању динамике реализације градива. Нагласак је на индивидуалном раду и напредовању ученика.

Школу похађа велики број деце странаца, социјална структура ученика је врло хетерогена.

Визија школе

Визија школе је да буде отворена, иновативна школа која сарађује са родитељима. Колектив ради на остваривању визије на више начина: увођењем иновативног програма „Енглески у настави”, затим опремањем школе рачунарима уз материјалну помоћ родитеља, укључивањем родитеља у живот школе (у наставне и ваннаставне активности) и коришћењем разноврсних наставних метода.

По чему је школа карактеристична?

У школи се реализује пројекат учења и наставе на енглеском језику од почетка школовања. За реализацију пројекта било је неопходно усавршавање енглеског језика наставника, који су похађали курсеве у Великој Британији и Канади. Поред тога, стручну подршку за реализацију пројекта и стручно усавршавање пружају им стручњаци из Центра за стручно усавршавање наставника Песталоцијанум. За стручно усавршавање наставници имају на располагању 80 часова годишње. Цео колектив током једне недеље нема обавезу реализације наставе и тада могу да се изместе из школе и да као тим раде на развоју школе и на пројекту. За то време наставу реализују студенти.

Контролну функцију има Министарство просвете кантона, где постоји специјални евалуациони тим састављен од професионалаца, као и школски одбор формиран на нивоу школске општине и у чијем су саставу представници општине.

Досадашња искуства, тешкоће и дилеме

Родитељи ученика и министар просвете у Цириху су врло задовољни овим пројектом.

Наставници такође предано учествују, али имају и извесне тешкоће у реализацији. Потребно им је додатно усавршавање енглеског језика, затим тешко налазе материјале за рад на часу на енглеском језику, а како у школи не постоје паралелна одељења, немају могућност поделе посла.

Из досадашњег искуства, наставницима се чини да би реалније било убудуће енглески језик изучавати као наставни предмет. Чини им се преамбициозно да наставу изводе на енглеском језику.

Евалуација

На крају сваке школске године врши се евалуација рада школе помоћу инструмената које доноси представник Министарства просвете. Резултати ове евалуације колективу служе за дискусију и дефинисање циљева за наредну школску годину.

2.3. АУСТРИЈА

Аустријски образовни систем има тенденцију отварања а доношење одлука помера се са нивоа државе на ниво школа. Увођење развојног планирања представља један од начина којим се повечава аутономија школе и наставника.

Обавезно школовање почиње са 6 година а завршава се са 15 година. У четвртном разреду разредни старешина одлучује о преласку ученика у општеобразовну школу (AHS Gimnasium) или вишу основну школу (Hauptschule).

Карактеристични проблеми у Аустрији су да постоји све већи број деце чији матерњи језик није немачки, као и незадовољство ученика и родитеља због чињенице да укупно 70% ученика похађа Гимназије док остали похађају стручне школе.

Развој школа покренут је на националном нивоу од стране парламента и Министарства просвете а на нивоу региона ради се на директној примени.

Искуства школа

Schulverbund у Грацу је средња школа (комбинација опште образовне и стручне школе) која је помоћу школског развојног планирања постала огледна школа. Ова школа два пута у току године, седам дана, не организује уобичајени распоред часова, већ ученици раде на пројектима које изаберу. У оквиру једног пројекта, који је произашао из школског развојног плана, уведен је предмет социјално васпитање. Циљ увођења овог предмета у све разреде са једним часом недељно, јесте побољшање социјалних вештина ученика: комуникације, кооперације и толеранције. Рад се одвија у форми радионица, дискусија, дебата. Ученици воде локалне акције за помоћ болеснима. Деца са посебним потребама похађају редовне школе заједно са осталом децом. Развили су програм за финансирање и из буџета школе издваја се 15% средстава за развој школе.

AHS Gimnazija у Бечу примењује школско развојно планирање као начин да школу приближи ученицима како би они радо долазили у њу. Ученици у оквиру задатог градива сами бирају активности којима ће се бавити. У школи је једна просторија адаптирана у локал за ученике и наставнике, а посебним пројектима је сваки кутак или део ходника, адаптиран за потребе ученика (нпр. „кутак за девојчице,,).

Berta Vonsurper - школа - брод у Бечу је гимназија која постоји девет година и чије се просторије налазе на броду. Гимназија велику пажњу поклања школском развојном планирању. Једним пројектом колектив је увео да час траје 40 минута, а да преосталих 5 минута од сваког часа могу да искористе за два часа недељно „ко-ко-ко” предмета. То је нови предмет који има за циљ да ученике обучи комуникацији и раду у пројектним групама. У оквиру пројектних група, ученици се сами организују и по неколико недеља раде на задацима које самостално одаберу.

Регионални педагошки центар Langek припада групи институција које пружају подршку развоју школа путем стручног усавршавања наставника. Педагошки центар је настао у оквиру пројекта који су иницирали ученици и наставници. У току прве две године финансиран је од стране наставника. Од 1989. године Министарство просвете учествује у финансирању рада центра а кроз додатне пројекте за образовање наставника и општинских службеника. Њихово искуство говори да повећање компетентности наставника повећава углед наставника као и

његову даљу мотивацију за стручним усавршавањем. Педагошки центар негује аутентичан сеоски ентеријер са почетка прошлог века, нуди стручну библиотеку, бесплатне радне листове, семинаре за директоре итд.

Школско развојно планирање у Аустрији од 1999. године има своју презентацију на Интернету. Његов успех се огледа у постизању аутономије школа, разноврсности програма и имплементацији у законске оквире. Просветни радници у Аустрији увиђају значај оваквог начина функционисања у школи постављају и себи питања: Ко смо ми, шта желимо да постигнемо, који су наши циљеви?

2.4. ШКОТСКА

Шкотска Влада је 1993. године сачинила упутство „Школски развојни планови у Шкотској” које садржи конкретне предлоге за школско развојно планирање. Документ је истовремено једна врста „отвореног писма”, свим заинтересованима (образовни ауторитети, школски одбори, директори школа, професионална удружења...), позив за сарадњу и размену, промишљање о развојном планирању. У њему се, уз остало, наводи да ће све школе бити позване да сачине документ у којем ће приказати сопствене образовне планове и циљеве и да известе о напретку који су постигле.

Већина школа је пружила подршку наведеним принципима и пракси школског развојног планирања. Многи су посебно наглашавали да је процес школског развојног планирања у Шкотској већ веома добро утемељен.

Искуства школа које учествују у процесу развојног планирања показују да треба тачно утврдити датум до када све школе треба да имају свој развојни план, да школски развојни план треба сачинити за трогодишњи период (веома детаљно за прву годину). Школе, такође, одобравају предложену форму и садржај плана, наглашавају задовољство због учешћа школских одбора и родитеља, али истовремено сматрају да њихове улоге у процесу развојног планирања треба да буду подробније разјашњене, као и да ресурсе треба боље искористити. Постоји веза између годшњег извештаја о раду школе који школском одбору подноси директор и школског развојног плана. Школски инспектори прате и евалуирају напредак у развојном планирању за сваку школу коју посете, а школски развојни план им је при томе важна полазна основа.

Структура школског развојног плана

Шкотске школе у оквиру својих развојних планова наводе:

- **ЦИЉЕВЕ** - формулишу тако да их лако могу разумети родитељи, наставници, ученици и чланови локалне заједнице. Они су почетна, најважнија основа за школско развојно планирање. Веома је важно да проистекну из ваљане евалуације. У школском развојном плану треба да постоји смислена веза између утврђених циљева и приоритета школе.
- **СЛИКУ ШКОЛЕ** - у коју је укључена процена квалитета образовања у школи (на основу индикатора квалитета: учење, настава, етос, квалитет управљања и индикатора квантитета: резултати тестова, испита и сл.) и посебно истакнуте снаге и слабости школе.

Слика школе је заснована на систематској евалуацији школе, нарочито евалуацији кључних области рада:

>**настава**

*квалитет курикулума

*квалитет наставе и учења

*постигнућа и напредовање ученика

>живот и рад школе; управљање школом

*наставно особље

*наставни планови и програми

*коришћени ресурси

*прилагођавање, отвореност ка променама

*школски етос, укључујући и начин комуникације са ученицима, родитељима, наставницима и осталим школским особљем; дисциплина и васпитни утицаји.

Евалуацијом наведених области рада школе идентификују се области чији је развој приоритетан.

- ДЕЛОВАЊЕ, АКЦИЈА - део у којем се наводе акције које ће се предузети како би се достигли циљеви постављени за годину на коју се школски развојни план доноси. Број пројеката који ће се у школи реализовати зависи од посебних околности које и чине сваку школу специфичном. Свакако да број пројеката зависи и од односа између утврђених снага и слабости школе, искоришћености постојећих ресурса, квалитета стручног усавршавања наставника...
- СТРАТЕГИЈУ ЕВАЛУАЦИЈЕ (опис метода уз које су резултати евалуације поуздани)

О школском развојном плану, реализованим пројектима и достигнутом сви учесници у процесу (наставници, ученици, родитељи, школски одбор, локална заједница) се редовно, правовремено и потпуно јасно обавештавају.

2. 5. БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА

Свака кантонална јединица у Босни и Херцеговини (укупно их је дванаест) има своје Министарство просвете и свој закон о образовању. Федерално Министарство просвете врши координациону функцију.

Школско развојно планирање у Босни и Херцеговини

У БиХ је присутно много невладиних организација које се баве васпитно-образовним процесом и које су, између осталог, покренуле процес развојног планирања у школама са циљем да обуче групе сарадника за рад на развоју школа и подстицању развојних промена; затим да спроводе демократске промене унутар школа и успоставе међуетничку сарадњу. Постигнућа овог пројекта су:

- обучени сарадници за рад на развоју школа који су основали своје професионално удружење
- објављивање књиге „Школа у покрету”
- осмишљени и реализовани пројекти унутар школа.

Све спроведене активности у оквиру овог пројекта одобрене су од надлежног Министарства просвете а педагошки заводи учествују у праћењу развоја школа. Формирана је и мрежа школа које су ушле у процес развојног планирања.

Искуства школе

Пројекат „Родитељ - важан партнер школе” реализован је на иницијативу три босанскохерцеговачке школе. Циљеви овог пројекта су успостављање сарадње

родитеља и школе, усклађивање васпитаних мера у породици са мерама школе, учествовање родитеља у Савету и Конференцији школе и формирање Удружења родитеља на нивоу школе.

Током писања предлога пројекта школски развојни тим је анализирао услове у којима ће се планирани пројекат реализовати (постојеће ресурсе школе и средине као и евентуалне препреке за његову реализацију). Резултати су указали да је неопходан већи временски оквир за реализацију пројекта како би се постигао предвиђени квалитет; затим, да постоје страхови код наставника да ће превелико уплитање родитеља у живот школе угрозити њихову позицију; да ученици старијих разреда показују незаинтересованост за укључивање родитеља сматрајући да би то негативно утицало на њихово осамостављивање. Родитељи, педагошке и образовне власти општине и кантона показали су изузетно интересовање и пружили подршку. Постигнути резултати представљали су смерницу у даљем раду школског развојног тима на пројекту.

Пројекат је обезбедио различите врсте партиципације родитеља у живот школе (родитељи учествују у развојном тиму школе, учествују у Савету и Конференцији школе, материјално помажу школу, присуствују седницама Наставничког већа, учествују у припремању приредби, похађају „Радионице за подршку родитељима”, формирали су Удружења родитеља). Након реализације овог пројекта, анализирани су ефекти пројекта који су указали на потребу даљег повезивања Удружења родитеља са сличним асоцијацијама у земљи и иностранству.

3. ШКОЛСКО РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ КОД НАС

3.1. ПРОЈЕКАТ ФОНД ЗА РАЗВОЈ ШКОЛА

У оквиру ширег пројекта *Унапређивање образовања у Србији*, Влада Републике Србије и Министарство просвете и спорта, са једне стране и Светска Банка - Међународне организације за развој, са друге, одобрили су пројекат *Фонд за развој школа*.

Циљеви тог пројекта усмерени су на:

- унапређивање наставе и учења
- оспособљавање локалне заједнице за преузимање одговорности за своје школе.

Тиме је започет процес децентрализације, односно, развијања аутономије школа, што је један од стратешких циљева реформе образовања.

Шта је фонд за развој школа?

- ✓ То је фонд који се формира из кредита Светске банке и донација, а чије је коришћење строго наменско. Школе из тог фонда добијају средства по принципу гранта (донације).

Чему су намењена средства фонда?

- ✓ Средства су намењена подстицању квалитета на школском нивоу и развоју потенцијала за извођење системских промена.

Ко су корисници средстава фонда?

- ✓ Корисници су **основне школе и гимназије у Србији** и средства се упућују директно њима.

На који начин школа може постати корисник средстава?

- ✓ Школа приступа развојном планирању, утврђује приоритетне активности и пише предлог пројекта са којим конкурише за средства потребна за њихову реализацију.

У чему је суштински значај постојања фонда за развој школа?

- ✓ Неоправдано би било сводити суштину фонда за развој школа на његову материјалну компоненту, на чињеницу да су школама намењена и доступна новчана средства.

Иако је материјална компонента веома значајна за ублажавање наслеђених екстремно лоших услова рада, суштинска функција фонда је да подстиче процесе који у школама претходе добијању средстава. Ти процеси, о којима ћемо говорити у већем делу овог приручника, подразумевају укључивање представника различитих интересних група у разматрање питања од значаја за рад школе, практиковање нових улога органа управљања школом, изградњу нових односа међу различитим актерима итд. На тај начин Фонд за развој школа директно доприноси демократизацији и побољшању квалитета рада школе.

У целини, Фонд за развој школа на школском нивоу, а у условима достигнутог степена децентрализованости, доприноси свим кључним процесима наведеним на почетку овог одељка.

3.2. РЕАЛИЗАЦИЈА ПИЛОТ ФАЗЕ

Развојно планирање у школама у Републици Србији започело је Пилот фазом пројекта која је имала циљеве:

- проверу механизма за подстицање аутономије школе кроз школско развојно планирање, као и механизма за добијање и дистрибуцију финансијских средстава,
- обезбеђивање материјала са методолошким упутствима за даљи рад на развоју школа, који ће се користити у читавој Републици Србији.

У Министарству просвете и спорта одлучено је да се пилот фаза спроведе у четири региона: Нови Сад, Београд, Краљево и Ниш, при чему је на основу расписаног конкурса из сваког региона укључено по девет основних школа и једна гимназија. Од укупно 157 пријављених школа, извршен је избор према следећим критеријумима:

- специфичности школе,
- досадашњи резултати,
- сеоске/градске,
- мале/велике школе.

Активности у Пилот фази реализоване су истовремено у сва четири региона, у периоду од априла до јула 2002. године, уз уважавање специфичности појединих региона и самих школа.

На **Регионалном састанку** учествовало је по десет представника свих школа из једног региона, међу којима су били представници колектива, локалне самоуправе, региона, Одељења Министарства просвете и медији. Циљ ове активности био је информисање о циљевима пројекта, изграђивање партнерског односа са школама, презентовање стратегије пилот фазе и формирање регионалне мреже школа које учествују у пројекту, као и упознавање школа и тима саветница за развој школа које ће радити са њима.

Након тога регионални тимови организовали су десет једнодневних **Школских семинара о развојном планирању** (по један у свакој школи), на којима су се окупили представници наставника, ученика, родитеља и локалне заједнице. Циљ овог семинара био је детаљније упознавање школа са пројектом у којем учествују, започињање изграђивања партнерских односа између представника интересних група као и да се увиди значај уважавања потреба као елемента за развојно планирање. Семинар је завршен сугестијама за формирање школског развојног тима који ће руководити процесом у самој школи, и селекцијом и идентификовањем значајних представника, потенцијалних партнера у реализацији будућих школских пројеката.

Следећи корак реализован је на семинару под називом **Разговор о развоју школе**. Учесници семинара били су чланови наставничког већа, представници ученика (завршних разреда), родитеља и локалне заједнице, као и школски надзорник задужен за школу испред Одељења Министарства просвете и спорта. Циљ овог семинара био је идентификовање образовних потреба, приоритета жељених праваца промене, као и оснаживање и оспособљавање школског развојног тима за:

- обраду и анализу добијених података током Разговора о развоју школе
- израду школског развојног плана.

Крајем јуна 2002. године школе су прошле кроз једнодневни **Семинар о писању предлога пројекта**. Циљ ове обуке био је упознавање школских развојних тимова са структуром предлога пројекта који ће поднети, искуствен пролазак кроз процес израде појединих делова апликације и оспособљавање за евалуацију идеја и писање пројекта.

Током рада школских развојних тимова одвијале су се **консултације са саветницама за развој школа**, према потребама школа.

Школски развојни тимови су предлоге пројекта доставили Министарству просвете и спорта у јулу 2002. године.

Евакуациони тим је поштујући прецизно дефинисане критеријуме извршио процену пристиглих предлога пројекта и у августу 2002. године донео одлуку о додели средстава за њихову реализацију.

Евалуација Пилот фазе пројекта вршена је од стране школских развојних тимова и саветница за развој школа. Увид у процес и анализа исхода пилот фазе показује неколико значајних ствари:

- Процес је од самог почетка прихваћен и подржан од већине, али су истовремено постојали и отпори код једног броја учесника;
- Наставници и други актери имају велика очекивања од реформе образовања, праћена страховањем и надом у погледу њеног успеха;
- Наставници и други актери реално и компетентно сагледавају шири и ужи контекст деловања властите школе, потребе школе и питања њеног развоја;
- Школски развојни планови су квалитетно урађени и одражавају специфичности сваке школе;
- Чланови школских развојних тимова, пролазећи кроз процес, изграђивали су своје односе на бази сарадње, вођени заједничким циљем. Такође, постојале су и кризе у раду школских тимова које су нормална појава у њиховом сазревању. Доказ за то је да су, углавном, успешно превладане;
- Обука за развојно планирање у Пилот фази, по мишљењу чланова школских развојних тимова, омогућава разумевање принципа развојног планирања и поставља добре темеље за њихов даљи рад;
- Поједине активности у оквиру обуке утолико су смислене за учеснике уколико су више у вези са њиховом конкретном школом и питањима њеног развоја;
- Улога и начин рада саветница изузетно су значајни за ефикасност обуке; вредност тог рада не почива само на примењеним техникама и прорађеним садржајима, већ пре свега на комуникацији која подстиче сарадњу, договарање и поштовање договорених правила, толеранцију и уважавање;
- По мишљењу учесника процеса школског развојног планирања, највредније што им је процес донео састоји се у следећем: уочавање потреба и могућности за усаглашавањем са другима; увиђање значаја исказивања и уважавања потреба; размена мишљења, ставова и искустава представника различитих интересних група; увиђање снаге колектива школе; освешћивање мотивационе снаге заједничког циља; увиђање нужности активног приступања развоју властите школе; искуство тимског рада, до тада ретко практикованог; размена, сарадња и квалитетнији начин комуницирања са колегама;
- На основу развојних планова школе су израдиле предлоге пројекта чија је реализација у току.

Резултати евалуације Пилот фазе указују да се увођењем процеса школског развојног планирања доприноси мобилисању постојећих капацитета уз изградњу

нових односа и за укључивање свих интересних група у развој школе. Другим речима, школско развојно планирање доприноси да представници интересних група, којима је додељена одговорност за развој школе, одговоре новим улогама.

3.3. ШТА СЕ ПЛАНИРА НАДАЉЕ

Припреме главне фазе Пројекта отпочеле су током септембра 2002. године, а реализација ће се одвијати на сличан начин као у пилот фази:

- по циклусима који се приближно подударају са полугодишћима школске године;
- за сваки од циклуса утврђује се број школа у којима ће се одвијати процес развојног планирања, тако да истеком две године буде обухваћено планираних око 900 школа;
- у свакој од обухваћених школа вршиће се обука директора, наставника, чланова школских одбора и предузимаће се и друге активности које доприносе остваривању права школе на добијање средстава из Школског фонда.
- за сваку од школа које ће бити укључене у неком од циклуса пројекта Школски фонд, ово учешће подразумева:
 1. започињање и одвијање процеса школског развојног планирања; овај процес се изводи уз стручну помоћ саветница за развој школа и резултира израдом школског развојног плана и предлога пројекта;
 2. подношење школског развојног плана и предлога пројекта Евалуационом тиму Министарства просвете Републике Србије на преглед и процену ради одобравања;
 3. извештавање школе о одобравању поднетих планова и предлога пројекта, о потреби њихове дораде или о одбијању, од стране Евалуационог тима;
 4. потписивање уговора о додели средстава из Фонда за развој школа након позитивне оцене Евалуационог тима;
 5. имплементирање пројекта - спровођење активности предвиђених предлогом пројекта;
 6. евалуација остварених резултата и израда одговарајућих извештаја; праћење (мониторинг) и евалуација се врше континуирано, паралелно са имплементацијом, како од стране школе, тако и од стране Министарства просвете и спорта РС.

Очекивани исходи овог Пројекта су:

- оспособљена школа за доносење развојних планова;
- оспособљени родитељи и школски одбор да допринесу побољшању квалитета школе;
- боље обучени и спремнији наставници за флексибилнији приступ настави и инвентивнију примену наставних метода;
- боља опремљеност школе;
- веће задовољство наставника и ученика животом у школи.

4. РЕЧНИК КЉУЧНИХ ПОЈМОВА

Због коришћења стране литературе као и других извора (Интернета), неке појмове наводимо и на енглеском језику.

А

Активности - су радње предузете у намери да се остваре постављени задаци; све оно што је потребно урадити како би се остварили планирани задаци. За сваку активност потребно је одредити време и носиоце активности.

Б

Буџет (енгл. Budget) - план свих трошкова пројекта приказан кроз планиране активности, врсту трошкова и изворе финансирања.

В

Вођење - усмеравање групе према одређеном циљу при чему водитељ/ка преузима пуну одговорност за укупне резултате рада и истовремено даје важан садржински допринос.

Д

Децентрализација система образовања – је промена управног система образовања која предвиђа већу одговорност самих школа, затим општина, округа и покрајина за управљање образовањем, чиме се ојачавају демократски процеси доношења одлука. Законским изменама смањен је степен административног утицаја МПС-а, а истовремено повећан удео интересних група у доношењу одлука битних за школу.

Демократизација система образовања – подразумева проток и доступност свих информација о систему образовања, демократско доношење одлука, учешће свих заинтересованих, повећање нивоа професионалне оспособљености у систему као целини, јасно дефинисање улога и процедуралних правила, централну и локалну транспарентност и одговорност.

Донатор (енгл. Donor) - сваки појединац, група људи, организација, предузеће или институција која материјално, или путем одговарајућих активности, подржава пројекат.

Е

Ефекти (енгл. Effects) - су промене које могу настати под утицајем пројекта за време његовог спровођења или касније, а обично на нивоу одређеном посебним циљевима пројекта.

Евалуација (енгл. Evaluation) - доношење суда о нечем на основу поређења са установљеним критеријумима; има за циљ модификацију, унапређивање праксе; као процес неодвојива је од реализације и праћења; да би била успешна, треба је планирати. *Самоевалуација* нам показује да ли су и колико активности које предузимамо ефикасне, а заснива се на процени себе у активностима чија ефикасност делимично, или у целини, зависи од нас самих.

Евалуациони тим - тим практичара формиран и обучен од стране МПС-а са задатком да евалуира развојне планове и пројекте школа које конкуришу за средства Фонда за развој школа.

З

Задаци - скуп активности које представљају спровођење у праксу циљева пројекта. Дају одговор на питање *како* ћемо нешто променити.

И

Имплементација - остваривање активности планираних пројектом водећи рачуна о планираном времену, капацитетима и одговорностима учесника у пројекту.

Индикатори/показатељи (енгл. Indicators) - су квантитативне или квалитативне чињенице које се користе за процену напредовања остварења неког циља. Један циљ може имати и више индикатора. Потребно је да индикатори буду релевантни, уверљиви, довољни, независни доказиви и јасно дефинисани. Индикатори утицаја су потребни за процену тога какав помак је начињен у циљној групи на нивоу глобалног циља.

Интересне групе - сви субјекти који су заинтересовани да школа буде квалитетнија и да се континуирано развија; они којих се школа тиче, који у њој имају удела било да остварују неку добит, било да доприносе развоју школе. *У односу на пројекат* - они појединци, организације, категорије или групе људи које су заинтересоване за пројекат (нпр. корисници, радници и волонтери, донатори, партнерске и друге агенције, локална управа). Оне укључују како оне на које се пројекат односи, тако и оне који ће га спровести.

К

Квалитативно (енгл. Qualitative) - се односи на својства (нпр. индикатора/показатеља) која нешто одређују, а која се не могу количински измерити. Овакво одређивање подразумева употребу чулних опажаја /пер-цепције и доношење судова о нечему.

Квантитативно (енгл. Quantitative) - се односи на нешто што се мери или је мерљиво и може се бројчано исказати.

М

Мониторинг / праћење (енгл. Monitoring) је систематско и непрекидно праћење напредовања пројекта и извештавање о томе у циљу благовре-меног предузимања мера за његов успешан наставак.

О

Одрживост (енгл. Sustainability) је способност организације или шире заједнице да одржи постигнуте ефекте пројекта након његовог формалног завршавања .

Општи циљ (енгл. **Goal, Aim, Overall goal**) је шири појам који одредђује сврху развоја ком пројекат треба да допринесе. Општи циљ се формулише изјавом о промени која се пројектом намерава учинити или је бар у изгледу да ће наступити његовим спровођењем, а у односу на кључно питање или проблем на који се односи. Општи/глобални циљ одговара на питање ЗАШТО пројекат постоји.

Области промена су сфере школског живота у којима је неопходно обезбедити квалитет. На пример:

- Настава и учење су централне активности у школи.
Кључни елементи у процесу наставе су: образовни садржаји, положај ученика у процесу наставе, праћење њиховог напредовања и пружање подршке, поштовање специфичних родних аспеката, давање повратних информација и процена.
- Школска клима
Ова област односи се на атмосферу у појединим одељењима као и у целој школи, на начине решавања конфликта.
- Унутрашњи и спољашњи односи
Ова област односи се на односе између наставника и ученика, међуљудске односе у школском колективу, сарадњу са родитељима и локалном заједницом.
- Управљање школом
Ова област обухвата руковођење школом, организацију живота и рада у школи, представљање школе, рад администрације, проток информација и процес доношења одлука.
- Професионални развој наставника
Ова област подразумева континуирано повећање компетенција наставника за обављање задатака у школи.

П

Приоритет (енгл. **Priority**) - потреба око је постигнута сагласност свих интересних група да је највишег нивоа важности и/или хитности решавања.

Пројекат (енгл. **Project**) - је сврсисходан рад на решавању неког више или мање специфичног проблема. Пројекат је одређен циљем, временски и просторно је ограничен, усмерен на одређену циљну групу а спроводи га тим или организација.

Пројектни менаџмент - вештина и способност усмеравања, управљања људима, временом и средствима како би се на најефикаснији и најектднији начин постигао планирани циљ.

Р

Разговори о реформи - серија од скоро 90 четворосатних разговора организованих и вођених у школама широм Србије током јесени 2001. године у којима су представници различитих интересних група: наставници, психолози и педагози, ученици, родитељи, директори и представници школских одбора изнели своје предлоге промена у области курикулума, стручног усавршавања наставника, демократизације школе и евалуације. Резултати ових разговора заједно са предлозима експертских тимова МПС-а чине основу *Стратешког документа*, тј. реформе образовања

Резултати (енгл. Outputs) - су специфични исходи успешног спровођења активности током трајања пројекта. Одређивање резултата унапред помаже нам да одредимо оправданост појединих активности. Они морају бити оствариви краткорочно, како би се могли пратити. Резултат треба одредити као мерљиви производ, а не само као исход неког улагања. Уколико се резултати детаљно одреде, не постоји потреба за постојањем посебних показатеља/индикатора за резултате.

Ресурси (енгл. Resources) - су средства, капацитети, извори подршке и помоћи у самој школи и окружењу; све оно што може допринети развоју школе (људи, новац и други извори на које се ослањамо при изради предлога пројекта и његовој имплементацији).

С

Специфични, посебни циљ (енгл. Objective) - је оно што пројекат треба да постигне. Циљеви се формулишу као изјаве које конкретно описују намере и очекиване ефекте које треба постићи у циљној групи за време трајања пројекта или убрзо по његовом завршетку. Термин *посебни циљ* се такође користи овде како би се подвукла разлика између таквог циља и *општег (глобалног) циља* (види под *општи циљ*).

Спирала развоја - модел којим се најчешће приказује процес развојног планирања као непрекидни низ развојних циклуса који следе један за другим.

Стратешки документ - публикација МПС-а *Квалитетно образовање за све - пут ка развијеном друштву* која садржи преглед главних карактеристика постојећег образовног система и могућности његовог побољшања, перспективе усавршавања и даљег развоја, односно интегрисану визију система образовања какав нам је потребан и стратегију његове израде. Заснован је на резултатима *Разговора о реформи* и рада експертских тимова, као и на анализи људских потенцијала и финансијских ресурса. Овај документ садржи предлог стратешких циљева, основних корака и презентацију плана њиховог спровођења у периоду од 2002. до 2004. године.

Стратешки план (енгл. Strategic plan) - је документ који настаје као резултат дугорочног планирања у коме се уважавају сви релевантни чиниоци за одвијање процеса.

Т

Тим - скуп појединаца који раде заједно на реализацији одређеног циља како би постигли више, боље и брже, него да раде појединачно. Тим подстиче, користи и развија снаге, вештине, знања и искуства својих чланова и тако надокнађује и превазилази индивидуалне слабости.

Тим за развој школа - тим саветника/ца које пружају помоћ школама у вођењу процеса школског развојног планирања; формиран је у фебруару 2002. године у оквиру Сектора за развој и међународну просветну сарадњу Министрства просвете и спорта.

У

Учешће у пројекту (**енгл. Participation**) - је укључивање особа на које се пројекат односи у планирање и вођење активности на пројекту или у току мониторинга или евалуације пројекта.

Улагања (**енгл. Inputs**) - чини скуп средстава неопходних за спровођење активности (новац, опрема, материјали, техничка подршка, време итд)

Утицај пројекта (**енгл. Impact**) - представља промене које могу настати услед спровођења пројекта или којима пројекат може допринети у оквиру циљне групе и шире, обично на нивоу глобалног циља. **Процена утицаја** представља систематску анализу трајања битних промена у животу људи позитивних и негативних, намерно изазваних или случајно насталих, које су резултат одређене радње или низа радњи.

Ф

Фацилитација - одржавање креативно-сарадничког и сазнајног процеса током групног рада; рад у групи у коме је задатак фацилитатора/ке да брине о току догађања, тако што ће применом различитих вештина омогућити да разговор или доношење одлуке тече брзо и глатко. Фацилитатор/ка нуди структуру и поставља питања, при чему се уздржава од давања садржинских доприноса. Он/она олакшава и омогућава несметан рад у групи, искључиво водећи рачуна о циљу.

Ш

Школски развојни тим - тим од 5 до 7 особа, представника/ца различитих интересних група, који организује и води процес развојног планирања у школи, а бира га Наставничко веће.

Школски развојни план - је документ који настаје кроз процес развојног планирања у једној школи. Доноси се за период од 3 до 5 година, а резултат је консензуса добијеног на основу потреба и жеља свих актера развојног планирања са јасно дефинисаним циљевима, улогама и одговорностима.

5. ИЗВОРИ:

1. Група аутора (2002): *Квалитетно образовање за све - пут ка развијеном друштву*. Београд: Министарство просвете и спорта.
2. Група аутора (1999): *Мостови за планирање, мониторинг, евалуацију*. ИЦЦО.
3. Група аутора (2001): *Школа у покрету*. Сарајево: Култур Контакт.
4. Материјали са студијских путовања *Тима за развој школа* (Литванија, Швајцарска и Аустрија)
5. Per Dalin njith the assistance of Katherine Kitson. (1998.): *School Development*. London: Cassell Njellington Hous Strand.
6. Пешић, М. и сарадници (1998): *Педагогија у акцији*. Београд: Институт за педагогију и андрагогију Филозофског факултета.
7. Попадић Д., Мрше С., Коваћ - Церовић Т. (1998): *Паметнији не попушта*. Београд: Мост и Центар за антиратну акцију.