

## СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ РАЗВОЈА ШКОЛА

Рада Каранац, саветник за развојно планирање, Школска управа у Чачку, Чачак

Др Жељко М. Папић, директор, Регионални центар за професионални развој запослених у образовању Чачак, Чачак

**Резиме:** Седам година након започињања стратешког планирања у школама у Републици Србији, путем школског развојног планирања, на узорку од 30 школа извршена је анализа резултата процеса и приказан је начин интегрисања акционих планова који настају као продукт самовредновања рада школа. Радом је приказан начин функционисања тимова и актива који успешно повезују све актере школског живота око заједничке визије и на тај начин организује ИНСЕТ систем образовања у школи. Анализирани су начини информисања интересних група и вођење евиденције о раду. Предложене су процедуре рада и заједничке сарадње стручних актива за развојно планирање, тимова за самовредновање и тимова за заштиту ученика од насиља.

**Кључне речи:** ИНСЕТ, Самовредновање, Стратегија развоја, Школско развојно планирање

### Развојне промене у школама

У школама у Републици Србији процес школског развојног планирања започиње 2002. године уз материјалну подршку Фонда за развој школа. и пројекта „Школски грант“. Циљ пројекта је био усмерен на унапређење рада у школама, путем опремања школског простора, унапређењем ваннаставних активности, стручним едукацијама наставника и оспособљавању локалне заједнице за преузимање одговорности за развој школа. До 2003. године у Републици Србији нису постојале институције које су се бавиле обезбеђивањем квалитета у образовању. Од 2005/2006. године, објављивањем Приручника за самовредновање и вредновање рада школа започиње процес самоевалуације школа. Школе дефинишу акционе планове и постављају оквир за

дефинисање и ревидирање својих развојних планова. У складу са развојним планом школе, доноси се годишњи план рада, којим се утврђују приоритети развоја за текућу школску годину.

Од школске 2008/2009. године, школе у програмима заштите ученика од насиља дефинишу акционе планове за превентивне и интервентне активности. Програм заштите ученика од насиља је саставни део годишњег плана рада, а самим тим и један од приоритета школског развојног плана.

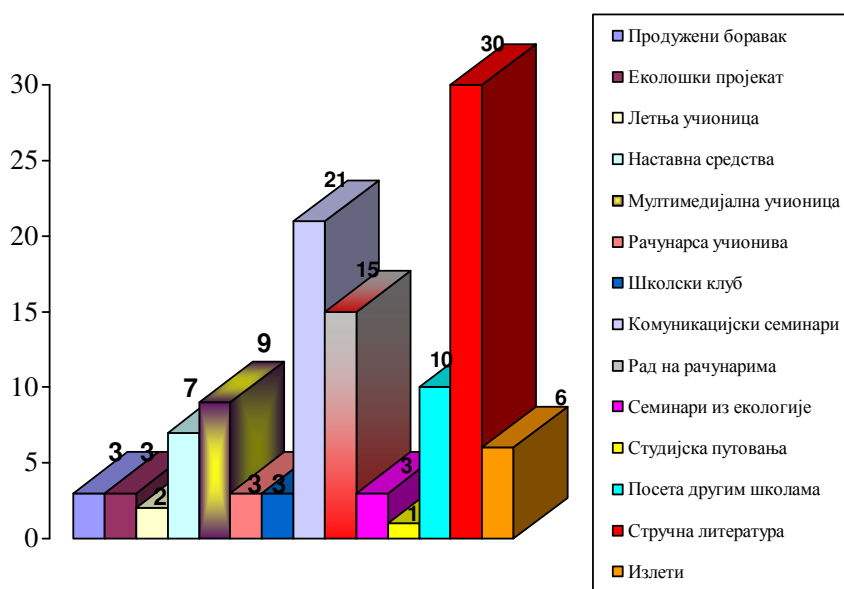
По први пут, процесом развојног планирања, школе преузимају иницијативу и одговорност за сопствени развој и успешно повезује све актере школског живота око заједничке визије, и на тај начин организују ИНСЕТ систем образовања у школама (In - servis Education for Teachers) (Алибабић, 2006.). ИНСЕТ-ом, на нивоу школе најчешће управљају тимови, стручни активни за развојно планирање и стручна већа (Папић, Каранац, 2008.).

Да би се остварила визија система образовања, као приоритет се јавља потреба за едуковањем запослених у образовању кроз различите видове неформалног образовања, подстицањем развоја школа на локалном нивоу, увођењем информационог система у школе и опремањем школских објеката савременим наставним средствима и технологијама. (Министарство просвете и спорта, 2004.) За опремање школа и едукацију наставног кадра су била потребна новчана средства, која су издвојена из Фонда за развој школа, пројекат „Школски грант“. Средства фонда су била намењена основним школама и гимназијама у Републици Србији и додељивана су на основу конкурисања школа, предлозима пројеката, који су произишавали из приоритетних потреба и развојних циљева, а дефинисани су кроз процес школског развојног планирања. Ефекти реализације пројеката су се огледали кроз квалитетнију наставу,

која је унапређена стручним усавршавањем наставника за рад на савременим наставним средствима, унаређеним комуникацијским вештинама...

Од тридесет осам основних школа Моравичког округа, 27 школа (71,05%) је предлозима пројеката, конкурисало, за средства из пројекта „Школски грант“ и свим школама је одобрен тражени износ, као и за све три Гимназије Моравичког округа.

Графикон 1. Реализовани пројекти у школама



Највећи број школа (n=9, 30% од броја школа које су добиле финансијска средства) су као најприоритетније области за унапређивање, одабрале опремање мултимедијалних учионица. Седам школа се определило за набавку наставних средстава. Облици стручног усавршавања су одабирани у односу на постављени циљ пројекта. Све школе су набавиле неопходну стручну литературу, а потреба за комуникацијским семинарима је била заступљена у 70% школа (21 школа).

Оваквом подршком Светске банке, образовни систем Републике Србије, је био условљен да процес школског развојног планирање уведе у школе 2002. године пре процеса самовредновања и вредновања рада школа, који логички следи пре процеса развојног планирања, а који у школама почиње да се имплементира тек од 2006. године.

До издавања Приручника за самовредновање и вредновање рада школа, 2005. године, самоевалуација за потребе израде школских развојних плана се огледалала у самопроценама од стране запослених у школама, без јасно дефинисних критеријума и индикатора, уз помоћ предложених техника за анализу стања у школама (СОФТ анализа, „дрво проблема“...).

### **Концепт школског развојног планирања**

Школски развојни план садржи: слику школе (лична карта школе, анализа стања, ресурси школе и средине, мисија школе); визија; области промена; начине њиховог остваривања (циљеви, задаци, активности); носиоце активности, динамика и вредновање успешности (евалуација). (Министарство просвете и спорта, 2002.).

Да би школе започеле процес школског развојног планирања и писања развојних планова, реализоване су, по утврђеним стандардима, обуке, кроз пет семинара.

Поред упознавања са процесом и методологијом рада, стручни активи за развојно планирање су едуковани за тимски рад. Формирани су у односу на способности, положаје, вештине, перспективе, интересовања и искуства појединаца. За самопроцену, спремности за рад у тиму, коришћен је Белбинов упитник. Задатак актива је подразумевао процену свих области живота и рада школе (самоевалуација). Тимским радом, кроз различите облике учења, се остварује и професионални развој наставника. Професионални развој наставника, се означава као процес развоја наставникове свесности о томе шта ради, зашто то ради и на који начин унапређује свој рад (Бјекић, 1999) . Стручни активи за развојно планирање постају управљачи ИНСЕТ-ом у својим школама. Чланови актива информишу и преносе искуства осталим запосленима и подстичу их да размишљају и да се развијају на другачији начин. Усмеравају их на визију и на потребу за реализацијом активности које воде достизању пожељног стања у школама.

Анализа стања у школама је урађена на основу карактеристика „добре школе“ преузете од Johanna Rasha 1998. године, сврстане у пет области квалитета које покривају све активности у школама и то: Настава и учење; Школска клима; Професионални развој наставника; Школска управа; Унутрашњи и спољашњи односи. (Министарство просвете и спорта, 2002.) Запослени су кроз наведене квалитете, вршили анализу стања у школама (самоевалуација школа), које су се односила на тренутно стање у школама (јаке и слабе стране). Користећи технику „мета“, процењиване су школе, оценом од 1 до 5 и на тај начин уочаване области које треба унапредити.

Да би дефинисали циљеве, задатке и активности које воде ка визији, активни су одговарањем на два питања долазили до оквира за стартешки план школа: (Министарство просвете и спорта, 2002):

- Шта је у нашој школи добро, квалитетно и што је потребно задржати и унапређивати? (добре - стране школе)
- Шта је то што бисмо у школи мењали и унапређивали и који је правац промена? (слабости у школи).

Планирање у процесу развоја школа је подразумевало и пројектно планирање, тј. разраду појединих развојних циљева кроз начине за њихово реализовање у циљу унапређења наставе.

Евалуацијом у школама, били су обухваћени процеси, резултати и ефекти примене процеса. Процењивани су производи који су настали реализацијом пројеката и развојних циљева у школама, вреднован је и процењиван сам ток процеса

### **Школско развојно планирање и самовредновање рада школа**

Школе Моравичког округа су пре почетка процеса самовредновања израдиле развојне планове и било је потребно упоредити акционе планове настале процесом

самовредновања и циљеве и задатке дефинисане развојним плановима. Уколико је анализом утврђено да је самовредновањем рада школа, указано на слабости које се не препознају у школским развојним плановима, акционе планове у облику циљева или задатака је било неопходно анексом интегрисати у план школе. Сваки анекс развојним плановима, је на предлоге стручних актива за развојно планирање усвајао орган управљања у школи. Процес интегрисања акционих планова у важеће школске развојне планове подразумева дефинисање и поштовање процедура за израду стратешких докумената у школама.

### **Методологија истраживања**

У складу са нашим интересовањем за повезивање процеса школског развојног планирања и самовредновања рада школе, постављен је циљ истраживања: да се анализирају процедуре израде стратегија планирања развоја школа; да се на основу утврђених чињеница и сазнања укаже на недостатке постојеће праксе приликом стратешког планирања и да се дају смернице и препоруке за унапређивање процеса развоја школа.

Истраживачки задаци су обухватили анализу података и извештаја:

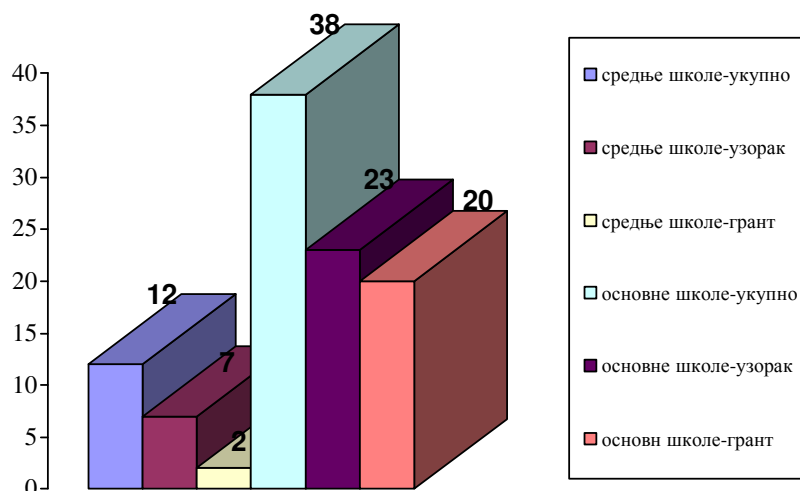
1. Сличност и разлике области промена из школских развојних планова и кључних области из процеса самовредновања рада школа;
2. Самовредноване кључне области и акциони планови школа настали процесом самовредновања кључних области Ресурси и Етос;
3. Информисање, вођење евиденције и доступност докумената;
4. Функционисање тимова и стручних актива.

### **Узорак**

За потребе истраживања, определили смо се за случајан систематски узорак од тридесет школа на подручју Школске управе у Чачку. Нису обухваћене музичка школа

за основно и средње образовање, школа за ученике са посебним потребама и основна школа за образовање одраслих, због специфичности школа и потреба развоја.

Графикон 2. Структура испитиваних школа по структури



Истраживањем је обухваћено 7 средњих школа (23,33%, од укупног узорка), од две Гимназије које су добиле грант (n=2, 6,66% од укупног узорка), 23 основне школе (76,66% од укупног узорка), од тог броја школе које су добиле грант (n=20, 66,66% од узорка).

### Методe и технике истраживања

У циљу утврђивања сличности и разлика области промена школских развојних планова и кључних области из самовредновања рада школа, примењена је компаративно метода, а на основу извештаја самовредновања рада и увида у развојне планове школа.

Самовредноване кључне области и акциони планови школа настали процесом самовредновања у кључних области Ресурси и Етос су приказани сумарно и компаративно, у оквиру узорка, на основу прикупљених података увидом кроз извештаје самовредновања.

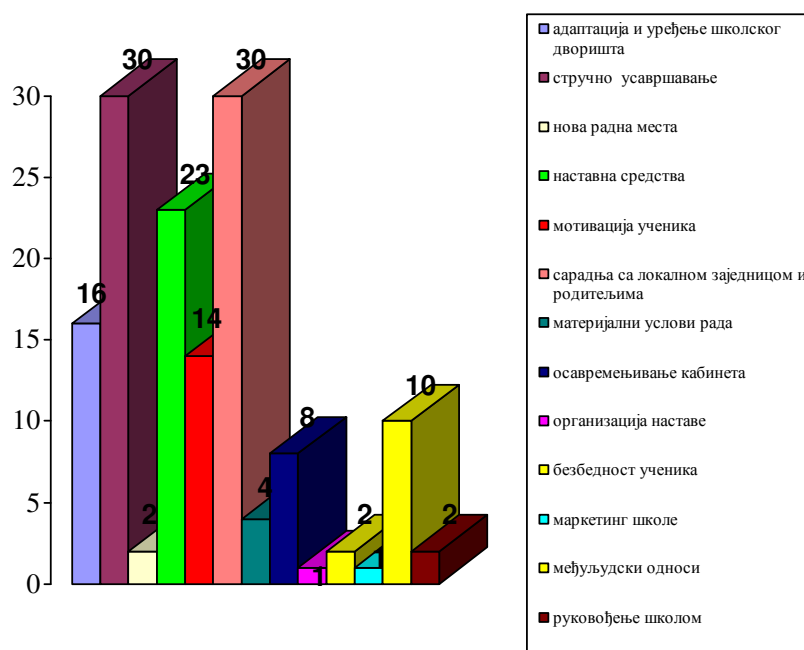
Подаци о информисању, вођењу евиденције и доступности (јавности) докумената, су добијени директним увидом у евиденцију школа и на основу података из упитника који су попуњавали почетком школке 2009/2010, године, све основне и средње школе на територији Школске управе Чачак.

За прикупљање података о функционисању тимова и стручних актива, коришћени су извештаји са састанака и извештаји самовредновања и податци из упитника, а дескриптивном методом су објашњени и презентовани резултати.

### Резултати истраживања и дискусија

Полазећи од првог истраживачког задатка - сличност и разлике области промена из школских развојних планова и кључних области из самовредновања рада школа, квалитативно су анализирани и упоређени поменуте области. Осврћемо се на области промена, које су школе из узорка дефинисале школским развојним плановима од 2002 до 2006. год.

Графикон 3. Области промена дефинисане кроз школске развојне планове од 2002. до 2006. год.





Графикон 3. указује на податак да је у 30 школа из узорка развојним плановима постављено укупно 13 области промена, од којих су најзаступљеније стручно усавршавање наставника и сарадња на свим нивоима (n= 30, 100%). На основу приоритета школа се дефинишу правци развоја школа, помоћу технике SWOT анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Који представљају почетак стратешког планирања.

Користећи компаративну - методу у анализи области промена које су дефинисане школским развојним плановима до 2006. године и кључним областима дате приручником за самовредновање и вредновање рада школа (Школски програм и Годишњи програм рада; Настава и учење, Постигнућа ученика; Подршка ученицима; Етос; Ресурси и Руковођење, организација и обезбеђивање квалитета), дошли смо до следећих резултата :

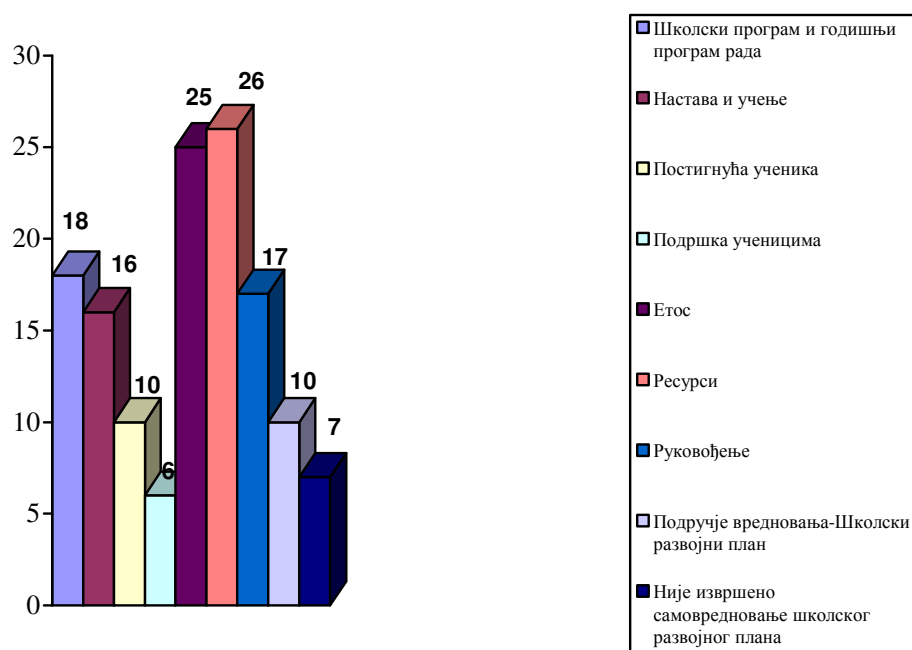
Табела 1: Области промена у школским развојним плановима / кључне области самовредновања и вредновања рада школа

<b>ОБЛАСТИ ПРОМЕНЕ (Школски развојни план)</b>	<b>КЉУЧНЕ ОБЛАСТИ (Самовредновање)</b>
Адаптација и уређење школског простора Материјални услови рада Стручно усавршавање Наставна средства Нова радна места	Ресурси
Мотивација ученика	Постигнућа ученика Подршка ученицима
Организација наставе Ваннаставне активности	Настава и учење
Сарадња на свим нивоима Маркетинг школе	Етос
Безбедност ученика	Подршка ученицима
Руковођење школом	Руковођење, организација и обезбеђивање квалитета

Из табеле 1. уочавамо да области промена у школским развојним плановима, обухватају готово све области школског живота и да су само другачије формулисане од кључних области процеса самовредновања и вредновања. Сагледавајући овако исказане потребе школа, кроз школске развојне планове, закључујемо да су школе имале јасне правце развоја од 2002. год., који одговарају кључним областима које се самовреднују у актуелном просецу од 2006. год.

Анализе извештаја и разговори са координаторима тимова упућују на податаке да је у школама спроводено и делимично и свеобухватно самовредновање кључних области и на тај начин су одређени и описани нивои остварености кључних области.

Графикон 4. Самовредноване кључне области

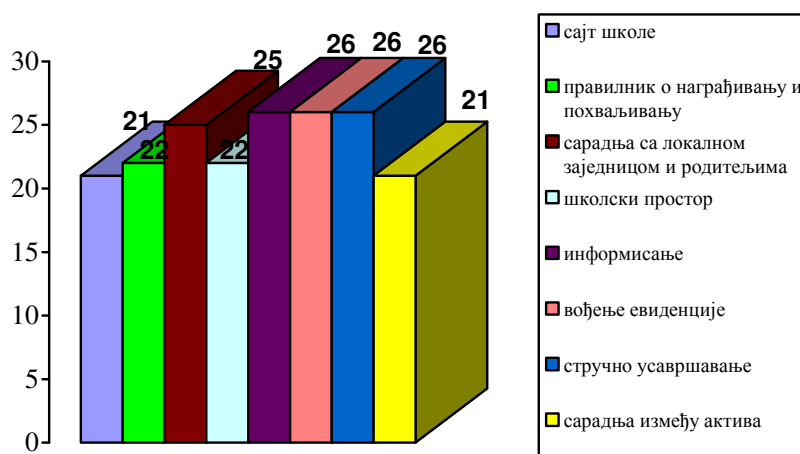


Из Графикона 4. уочавамо да је 30 школа из узорка, од 2006. до 2009. године, највише самовредновало области Ресурси (n=26, 86,66% укупног узорка) и Етос (n=25, 83,33% од укупног узорка). Тимовима је препоручено да подручје вредновања Школски развојни план, буде вредновано пре истека школског развојног плана за одређени циклус. Препорукама школама је и да изврше самовредновање кључне области Подршка ученицима, у оквиру кога је дефинисано подручје вредновања Брига о

ученицима. Школе и установе имају обавезу да на основу Посебног протокола за заштиту деце и ученика о насиља, злостављања и занемаривања у образовно – васпитним установама, дефинишу Програм заштите ученика од насиља и да дефинишу акциони план кроз операционализоване превентивне и интервентне активности.

У истраживању су обухваћени најфреквентнији приоритети из акционих планова школа из узорка, за кључне области Етос и Ресурси. Графиконом су приказани циљеви коју су издефинисани самовредновањем наведених кључних области (преко 70% случајева).

Графикон 5. Потребе школа за унапређењем – кључна област Етос и Ресурси

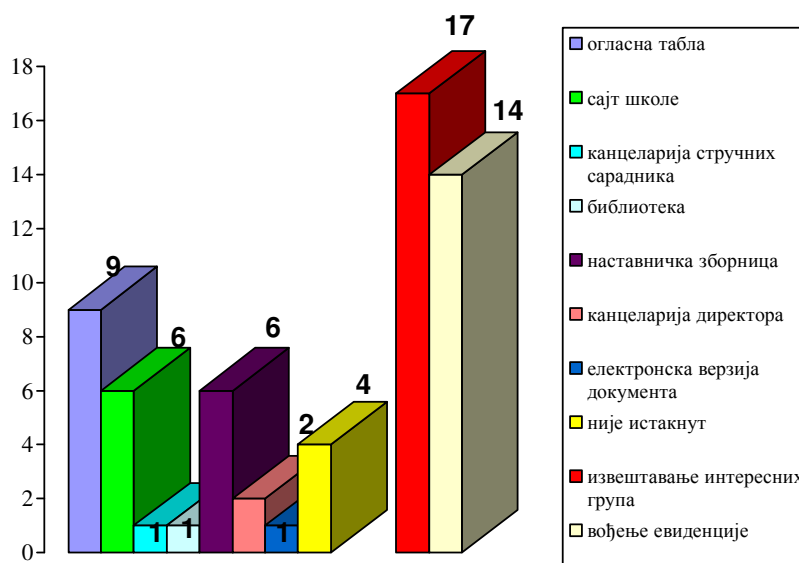


Циљеви постављени акционим плановима, указују на сталну потребу школа да се унапређују и развијају кроз континуирано стручно усавршавање запослених, побољшан начин информисања, вођење документације и сарадње на свим нивоима (стручна већа, локална заједница, родитељи).

Анализом питања из упитника која се односе на развојни план, самовредновање и примену програма заштите ученика од насиља, о информисаности интересних група о процесима, резултатима и предвиђеним активностима, о вођењу евиденција о раду тимова и о доступности развојног плана, закључујемо да је процес информисања

партнера и вођења евиденције, област коју треба унапређивати у даљем развоју школа, кроз увођења процедура евидентирања и извештавања.

Графикон 6. Информисање, вођење евиденције и доступност документа



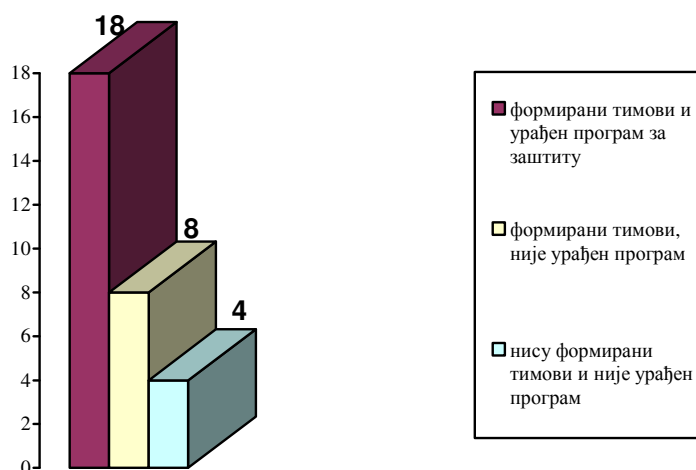
Начини извештавања и информисања у 17 школа (43,33%), су подношења извештаја о раду на седницама наставничког већа, савета родитеља и школског одбора. Школе које редовно извештавају партнере о плановима рада и реализованим активностима, воде и редовну документацију о извештавању и о активностима у школи (n=14, 46,66% од укупног узорка).

Информисање интересних група, подразумева и доступност (јавност) школских развојних планова и из одговора школа закључујемо да су развојни планови највише доступни и приказани на огласним таблама у школама (n= 9, 30% школа из узорка), у наставничким канцеларијама и путем сајта школе (n=6, 20% школа из узорка).

Обавеза школа је пропише мере, начине и поступак заштите ученика од насиља. Тим за заштиту ученика од насиља, координира израду и реализацију програма за заштиту ученика од насиља и информише о активностима, сарађује са ученицима и

родитељима. Тим функционише по процедурама које доносе чланови. Анализом упитника о изради програма за заштиту ученика од насиља и формираним тимовима у школама, дошли смо до следећих података на основу одговора на питање да ли школе имају формиране тимове за заштиту ученика и урађен програм заштите ученика од насиља.

Графикон 7. Тимови и програм за заштиту ученика од насиља



У 18 школа од укупног узорка (60%), постоје формиран тимови за заштиту ученика од насиља и урађен програм заштите ученика од насиља кроз дефинисане превентивне и интервентне активности. Четири школе (13,33%), још увек немају формиране тимове и урађене програме заштите ученика од насиља.

Полазећи од четвртог истраживачког задатка који се односи на сарадњу и функционисање стручних актива и тимова у школама, анализом закључујемо да су тимови за самовредновање у школама обухваћене узорком, бирани у односу на ангажованост у осталим тимовима и активима, тако да сви наставници имају задужења у одређеном тиму. Родитељи који су чланови тимова су и представници у Школском одбору. Тимове именује Наставничко веће на предлог директора школе, а о процесу самовредновања се информишу ученици, Школски одбор и Савет родитеља.

Координатор тима је задужена и одговорна особа за функционисање тима и обавештавање заинтересованих актера о току процеса и о резултатима.

Увидом у извештаје тимова, приметно је да су окупљања заступљена једанпут седмично, док је одређен број тимова имао проблем око проналажења времена за окупљање и рад. Чланови тима су на првом састанку договорили динамику и начин рада, поделили задужења и израдили план рада тима. Усаглашена су правила рада и процедуре и договорени су начини вођења евиденције о раду и о извештавању.

За даље функционисање тимова за самовредновање је предлог да у сваком тиму буду координатори стручних актива за развојно планирање и координатори тимова за заштиту ученика од насиља.

Увидом у спискове чланова тимова и актива, је закључено да у процесима у школама и даље најмање партиципирају ученици, а самим тим и информисање ученика о реализованим активностима је на врло ниском нивоу. Највећа заступљеност ученика је у стручним активима за развојно планирање (n=13, 43,33% укупног узорка).

Предлог школама је да поштујући Закон о основама ситета образовања и васпитања укључују ученике у тимове.

У циљу квалитетнијег стратешког планирања предлажемо успостављање процедура израде докумената, која обухвата све кораке које тимови и активи треба да предузму непосредно пре истека развојног плана и све кораке који се предузимају да би се на што квалитетнији и ефикаснији начин издефинисали правци даљег развоја школа и да би све интересне групе партиципирале и биле информисане о активностима у школи.

Детаљније о резултатима истраживања, предлозима за унапређење развоја стратешког планирања у школама, можете видети у Приручнику „Стратешко планирање развоја школа“, који је у припреми: Каранац, Р., Беодрански Д., Папић, Ж.

## **Закључак**

Стратешко планирање у школама подразумева сложен процес који укључује све актере школског живота, захтева разрађене процедуре и организован тимски рад.

Истраживање је показало да су школе до сада највише самовредновале кључне области Ресурси и Етос и да су дефинисали акционе планове које ће интегрисати у развојни план школе или анексом или у редовној процедури доношења развојних планова за нови период. Резултати анализе процеса развојног планирања и самовредновања рада у школама, показују да су приоритети развоја школа, у највећем проценту, стално стручно усавршавање запослених, опремљеност наставним средствима, сарадња са родитељима и осталим социјалним партнерим. Добијени резултати указују на слабу партиципацију и родитеља и ученика у раду тимова и мали проценат информисаности и доступности докумената јавном мњењу.

Извештавање, вођење евиденције и доступност докумената, на основу анализе резултата истраживања указују на слабости које школе даљим процесом планирања и кроз увођења процедура рада, треба да унапреде.

Сарадња свих актива и тимова који су укључени у процес планирања је неизоставно битна, због повезивања резултата до којих сваки тим засебно долази и због интегрисања циљева у школски развојни план школе. Оваквим начином рада, свака школа организује сопствени ИНСЕТ систем образовања и омогућава запосленима да се континуирано професионално развијају и напредују.

У интегрисаном процесу стратешког планирања мења се и идеја и пракса учења. Ствара се потреба за отвореношћу и сталном спремношћу за усвајањем и применом нових знања, вештина и способности, током целог живота.

## 9. ЛИТЕРАТУРА

1. Алибабић, Ш., (2006)., Управљање професионалним развојем наставника, *Иновације у настави* бр.2, Београд: Учитељски факултет
2. Бјекић Д. (1999). *Професионални развој наставника*, Учитељски факултет, Ужице
3. Закон о основама система образовања и васпитања („Службени гласник“ Републике Србије, број 79/2009.
4. Министарство просвете и спорта Републике Србије (2004). *Квалитетно образовање за све - пут ка развијеном друштву*, Београд.
5. Министарство просвете и спорта Републике Србије (2002). *Школско развојно планирање: Пут ка школи какву желимо: Водич за школско развојно планирање: Водич кроз писање школских пројеката*, Београд.
6. Папић, Ж., Каранац, Р., (2008). Школско развојно планирање у служби ИНСЕТ-а, *Техника и информатика у образовању, бр.2*, Чачак, Технички факултет
7. Селаковић М., Каранац Р., Папић Ж., (2009)., “Стратешко планирање развоја експертских организација на примеру школа Моравичког округа“ (2009.) Зборник Факултета за менаџмент у Новом Саду у припреми
8. Приручник у припреми „*Стратешко планирање развоја школа*“: Каранац Р, Беодрански Д., Папић Ж.