

STRATEŠKO PLANIRANJE RAZVOJA EKSPERTSKIH ORGANIZACIJA NA PRIMERU ŠKOLA U MORAVIČKOM OKRUGU

STRATEGIC PLANNING DEVELOPMENT OF EXPERT ORGANIZATION FOR EXAMPLE SCHOOLS IN MORAVA'S REGION

Marko Selaković
Agencija za planiranje, menadžment i edukaciju „Stratkom“ Beograd

Rada Karanac
Školska uprava Čačak

Dr Željko M. Papić
Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju Čačak

Rezime: *Kontinuiranim samovrednovanjem rada i prakse i pronalaženjem načina da se unapredi kvalitet nastave, škole kao ekspertske organizacije strateški planiraju sopstveni razvoj. Procesom strateškog planiranja, škole pruzimaju inicijativu i odgovornost za svoj razvoj i uspešno povezuju sve učesnike školskog života oko zajedničke vizije. Na ovakav način se u školama organizuje INSET sistem obrazovanja (In-servis Education for Teachers).*

Ovaj rad predstavlja rezultat analize samovrednovanja ključnih oblasti u petnaest osnovnih i srednjih škola u Moravičkom okrugu. Prikazuju se načini izrade i primena strateških planova škola kroz proces implementacije akcionih planova samovrednovanja u školske razvojne planove. U integrisanom procesu menja se i ideja i praksa učenja. Stvara se potreba za otvorenosću i stalnom spremnošću za usvajanjem i primenom novih znanja, veština i sposobnosti, tokom celog života.

Ključne reci: *Samovrednovanje, Strateško planiranje, INSET, Profesionalni razvoj, Nastavnik, Školsko razvojno planiranje*

Abstract: *Continuously self-evaluation of work and practice, and finding ways to improve the quality of teaching, school as an expert organization strategic planning their own development. Strategic planning process, school takes initiative and responsibility for its development and successfully connects all actors of school life around a common vision. In this way in schools organizes system of education INSET (In-service Education for Teachers).*

The paper presents the results of analysis of self-evaluation of the key areas in a fifteen primary and secondary schools in the Morava's Region. It presents ways and applications of strategic plans of the schools through the process of implementation of action plans of self-evaluation in the school development plans. The integrated process including changing of the idea and practice of learning. It creates the need for openness and constant readiness to adopt and development new knowledge, skills and abilities throughout life.

Keywords: *Self-evaluation, Strategic planning, INSET, Professional development, Teacher, School development planning*

1. UVOD

Koncept razvojnog planiranja je zastupljen u gotovo svim državama zapadne Evrope, još od 90 - ih godina. Škole su se uključivala u proces da bi upisale što veći broj učenika, da bi unapredile saradnju sa okruženjem, izjednačile uslove školovanja za svu decu. Nastavnici su postali profesionalno osnaženi i obezbedili atmosferu podsticajnu za učenje i rad.

U školama u Republici Srbiji proces školskog razvojnog planiranja započinje 2002. godine uz materijalnu podršku Fonda za razvoj škola. Cilj projekta je bio usmeren na unapređenje rada u školama putem opremanja školskog prostora, unapređenjem vannastavnih aktivnosti i stručnim edukacijama nastavnika i osposobljavanju lokalne zajednice za preuzimanje odgovornosti za razvoj škola. U školama se formiraju timovi (stručni aktivni za školsko razvojno planiranje) koje čine predstavnici partnera i kroz obuke se edukuju kako da sagledaju i analiziraju stanje u školama (samoevaluacija), na koji način da definišu

prioritete razvoja i ciljeve koji vode ka realizaciji zajednički utvrđene vizije. Školsko razvojno planiranje je strateški i stvaralački proces koji je osnova za ostvarivanje promena u školama u svim njenim segmentima. Predstavlja strategiju razvoja kompetencija nastavnika i učenika i put ka autonomiji škola kao ekspertske organizacije. U proseku školskog razvojnog planiranja mobilisu se i obavezuju svi partneri ka dostizanju zajedničke vizije. Ukljućivanjem svih partnera u strateško planiranje obezbeđuje se veća dostupnost i objektivnost u praćenju kvaliteta obrazovno - vaspitnog procesa, spremnost za preuzimanje odgovornosti i otvorenost prema promenama.

Obezbeđivanje i osiguranje kvaliteta rada škola se ostvaruje kroz proces samovrednovanja i spoljašnjeg vrednovanja. Samovrednovanje obuhvata sedam ključnih oblasti (Školski program i Godišnji program rada; Nastava i učenje, Postignuća učenika; Podrška učenicima; Etos; Resursi i Rukovođenje, organizacija i obezbeđivanje kvaliteta), koje obuhvataju sve oblasti u životu i radu škole. Svaka od ovih ključnih oblasti ima određen broj područja vrednovanja, koja bliže definišu predmet praćenja. Postupkom samovrednovanja, škole vrednuju dobre strane, ali i nedostatke i slabosti koje treba unaprediti.

Sagledavanjem i analiziranjem područja vrednovanja i predlaganjem mogućnosti za pronalaženje rešenja nastaju akcioni planovi, koji predstavljaju osnov za izradu školskih razvojnih planova. Razvojni planovi škola pružaju jasnu sliku škole, poželjno stanje u budućnosti (vizija), razrađen plan aktivnosti (ciljevi, zadaci, aktivnosti) kroz definisane metode i postupke ostvarivanja ciljeva. Praćenje realizacije ostvarivanja plana je olakšana definisanim kriterijumima evaluacije, instrumentima vrednovanja, vremenskim rokovima i nosiocima aktivnosti.

U skladu sa razvojnim planom škole, donosi se godišnji program rada, kojim se utvrđuju prioritete razvoja za tekuću školsku godinu. Godišnji program rada sadrži detaljan opis aktivnosti, nosioce i vremenski rok za realizaciju u toku školske godine za koju se izrađuje.

Po prvi put, procesom strateškog - razvojnog planiranja, škole preuzimaju inicijativu i odgovornost za razvoj i uspešno povezuje sve aktere školskog života oko zajedničke ideje (vizije), i na taj način organizuju sopstveni INSET sistem obrazovanja (In - servis Education for Teachers) (Papić, Karanac, 2008.).^[1] INSET je koncipiran i kao nadgradnja formalnog obrazovanja i podrazumeva inoviranje znanja stečenih na fakultetima, usavršavanje uz rad i primenu znanja i prakse (Alibabić, 2006.).^[2] INSET-om, na nivou škole najčešće upravljaju timovi za samovrednovanje, stručni aktivni za školsko razvojno planiranje i stručna veća (Papić, Karanac, 2008.).^[1]

Osnovna karakteristika timskog rada je jasna vizija i usmerenost na zadatak, podela odgovornosti i uloga. Članovi tima i aktivna na osnovu sopstvenih profesionalnih potreba u skladu sa školskim razvojnim planom izrađuju lični plan profesionalnog razvoja, a iskustva, predloge i ideje prenose ostalim članovima kolektiva i na taj način ih podstiču da uče jedni od drugih (horizontalano učenje).

2. ŠKOLSKO RAZVOJNO PLANIRANJE

Reforma obrazovanja u Republici Srbiji koja je započela 2002., uvela je mnoge novine u cilju unapređenja obrazovnog sistema u državi. Analizama do kojih su došle ekspertske grupe UNICEF-a, OECD-a i MMF-a od 2000. do 2001. godine, zaključeno je da je reformom potrebno ugraditi principe decentralizacije, demokratizacije i depolitizacije u obrazovni sistem. Predviđeno je da se poboljšanje kvaliteta rada u školama odvija kroz uspostavljanje sistema za procenu kvaliteta i evaluaciju, kroz kontinuirani profesionalni razvoj nastavnika i putem osavremenjivanja nastavnih planova, programa i udžbenika (Knežević, Majić, Kovač-Cerović, 2002.)^[3]

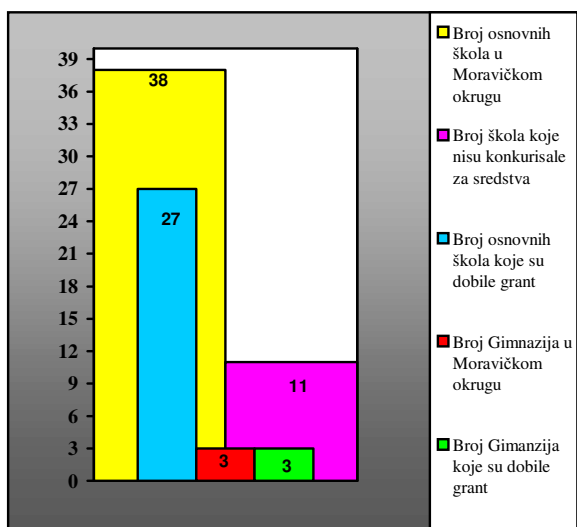
2.1. Razvoj škola uz podršku Fonda za razvoj škola

Da bi se ostvarila vizija sistema obrazovanja, kao prioritet se javlja potreba za edukovanjem zaposlenih u obrazovanju kroz različite vidove neformalnog obrazovanja, podsticanjem razvoja škola na lokalnom nivou, uvođenjem informacionog sistema u škole i opremanjem školskih objekata savremenim nastavnim sredstvima i tehnologijama.

Za opremanje škola i edukaciju nastavnog kadra su bila neophodna novčana sredstva, koja su izdvojena iz Fonda za razvoj škola »Školski grant« (kredit od Svetske banke i SDC-a). Sredstva fonda su bila namenjena osnovnim školama i gimnazijama u Republici Srbiji. Lokalne samouprave su bila u obavezi da participiraju u realizaciji projekta sa određenim novčanim iznosom i na taj način su uzimale učešće i postale odgovorne za razvoj svojih škola. Fond za razvoj škola je predviđao da predloži projekata proističu iz prioritarnih potreba i razvojnih ciljeva koji treba da budu definisani kroz proces školskog razvojnog planiranja. Predlozi projekata su se odnosili na unapređivanje nastave ili vanastavnih aktivnosti.

Od ukupnog iznosa uplaćenog školama, raspodela sredstava je bila u odnosu: 40% za opremanje škola i 60% za stručno usavršavanje.

Stručno usavršavanje zaposlenih se javlja kao najveća potreba škola, što je i analizom ekspertske grupa utvrđeno, pa stoga je veći deo sredstava izdvojen za unapređenje ovog segmenta razvoja škola.



Grafikon 1. Raspodela Granta u školama Moravičkog okruga

Grafikon 1. prikazuje raspodelu »Školskog granta« u osnovnim školama i gimnazijama na teritoriji Školske uprave Čačak (Moravički okrug - Grad Čačak, Opština Gornji Milanovac, Opština Ivanjica i Opština Lučani). Od ukupnog broja osnovnih škola (38), 27 škola ili 71,05% je predložila projekata, konkurisalo, za sredstva iz Fonda za razvoj škola i svim školama je odobren traženi iznos. Sve tri Gimnazije iz Moravičkog okruga su konkurisale sa predložima projekata i dobile sredstva za unapređenje kvaliteta rada u školama.

2.2. Koncept školskog razvojnog planiranja

Školsko razvojno planiranje predstavlja novi način planiranja razvoja škola, kroz uvažavanje specifičnosti i vrednosti škole. Škole postaju inicijatori, realizatori i evaluatori promena. Počinju da se oslanjaju i koriste u potpunosti kako sopstvene (unutrašnje) tako i spoljašnje resurse.

Kroz demokratski proces dogovaranja i odlučivanja sa partnerima, nastaje razvojni plan škole, koji predstavlja strategiju razvoja škole. Ciljeve razvojnog plana definišu učesnici na osnovu potreba, želja i prioriteta. Proces planiranja i produkti imaju podjednaku važnost pri čemu se svaki korak evaluira i utiče na sledeće aktivnosti. Školski razvojni plan sadrži (Ministarstvo prosvete i sporta, 2002.)^[4]:

- sliku škole (lična karta škole, analiza stanja, resursi škole i sredine, misija škole),
- procenu potreba škole (vizija),
- oblasti promena (prioritetne pravce razvoja),
- načine njihovog ostvarivanja (ciljevi, zadaci, aktivnosti),
- nosioce aktivnosti,
- vrednovanje uspešnosti (evaluacija)

Da bi škole započele proces školskog razvojnog planiranja i pisanja razvojnih planova, realizovane su, po

utvrđenim standardima, obuke, kroz pet seminara (Ministarstvo prosvete i sporta, 2002.)^[4]:

1. Prva faza se odnosila na informativni razgovor sa upravom škole, čiji je cilj bio informisanje o procesu školskog razvojnog planiranja i upoznavanje sa metodologijom rada.

2. Drugi korak predstavlja „Seminar o školskom razvojnom planiranju“. Pre realizacije seminara u školama su izabrani članovi timova (Stručni aktivni za razvojno planiranje) koje čine direktori, nastavnici, stručni saradnici, učenici, roditelji, predstavnici lokalne samouprave i članovi Školskog odbora. Broj članova tima varira od 7 do 15 učesnika, u zavisnosti od veličine škole i perioda za koji se izrađuje školski razvojni plan. Tokom projekta Školski grant, evidentno je da je broj članova u aktivu bio veći zbog obimnosti i zahtevnosti aktivnosti.

Aktiv za školsko razvojno planiranje je imao obavezu da sa kolektivom organizuje razgovor o razvoju škole, čiji je produkt bila slika škole tj. trenutno stanje u školi (samoevaluacija).

3. Nakon upoznavanja sa procesom razvojnog planiranja i projektom Školski grant, sledio je »Seminar o timskom radu«, tokom koga se članovi stručnog aktiva upoznati sa karakteristikama timskog rada, fazama funkcionisanja tima, načinima donošenja odluka, prevazilaženjem kriznih situacija, donošenjem pravila rada i kodeksa komunikacije.

Timskim radom, kroz različite oblike učenja, se ostvaruje i profesionalni razvoj nastavnika. Stručni aktivni za razvojno planiranje postaju upravljači INSET-om u svojim školama. Članovi aktiva informišu i prenose iskustva ostalim zaposlenima u školi i podstiču ih da razmišljaju i da se razvijaju na drugačiji način. Usmeravaju ih na viziju i na potrebu za realizacijom aktivnosti koje vode dostizanju poželjnog stanja u školama.

4. »Seminar stručnog aktiva za razvojno planiranje za pisanje školskih razvojnih planova«, predstavlja fazu upoznavanja i definisanja elemenata razvojnog plana. Postupno su definisani elementi razvojnog plana: misija, vizija, oblasti promene i ciljevi razvoja.

Do određivanja pravaca i ciljeva razvoja aktivni dolaze na osnovu zajedničke analize stanja u školi i određivanja jakih strana i slabosti škole.

Analiziranjem osnovnih funkcija i zadataka škole, definisana je misija koja podržava specifičnosti i promoviše vrednosti škole.

Na osnovu analize stanja određena je vizija škole za period od tri do pet godina, kao stanje u školi koje očekuju i nastavnici i učenici i roditelji.

Da bi se dostigla vizija, članovi aktiva su odredili oblasti koje treba menjati i unaprediti i na taj način definisali pravce razvoja svoje škole u narednom periodu.

Razvojni ciljevi su određeni u zavisnosti od željenih promena i ishoda, a zadaci i aktivnosti su konkretizovali način realizacije ciljeva.

Evaluacijom, kao završnog dela razvojnog plana je predviđeno praćenje celokupnog procesa i realizacije razvojnog plana.

Članovi aktiva su posle seminara, kroz sastanke i dogovore definisale sve elemente razvojnog plana u potpunosti.

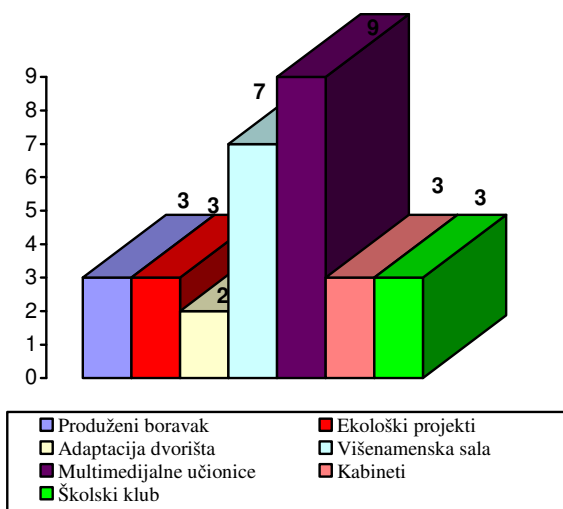
Realizovani su konsultativni sastanci sa savetnicima za razvojno planiranje.

Školski razvojni plan je predstavljen svim zaposlenima u školi, kao i učenicima i roditeljima, radi eventualnih izmena i dopuna, nakon čega je mogao biti dostavljen članovima Školskog odbora na razmatranje i usvajanje.

Bitna karakteristika ovakvog načina planiranja je i fleksibilnost i podložnost dopunama (aneksima), ukoliko se tokom realizacije uoče ciljevi koji na početku procesa nisu izdefinisani.

5. Posle faze konsultativnih sastanaka i dogovora i donošenja školskih razvojnih planova, od strane organa upravljanja u školama, sledila je »Obuka stručnog aktiva za izradu projekta«.

Aktivni su na osnovu dogovora i saglasnosti sa svim učesnicima u procesu razvojnog planiranja, odabrali prioritetan cilj, čijom će se realizacijom rešiti određeni problem ili slabost u školi. Uz pomoć savetnika iz Školske uprave, članovi aktiva su popunjavali projektnu aplikaciju, koja je zahtevala odgovore na pitanja o načinu sprovođenja projekta, efektima kao i održivosti.



Grafikon 2. Predlozi projekata škola

Grafikon 2. prikazuje predloge projekata osnovnih škola i gimnazija sa teritorije Moravičkog okruga kojima su konkurisali za sredstva „Školski grant“. Najveći broj škola (n=9, 30% od broja škola koje su dobile finansijska sredstva) su kao najprioritetnije oblasti za unapređivanje, odabrale opremanje učionica u multimedijalne kabinete. Sedam škola se opredelilo za funkcionalno prilagođavanje prostora u višenamenski prostor (prostor za priredbe, ogledna i popularna predavanja, realizaciju seminara...).

Produženi boravak, ekološki projekti (letnje učionice) i kabineti za pojedine predmete su bili prioritet devet škola. Tri škole prilagođavanjem i pretvaranjem prostora u školske klubove rešavaju nedostatke vannastavnih aktivnosti. Dve škole su smatrale da i adaptacijom dvorišta unapređuju vannastavne aktivnosti koje su u tom trenutku predstavljale slabost u školi.

Raspodela sredstva Fonda za razvoj škola je zahtevala da najveći procenat od ukupnih sredstava (60%), budu namenjeni za realizaciju različitih vidova stručnog usavršavanja nastavnika u školama.

Članovi aktiva su se u zavisnosti od cilja koji se odnosio na opremanje i adaptaciju prostora, opredeljivao za obuke i seminare, kako bi nastavnici bili edukovani za rad sa novim nastavnim sredstvima i tehnologijama u cilju unapređenja postojećih znanja, veštine i sposobnosti.

2.3. INSET i Školsko razvojno planiranje

Sledavajući potrebe zaposlenih u školama za stručnim usavršavanjem, kroz projekat Školski grant, možemo reći da se INSET u školskom razvojnom planiranju sprovodi putem: ^[4]

- grupnih oblika stručnog usavršavanja – neformalno obrazovanje (seminari, obuke, sastanci, tribine, predavanja...)
- individualnih oblika stručnog usavršavanja – informalno obrazovanje (čitanje literature, istraživanjima nastavnika, razgovori...)
- horizontalno učenja – informisanje kolektiva, prenošenje iskustava, znanja i veština...

Organizujući sopstveni INEST sistema obrazovanja škole i nastavnici se kontinuirano razvijaju. Profesionalni razvoj nastavnika, se označava kao proces razvoja nastavnikove svesnosti o tome šta radi, zašto to radi i na koji način unapređuje svoj rad (Bjekić, 1999) ^[5]. Kontinuirano stručno usavršavanje je obaveza zaposlenih u školi i definisana je Pravilnikom o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika („Sl. glasnik RS“, br. 14/2004 i 56/2005) Pravilnik navodi da je svaki nastavnik, vaspitač i stručni saradnik, dužan da u toku pet godina rada u školi, pohađa najmanje 100 časova akreditovanih programa. ^[6] Članovi stručnih aktiva za razvojno planiranje, tokom trajanja projekta „Školski grant“ su dobijali potvrde za pohađanje obuke seminara Školsko razvojno planiranje u trajanju od 40 časova.

U okviru INSET-a zaposleni u školama se profesionalno usavršavaju i imaju mogućnost da napreduju kroz zvanja. Određeni vidovi stručnog usavršavanja za koje se ne dobija potvrda/certifikat se vrednuju u procesu sticanja zvanja. Nastavnici imaju mogućnost profesionalnog napredovanja kroz četiri zvanja: pedagoški savetnik, menor, instruktor i viši pedagoški savetnik. Na ovakav način je omogućeno poboljšanje kvaliteta rada, postizanje boljih rezultata u obrazovno – vaspitnom procesu i lični profesionalni razvoj nastavnika. Stepem ostvarenosti obrazovno – vaspitnih ciljeva se vrši na osnovu pet pokazatelja ostvarenosti i određenog broja indikatora.

3. SAMOVREDNOVANJE I VREDNOVANJE RADA ŠKOLA

Školsko razvojno planiranje je do 2006. godine, kao strateški proces implementirano u sve osnovne i srednje škole u Moravičkom okrugu. Škole su usvojile razvojne

planove za periode od 3-5 godina i po predviđenim koracima realizovale aktivnosti. Aneksi kao dodatak razvojnim planovima su regulisali i operacionalizovali određene ciljeve kroz zadatke i aktivnosti, koji u trenutku pisanja dokumenta nisu bili aktuelni ili očigledni.

Da bi škole obezbedili stalno praćenje rada, preispitivanje potreba, samoprocenu i da bi u kontinuitetu unapređivale rad i praksu, u škole u Republici Srbiji se uvodi proces samovrednovanja i vrednovanja rada škola.

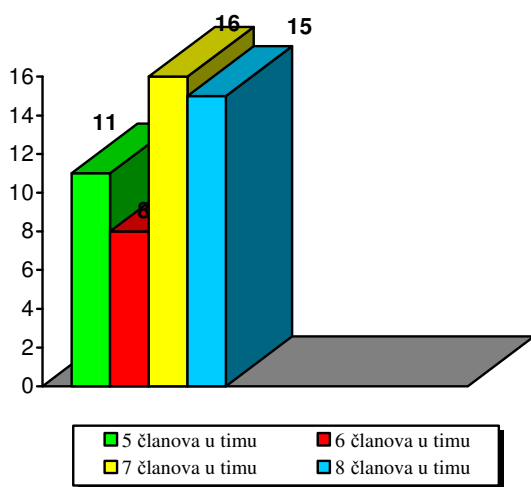
Postupkom samovrednovanja, škole vrednuju dobre strane, ali i nedostatke i slabosti koje treba unaprediti u sedam ključnih oblasti odnosno 22 područja vrednovanja. Primenom pokazatelja i instrumenata sagledavaju sopstveni rad i praksu i odgovaraju na tri ključna pitanja (Priručnik o samovrednovanju i vrednovanju rada škole, 2005.)^{[7]:}

1. Koliko je dobra naša škola?
2. Kako to znamo?
3. Šta možemo da učinimo da bude još bolja?

Na ova pitanja odgovore daju svi zaposleni u školama, učenici, roditelji i lokalna zajednica. Odgovorima se uočavaju slabosti u školi kao i dobre strane. Otkrivaju se resursi koji ranije nisu bili evidentni, a koji mogu pomoći u razvoju škole i unapređivanju rada.

U cilju pomoći školama za proces samovrednovanja objavljen je Priručnik o samovrednovanju i vrednovanju rada škole 2005. godine i sve škole započinju proces samovrednovanja posle predstavljanja Priručnika, od školske 2005/2006. godine.

Savetnici iz Školske uprave upoznaju škole putem obuka sa sadržajem i metodologijom procesa i preporučuju način odabira timova za samovrednovanje.



Grafikon 3. Broj članova u školskim timovima za samovrednovanje rada škola

Grafikon 3. ukazuje na brojnost članova u školskim timovima u Školskoj upravi Čačak (50 osnovnih i

srednjih škola, bez muzičke škole, škole za učenike sa posebnim potrebama i škole za obrazovanje odraslih). Evidentno je da najveći broj škola (n=16, 32% od ukupnog broja škola) formirao timove od 7 članova, upravo onoliko koliko postoji ključnih oblasti samovrednovanja. Na takav način je svaki tim bio zadužen za proces samovrednovanja po jedne ključne oblasti.

Radi dobijanja pouzdanih i relevantnih podataka, priručnikom se predlažu tehnike i instrumenti na koje se timovi oslanjaju prilikom prikupljanja dokaza. Nakon prikupljanja podataka tim za samovrednovanje obrađuje podatke i sačinjava izveštaj, koji predstavlja osnovu za izradu akcionih planova i glavno polazište za izradu školskih razvojnih planova. Akcioni planovi ukazuju na oblasti koje treba unaprediti i na način kako se određene aktivnosti sprovode i realizuju.

3.1. Akciono planiranje

Po K. Bauer (C. Bauer, 2004.) akciono istraživanje predstavlja studiju situacije u školi, sa ciljem da se poboljša kvalitet rada u njoj.^[8] Akcioni planovi u školama nastaju procesom akcionog istraživanja. Ciklus akcionog istraživanja obuhvata (Mc Niff i sur., 1996):^[9]

- plan istraživanja – procesom samovrednovanja kroz određene procedure, se ispituje i vrednuje sopstveni rad i praksa, a postignitu nivo ostvarenosti govori o slabostima i jakim stranama škole
- definisanje problema – identifikovanje aspekata koje treba unaprediti u školi
- akcija – predstavlja prikazivanje načina unapređivanja rada i prevazilaženja nedostataka u radu, kao i realizaciju i sprovođenje definisanih aktivnosti
- refleksija – predstavlja stalno vraćanje i razmišljanje o aktuelnom problemu kao i eventualno menjanje određenih aktivnosti

Škole Moravičkog okruga su pre početka procesa samovrednovanja izradile razvojne planove i bilo je potrebno uporediti akcione planove nastale procesom samovrednovanja i ciljeve i zadatke definisane razvojnim planom. Ukoliko je analizom utvrđeno da je samovrednovanjem rada škola, ukazano na slabosti koje nisu evidentirane i koje se ne prepoznaju u školskim razvojnim planovima, akcione planove u obliku ciljeva ili zadataka je bilo neophodno aneksom integrisati u plan škole. Svaki aneks razvojnim planovima, je na predloge stručnih aktiva za razvojno planiranje usvajao organ upravljanja u školi. (Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja „Sl. glasnik RS“ br. 62/03, 64/2003, 58/04 i 62/04).

Proces integrisanja akcionih planova u važeće školske razvojne planove podrazumeva definisanje i poštovanje procedura za izradu strateških dokumenata u školama.

Spoljašnje vrednovanje vrši prosvetni savetnici putem stručno – pedagoškog nadzora (Pravilnik o stručno –

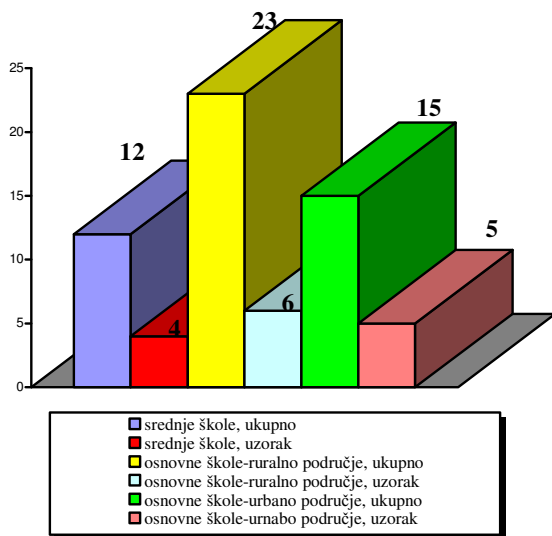
pedagoškom nadzoru, "Sl. glasnik RS", br. 19/2007). Spoljašnje vrednovanje podrazumeva nezavisnost i objektivnost onoga ko vrednuje i postupaka vrednovanja i tako predstavlja kontrolnu funkciju. Na ovakav način škole se podstiču da bolje rade i da budu objektivnije prilikom samoprocene oblasti školskog života.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I UZORAK

U skladu sa našim interesovanjem za povezivanje procesa školskog razvojnog planiranja i samovrednovanja rada škole, postavljen je cilj istraživanja. – da se analizira postupak samovrednovanja u školama, nivoi postignuća po ključnim oblastima, akcioni planovi kao produkti procesa samovrednovanja, i da se daju smernice i preporuke za unapređivanje procesa razvoja škola.

Za potrebe istraživanja, opredelili smo se za slučajni uzorak, u kome su škole birane iz tri grupe (srednje škole, osnovne škole u ruralnom području i osnovne škole u urbanom području, bez muzičke škole, škole za obrazovanje odraslih i škole za učenike sa posebnim potrebama). Na ovakav način je izabran uzorak od 15 škola sa teritorije Moravičkog okruga - Školske uprave u Čačku.

Detaljnije o rezultatima istraživanja možete pronaći u radu koji je u pripremi: „Strateško planiranje razvoja škola“ Karanac, R. i. Papić, Ž. ^[10]



Grafikon 4. Struktura ispitivanih škola po prostornoj zastupljenosti

Grafikon 4. prikazuje zastupljenost škola uzorkom za istraživanje, u odnosu na prostornu rasprostranjenost. Istraživanjem je obuhvaćeno 4 srednje škole (26,66%, od ukupnog uzorka), 6 osnovnih škola sa ruralnog područja

(40% od ukupnog uzorka) i 5 osnovnih škola iz urbanih područja (33,33% od ukupnog broja škola iz uzorka). Uvidom u dokumentaciju škola, zaključili smo da su uzorkom obuhvaćene škole koje su dobile sredstva projektom „Školski grant“ i škole koje su samo radile školski razvojni plan, bez podrške Fonda za razvoj škola. Uvidom u izveštaje samovrednovanja rada škola i akcione planove, prikupljeni su podaci koji se odnose na postupak samovrednovanja, samovrednovanih ključnih oblasti i nivo ostvarenosti po oblastima. Deskriptivnom metodom su objašnjeni postupci (koraci) samovrednovanja u školama, a komparativnom metodom nivoi ostvarenosti po ključnim oblastima.

Rezultati istraživanja akcionih planova za ključne oblasti Etos i Resursi, analizirani su komparativno, a podaci za analizu prikupljeni uvidom i sumiranjem najfrekventnijih ciljeva koji su postavljeni akcionim planovima.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

5.1. Postupak samovrednovanja u školama

Polazeći od prvog istraživačkog zadatka, a uvidom u izveštaje samovrednovanja, zaključeno je da su postupci samovrednovanja u školama iz uzorka, tekle po sličnim koracima. Škole su primenile predložene i preporučene procedure o sprovođenju procesa i prilagodile sopstvenim potrebama i specifičnostima.

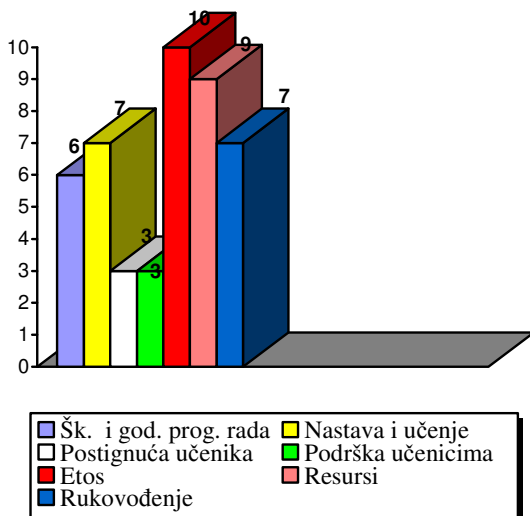
Tok procesa samovrednovanja je tekao kroz sledeće faze:

- imenovanje tima na predlog direktora škole
- konstituisanje tima i donošenje procedura o radu (dinamika, metode rada, zaduženja...)
- dogovor i odabir oblasti samovrednovanja
- prikupljanje podataka (pregledom dokumentacije, upitnicima, skalama procene...)
- obrada dobijenih podataka i analiza rezultata
- pisanje izveštaja na osnovu dobijenih rezultata
- izrada akcionih planova
- podela zaduženja i odgovornosti
- realizacija akcionih planova
- praćenje realizacije i evaluacija
- kontinuirano informisanje kolektiva, učenika, roditelja i partnera o realizovanim i planiranim koracima

Značajan korak u procesu samovrednovanja je dogovor o načinu vođenja evidencije o radu tima, poteškoćama, dobrim primerima i predlozima za unapređenje rada škola.

5.2. Samovrednovane ključne oblasti

Drugi istraživački zadatak se odnosi na samovrednovane oblasti i nivo postignućima u tim oblastima. Uvidom u izveštaje samovrednovanja i komparativnom analizom, zaključeno je da je u školama sprovedeno i delimično i sveobuhvatno samovrednovanje ključnih oblasti i na taj način su određeni i opisani nivoi ostvarenosti ključnih oblasti.



Grafikon 5. Samovrednovane ključne oblasti

Iz Grafikona 5. uočavamo da je 15 škola iz uzorka do sada, najviše samovrednovalo oblasti Etos (n=10, 66,66% ukupnog uzorka) i Resursi (n=9, 60% uzorka). Najmanje škola je pristupilo samovrednovanju oblasti Podrška učenicima i Postignuća učenika (n=3, 20%, od ukupnog uzorka).

Razgovorima sa koordinatorima timova, došli smo do zaključka da su škole početkom procesa samovrednovanja najčešće birale oblast Etos i Resursi, jer su najmanje zahtevne za obradivanje dobijenih podataka i priručnikom su ponuđeni gotovi instrumenti koje nisu morali da se prilagođavaju tipu i veličini škole, jer su primenljivi za sve tipove škola.

Nivoi ostvarenosti sadrže jasan opis pojedinih pokazatelja u okviru područja vrednovanja. U cilju izbegavanja, ocene koja predstavlja srednju vrednost, Priručnikom je definisano da se ostvarenost vrši pomoću četvorostepene skale (najniži nivo 1, a najviši nivo 4).^[6]

Oblast Nastava i učenje je u 85,72% (n=6, od broja samovrednovanih oblasti škola iz uzorka) predstavljena nivom 3, a jedna škola ovu oblast procenjuje nivom 2.

Oblast Školski program i godišnji program rada su u svih šest škola procenjene nivom 4.

Ključna oblast Postignuća učenika je nivom 4 procenjena od dve škole, a nivoom 3 od jedne škole.

Ključna oblast Podrška učenicima je za sve tri škole koje su pristupile samovrednovanju, procenjena na nivou 3.

Etos kao oblast koja je najviše samovrednovana kod škola iz uzorka je u 60% procenjena nivoom 3, a u 40% je za ovu oblast određen nivo 4.

50% nivo 4 i 50 % nivo 3 je rezultat samovrednovanja oblasti Resursi.

Pokazatelji za oblast Rukovođenje, organizacija i obezbeđivanje kvaliteta, ukazuju da je svih sedam škola opisalo kroz nivo 4.

Škole su područje vrednovanja Školski razvojni plan opisali kroz nivo ostvarenosti 4.

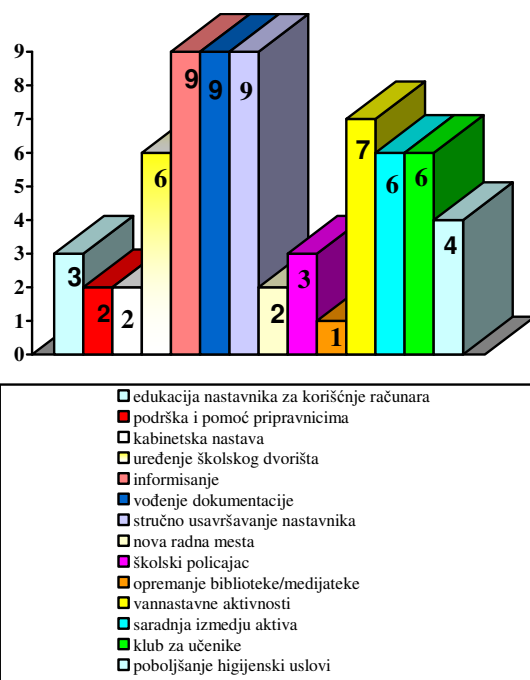
Spoljašnjim vrednovanjem i praćenjem, od strane savetnika, kroz uvid u razvojne planove škola, analize planova, zapisnike, izveštaje, zaključeno je da su škole bile objektivne prilikom samovrednovanja razvojnih planova po sledećim pokazateljima: struktura i sadržaj Školskog razvojnog plana, realizacija i efekti Školskog razvojnog plana.

Samovrednovanje školskog razvojnog plana je značajno i zbog izrade novog plana kojim svi nedostaci i slabosti treba da se otklone i unaprede.

5.3. Akcioni planovi u funkciji unapredjenja rada škola

U istraživanju smo obuhvatili najfrekventnije aktivnosti iz akcionih planova škola iz uzorka, za ključnu oblast Etos i Resursi.

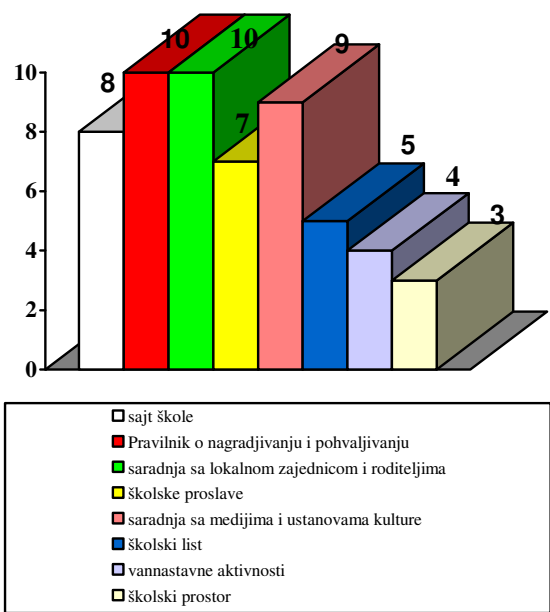
Ciljevi koji su postavljeni akcionim planovima, ukazuju na stalnu potrebu škola da se unapređuju i razvijaju.



Grafikon 6. Potrebe škola iskazane akcionim planovima za oblast Resursi

Grafikon 6. prikazuje potrebe škola za unapređenjem koje su definisane akcionim planovima za oblast Resursi.

Svih 9 škola koje su uradile samovrednovanje ove oblasti su stručno usavršavanje, informisanje i vođenje dokumentacije istakli kao ciljeve na kojima treba raditi u kontinuitetu. Ostali prioriteti škola definisani akcionim planovima su: vanastavne aktivnosti, saradnja između aktiva, osnivanje klubova za učenike, obuke za rad na računarima, školski policajac, nova radna mesta, kabinetska nastava, podrška i pomoć pripravnicima, opremanje biblioteke/medijateke.



Grafikon 7. Potrebe škola iskazane akcionim planovima za oblast Etos

Na osnovu Grafikona 7 možemo zaključiti da samovrednovanjem ključne oblasti Etos, najveći broj škola, realizacijom akcionih planova planira da unapredi i poboljša Pravilnik o nagradjivanju i pohvaljivanju (n=10, 66,67% od ukupnog broja škola iz uzorka) i saradnju sa lokalnom zajednicom i roditeljima (n=10, 66,67% od ukupnog broja škola iz uzorka). Školske proslave, sajt škole i saradnja sa medijima i drugim ustanovama kulture su ciljevi čijom realizacijom škole treba da poboljšaju komunikaciju, saradnju i marketing. Da bi se unapredila saradnja na svim nivoima i povećala zainteresovanost učenika za život škole, potrebno je aktivirati školski list, ponuditi veći broj vanastavnih aktivnosti za učenike i preurediti školski prostor, kako bi i učenici i nastavnici bili motivisaniji za rad.

Komparativnom analizom ciljeva iz školskih razvojnih planova i prioriteta koji su se izdefinisali kroz proces samovrednovanja, akcionim planovima zapažamo da se u školama neprekidno javlja potreba da se određeni prioriteti kontinuirano razvijaju i unapredjuju (stručno usavršavanje, informisanje, saradnjana svim nivoima, nastavna sredstva...).

Potreba za edukacijama nastavnika, koja se iskazuje samovrednovanjem svih ključnih oblasti, potvrđuje stav koji zastupamo u radu, da je stručno usavršavanje u školi, od izuzetnog značaja za kvalitet rada i razvoj škole.

6. ZAKLJUČAK

Razvijanje škola i veća participacija svih partnera se ostvaruje implementacijom procesa školskog razvojnog planiranja i samovrednovanja i vrednovanja rada škola.

Škole preuzimaju inicijativu i odgovornost za sopstveni razvoj i uspešno povezuje sve aktere školskog života oko

zajedničke ideje (vizije), i na taj način organizuje sopstveni INSET sistem obrazovanja. Upravljači INSET-om u školama su stručni aktivni za razvojno planiranje i timovi za samovrednovanje, koji preuzimaju odgovorne uloge u razvoju škola. Za samoprocenu članova tima se koristi Belbinov upitnik. Rezultati upitnika govore o stepenu izraženosti pojedinih timskih uloga, na osnovu čega se članovi timova kasnije raspoređuju u nove timove ili preuzimaju zahtevnije uloge. Timski rad doprinosi boljoj efikasnosti rada u odnosu na rad pojedinca i putem njega se ostvaruju različiti oblici učenja.

Materijalnom podrškom projektne komponente Školski grant, škole postaju opremljenije, autonomne i otvorene za inovacije, a zaposleni profesionalno osnaženiji i kompetentniji.

Istraživanje analizira rezultate samovrednovanja rada i prakse u školama, koji pokazuju da su prioriteti razvoja škola, u najvećem procentu, stalno stručno usavršavanje zaposlenih, saradnja sa roditeljima i ostalim partnerima, informisanje odnosno marketing škole i opremljenost nastavnim sredstvima.

Akcioni planovi nastaju procesom samovrednovanja i predstavljaju osnovu za izradu školskih razvojnih planova, koji su vodič školama za unapređenje rada.

Škole u izradi razvojnih planova za novi period, integrišu ciljeve i zadatke iz akcionih planova dobijenih samovrednovanjem i na taj način povezuju dva procesa koja predstavljaju strategiju unapređenja i razvoja škola.

Procesi školskog razvojnog planiranja i samovrednovanja se odvijaju kroz određene faze i procedure, koje škole primenjuju i prilagođavaju u odnosu na sopstvene potrebe i specifičnosti.

7. LITERATURA

[1] Papić, Ž., Karanac, R., (2008). Školsko razvojno planiranje u služni INSET-a, *Tehnika i informatika u obrazovanju, br.2*, Čačak, Tehnički fakultet

[2] Alibabić, Š., (2006)., Upravljanje profesionalnim razvojem nastavnika, *Inovacije u nastavi br.2*, Beograd: Učiteljski fakultet

[3] Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije (2004). *Kvalitetno obrazovanje za sve-put ka razvijenom društvu*, Beograd.

[4] Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije (2002). *Školsko razvojno planiranje: Put ka školi kakvu želimo: Vodič za školsko razvojno planiranje: Vodič kroz pisanje školskih projekata*, Beograd.

[5] Bjekić D. (1999). *Profesionalni razvoj nastavnika*, Učiteljski fakultet, Užice

[6] *Pravilnikom o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika*, „Službeni. glasnik RS“, broj 14/2004 i 56/2005

[7] Ministarstvo prosvete Republike Srbije, British Concil, *Priručnik o samovrednovanju i vrednovanju rada škole*, (2005), Beograd, Prosvetni pregled

[8] Bauer, C., (2004), *Osnove akcionog istraživanja: Radionica za ŠRT u Srbiji*, Beograd, Evaluation

[9] Knežević, N., *Istraživanja u odgoju i obrazovanju*, sajt posećen 6. avgusta 2009. godine na <http://www.ucf.so.ac.yu/xampp/joomla/docs/katedre/informaticka/solesa/doskolovanje/metodologija/Akciona%20istrazivanja.ppt>

[10] Rad u pripremi, Karanac, R., Papić, Ž. *Strateško planiranje razvoja škola*