



Finansira  
Evropska unija

**arise** Action for Reducing  
Inequalities in Education

# Program razvoja šole

Priručnik za šole









Finansira  
Evropska unija

**arise** Action for Reducing  
Inequalities in Education

Inspirisano radom i poučavanjem Radmile  
Jusović Rangelov

**Inicijativa za smanjivanje nejednakosti u  
obrazovanju**

**Program razvoja škole**

Priručnik za škole

**Izdavač:**

Centar za obrazovne inicijative Step by Step

**Za Izdavača:**

Nedim Krajišnik

**Priredili:**

Adnan Pripoljac i Nedim Krajišnik

**Autori:**

Adnan Pripoljac  
Amna Hodžić  
Beba Šarkinović  
Ivona Čelebičić  
Jasna Kovačević  
Jelena Vranješević  
Nedim Krajišnik  
Muamer Tinjak  
Radmila Rangelov Jusović

**Naslovna strana i DTP:**

Boris Čović

**Prevod:**

Centar za obrazovne politike  
Beograd, 2022.

Ova publikacija pripremljena je uz finansijsku podršku Evropske unije u okviru ARISE projekta "Inicijativa za smanjivanje nejednakosti u obrazovanju". Stavovi izraženi u njoj ne predstavljaju nužno zvanične stavove Evropske unije.



*Sadržaj Školskog razvojnog plana i Opis razvojnog programa škole (uključujući i oblasti Standarda) koji su predstavljani u ovom priručniku odnose se na dokument i aktivnosti koje se primenjuju u okviru ARISE projekta i nisu zamena za Razvojni plan ustanove definisan članom 50. Zakona o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja ("Sl. glasnik RS", br. 88/2017, 27/2018 - dr. zakon, 10/2019, 27/2018 - dr. zakon, 6/2020 i 129/2021).*

# O PROGRAMU RAZVOJA ŠKOLE

*Nedim Krajišnik*

Škola nije samo fizički prostor u kojem svakodnevno borave deca i odrasli, mesto u kojem se vrši prenošenje znanja, uče i pamte podaci i činjenice. Škola je pre svega zajednica u kojoj se prenose kulturne norme i vrednosti, uspostavljaju odnosi sa vršnjacima i odraslima, mesto u kome dete stiče svoja prva iskustva i razvija veštine potrebne za život u širem socijalnom okruženju.

Kao i u svakoj drugoj zajednici i život u školi može biti obeležen radosnim iskustvima, osećajem sigurnosti, podrške i pripadanja. U takve škole rado dolazimo, žao nam je kad odlazimo, i iz nje, osim znanja, odnosimo niz socijalnih veština i prijateljstva za ceo život. Ovakva iskustva školovanja doprinose razvoju samopouzdanja i samopoštovanja, kao i razvoju empatije i brige za druge, što se direktno odražava na naš život van škole. Snažna školska zajednica stvara mrežu podrške i čini nas jačim i otpornijim na različite uticaje iz okruženja, sprečava nas da donosimo pogrešne odluke i povredimo sebe ili druge.

Posebno je važno ono okruženje koje je stimulatívno za decu koja dolaze iz porodica niskog socio-ekonomskog statusa. Za takvu decu i porodice, potrebne su kreativne intervencije na školskom nivou i nivou zajednice, u cilju prevazilaženja vrlo važne prepreke u daljem učenju i napredovanju. Prema svim istraživanjima velika je veza između socio-ekonomskog statusa deteta i uspeha u učenju.

Isto tako, iskustva u školskoj zajednici mogu biti negativna, ispunjena strahom, osećajem odbačenosti, neuspešnosti, a ponekad i nasiljem ili diskriminacijom. To nas čini ranjivim, nezadovoljnim i nesretnim, a samim tim i nespremnim da se nosimo sa različitim izazovima. U svakom slučaju, boravak u školi nas umnogome određuje i ostavlja trag, a iskustva ostaju neizbrisiva, bilo da su dobra ili loša, za ceo život.

Školsku zajednicu čine i nastavnici i drugi zaposleni u školi, ali i roditelji i društvena zajednica u kojoj žive deca i porodice. Svakom članu zajednice potreban je osećaj pripadanja, osećaj da je poštovan, da je važan i vredan član te zajednice. Vaspitanje i obrazovanje dece traži snažno partnerstvo između svih članova zajednice, uzajamnu podršku, iskrenu i otvorenu komunikaciju i posvećenost zajedničkom cilju.

Sve navedene komponente odnose se na segment rada škole koji nazivamo klima i kultura. One obuhvataju zajedničke vrednosti, uverenja, pravila i norme ponašanja i uzajamne komunikacije, kao i pristup učenju i podučavanju. Dobra školska klima i kultura uslovljene su i rezultiraju osećajem fizičke i psihološke sigurnosti, dobrim uzajamnim odnosima među odraslima i među učenicima, osećajem podrške u učenju i razvoju, osećajem pripadanja i uzajamnog poštovanja. Samo škole u kojima je podržavajuća klima i kultura, sa svim što one nose, mogu prepoznati, uvažiti i preduzeti mere u radu sa decom koja dolaze iz porodica niskog socio-ekonomskog statusa.

Komponente koje čine klimu i kulturu često deluju neopipljivo, neuhvatljivo, kulturne norme, običaji, međusobni odnosi i načini komunikacije često se unapred podrazumevaju, ili se smatra da će se sve to razviti samo od sebe. Razvoj školske klime i kulture, jednako kao i organizacija nastavnog procesa, podrazumeva plansko i sistemsko delovanje za koje je prvenstveno odgovorno rukovodstvo škole, a realizuje se uz podršku nastavnika a onda i roditelja i učenika, pa i cele zajednice.

Program razvoja škole namenjen je prvenstveno školama kako bi ih osnažio u procesu stvaranja škole kao sigurnog okruženja u kome se svako dete oseća prihvaćeno, i razvija kompetencije potrebne za život i stvaranje društva utemeljenog na univerzalnim ljudskim vrednostima, uzajamnom poštovanju i podršci.

<b>KOME JE NAMENJEN PROGRAM OBUKE?</b>	<p>Program razvoja škole obuhvata čitave školske timove, od nastavnika i dece do uprave i roditelja. Međutim, imajući u vidu izuzetnu važnu ulogu koju u tom procesu imaju direktor, stručni saradnici i ostali članovi školske uprave, koji postavljaju temelje, podržavaju razvoj dobrih odnosa, stvaraju pozitivno i podržavajuće okruženje, program dodatno unapređuje njihove kompetencije.</p>
<b>PRINCIPI NA KOJIMA JE ZASNOVAN PROGRAM</b>	<p>Program polazi od uverenja da je proces unapređenja klime i kulture škole kontinuiran proces koji zahteva posvećenost i partnerstvo među svim članovima zajednice. Aktivnosti će biti prilagođene individualnim potrebama svake škole, i podsticati stvaranje mreže podrške, uzajamno učenje i primenu naučenog u praksi.</p>
<b>STRUKTURA PROGRAMA OBUKE</b>	<p>Program se sastoji od pet modula, nudeći postupne korake u procesu razvoja klime i kulture, i vreme za implementaciju naučenog nakon svakog modula uz mentorsku podršku. Svaki od modula polazi od aktuelnog stanja i potreba u praksi, nudi teorijski okvir kao i različite ideje i rešenja, primere postojeće dobre prakse, te alate i instrumente koji mogu poslužiti svakoj školi.</p>
<b>FOKUS NA VREDNOSTIMA I KRITIČKOM RAZMIŠLJANJU</b>	<p>Negovati i razvijati i um i srce deteta, ultimativni je cilj kvalitetnog vaspitno-obrazovanog sistema. Vrednosti, definisane kroz konkretna ponašanja, pomažu nam da donosimo dobre odluke, promišljamo o svojim postupcima i posledicama na nas same, druge ljude i okruženje, i daju nam smernice na putu nastanka osobe koja ima integritet, samopouzdanje i samopoštovanje. Živeti vrednosti znači biti sposoban graditi svet zasnovan na principima uzajamnog uvažavanja, društvene pravde i solidarnosti. Svet koji neguje mir, prijateljstvo, podstiče odgovornost i vrednuje obrazovanje.</p> <p>Kritičko mišljenje nas uči kako da ispitujemo sopstvene odluke i svet oko sebe, tragamo za argumentima i istinom, sagledavamo različite perspektive i pronalazimo svrhu znanja i učenja u njihovoj primeni koja doprinosi opštoj dobrobiti. Kritičko mišljenje traži da postavljamo suštinska pitanja, analiziramo informacije, donosimo zaključke utemeljene na činjenicama i delujemo u skladu sa tim.</p> <p>Vrednosti i mišljenje su dve neodvojive komponente svakog ljudskog bića. One se prepliću i nadopunjuju pomažući nam da postanemo najbolja verzija sebe, dobri ljudi i odgovorni građani sposobni da se, u ovom kompleksnom vremenu i društvu, odupremo različitim negativnim uticajima.</p>

# SIROMAŠTVO I RAZVOJ DETETA: UTICAJI U PROCESU OBRAZOVANJA<sup>1</sup>

*Jelena Vranješević*

Rezultati različitih istraživanja ukazuju na snažnu vezu između siromaštva i mnogih aspekata razvoja deteta: kognitivnog i socioemocionalnog razvoja, školskog uspeha, otpornosti i mehanizma odbrane itd. Razlike između dece iz porodica s nižim socioekonomskim statusom (SES-om) i njihovih imućnijih vršnjaka posebno su istaknute kada je reč o kognitivnom i jezičkom razvoju.

Obrazovanje ima ključnu ulogu u prekidanju začaranog kruga siromaštva. Važnost obrazovanja naglašena je i kroz dokumente o ljudskim pravima i kroz studije o ekonomskom i društvenom razvoju. Prema Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima (1984), obrazovanje treba biti besplatno i obavezno (član 26). Konvencija o pravima deteta naglašava da obrazovanje treba biti dostupno svoj deci bez diskriminacije pojedinih grupa dece (član 28) i da bi trebalo biti visokog kvaliteta (član 29).

Iako kvalitet obrazovanja zavisi od mnogih aspekata obrazovnih politika, nastavnici i dalje imaju ključnu ulogu u osiguranju kvaliteta.

## INTERVENCIJE ZA POBOLJŠANJE DEČJEG RAZVOJA I OBRAZOVNIH ISHODA

Programi i politike koji mogu ublažiti negativan uticaj siromaštva na razvoj dece zavise od razumevanja prirode siromaštva, kao i od glavnih uzroka siromaštva (zajedno sa strategijama protiv siromaštva). Ako se siromaštvo definiše isključivo u ekonomskom smislu (na osnovu prihoda), programi i politike će se bazirati na povećanju prihoda, bilo kroz mogućnost zapošljavanja bilo kroz različite oblike socijalne pomoći. S druge strane, ako se shvati kao širi društveni nedostatak, tj. ne samo kao nedostatak materijalnih sredstava, nego i mogućnosti kao što su socijalna pripadnost, kulturni identitet, poštovanje, dostojanstvo, informacije i obrazovanje, onda će se programi i politike fokusirati na promenu društvenog konteksta u celini – konteksta koji negira jednaka prava i mogućnosti i podstiče opresiju, nejednakost i nepravdu (Engle i Black, 2008).

Što se tiče uzroka siromaštva, neki ih istraživači i donosioci politika pripisuju pojedincima, njihovim kapacitetima, sposobnostima, kompetencijama, sistemu vrednosti, motivaciji, aspiracijama / obrazovnim aspiracijama itd. U tom smislu, intervencije kojima se oni koriste kako bi se bavili siromaštvom fokusiraju se na menjanje mišljenja pojedinaca, povećanje njihove motivacije i aspiracije, poboljšanje njihovih kapaciteta kroz programe obrazovanja i podrške. Glavni cilj ovakvih programa je poboljšati kapacitete pojedinaca ili grupa nižeg socioekonomskog statusa kako bi bili sposobni preduzeti svrsishodne radnje i delovati (Narayan i Petesch, 2007). Problem s ovim pristupom je taj što on može pojačati stereotipe/predrasude prema ljudima nižeg SES-a (okrivljujući njih same za siromaštvo i marginalizaciju) i podržati represivne mehanizme koji održavaju sistem nejednakosti (tako da nastoje promeniti osobe umesto da menjaju nepravedni sistem).

Drugi pristup koji neki istraživači i donosioci politika imaju obuhvata ceo društveni kontekst i uzroke socijalne isključenosti koji sprečavaju određene društvene grupe da izađu iz siromaštva. Programi koji ciljaju na promenu društvenog konteksta pokušavaju da razviju i održe mehanizme podrške koji bi omogućili jednakost i socijalnu pravdu. To znači promene u strukturi prilika koja se sastoji od dominantne institucionalne klime i društvenih struktura unutar kojih akteri u nepovoljnom položaju moraju raditi na zadovoljavanju svojih potreba i interesa (Narayan i Petesch, 2007).

Strategije za smanjenje siromaštva mogu se podeliti u tri kategorije (Dearing, 2008; Engle i Black, 2008):

---

<sup>1</sup> Prilagođeno iz: Suzbijanje društvenih tabua o siromaštvu – Kreativne ideje za ublažavanje posledica siromaštva na decu i mlade: aktivnosti za rad u školi, Mreža centara za obrazovne politike (MCOP) – Zagreb, 2019.

1. Strategije koje su usmerene na smanjenje porodičnog siromaštva povećanjem prihoda porodica nižeg socioekonomskog statusa, a time i poboljšanjem psihološke dobrobiti deteta.
2. Strategije koje su usmerene na prevenciju siromaštva i „ulaganja u budućnost“ i koje naglašavaju važnost obrazovanja, kao što je podsticanje učenja kroz kvalitetno rano obrazovanje, unapređenje sposobnosti roditelja da podrže rano učenje, izgradnja profesionalnih kapaciteta učitelja itd.
3. Strategije usmerene na promenu represivnih institucionalnih praksi i osnaživanje ljudi koji žive u uslovima siromaštva.

## SUOČAVANJE SA SOCIO-EKONOMSKIM NEJEDNAKOSTIMA U ŠKOLI

Škola igra važnu ulogu u kontekstu socio-emocionalnog razvoja mladih – posebno za mlade iz porodica kod kojih je prisutan neki od faktora rizika. Obrazovna postignuća učenika zavise od toga kako se oni osećaju u školi – istraživanja pokazuju da okolina dodatno doprinosi obrazovnim postignućima pored samog obrazovanog procesa (Prosser, 1999 navedeno u Vuković Vidačić, 2016).

Da li je potrebno čekati školske reforme, bolje finansijske uslove ili svaka škola već danas može započeti s kreiranjem pozitivne školske klime?

Iako obrazovni sistemi u različitim zemljama ne dele iste preduslove potrebne za rad škola, istraživanje sprovedeno u Estoniji potvrdilo je da su preduslovi potrebni za pozitivnu školsku klimu univerzalni i besplatni i da zavise od saradnje između svih koji učestvuju u životu škole, s posebnim naglaskom na učenike.

Dokazi iz Estonije (Mlekuž et al., 2018) pokazuju da se saradnja između rukovodstva škole, učitelja, roditelja i učenika treba smatrati vrednošću. Učitelji u Estoniji aktivno rade na upoznavanju porodica učenika, posebno na početku njihovog školovanja. Oni smatraju da je odnos između učenika i zaposlenih u školi vrlo važan. Takođe, roditelji su uključeni u školu putem sastanaka na kojima raspravljaju o opštim planovima vezanim za budućnost škole, a to je vrlo važno za učenike nižeg SES-a jer uključenost roditelja smanjuje rano napuštanje škole (School Education Gateway 2015). U slučaju da učenici imaju problem, stručni saradnici, socijalni radnici i učitelji zajedno rade na rešavanju njihovih problema.

Kada se govori o međusobnoj saradnji svih partnera u školi, važno je učenicima dati glas kako bi izrazili svoje ideje i želje o školskom životu i pravilima, što se može postići kroz učestvovanje u upravljanju školom. U slučaju škola u Talinu, učenički parlament ima ogroman uticaj i važan je deo u donošenju odluka – na primer, učenici su stavili „veto“ na školski razvojni dokument koji nije predviđao vegetarijanski meni u školskoj kantini. Osim toga, učenici mogu podržati učitelje u podučavanju i koristiti ili izgrađivati svoje kompetencije u različitim područjima. Mladi ljudi koji osećaju da imaju sposobnost promeniti nešto vezano za sebe ili svoje okruženje, imaju i veću otpornost na poteškoće i prilagodljiviji su životnim izazovima (Sharp, 2014). Ovaj osećaj može pomoći učenicima u povećanju njihovog angažovanja u vlastitom razvoju kao i u njihovoj zajednici (Welzel i Inglehart, 2010), što može povećati njihovu dobrobit (Seligman, 2011).

Učenici na život škole i stvaranje pozitivne klime mogu uticati i kroz vannastavne aktivnosti. Važno je da vannastavne aktivnosti budu predložene od strane učenika, u skladu s njihovim interesima, a ako je reč o volonterskim aktivnostima, da učenici budu ti koji identifikuju probleme kojima žele da se posvete i da predlažu aktivnosti koje žele da organizuju.

Brojna su istraživanja pokazala da učestvovanje učenika u vannastavnim aktivnostima može doneti mnoge dobrobiti, kao što su veće samopoštovanje učenika, veća otpornost učenika i niže stope depresije (Fredricks i Eccles, 2006), niža stopa napuštanja škole, niža stopa delinkvencije i ređa upotreba supstanci koja izazivaju zavisnost (Mahoney i Cairns, 1997).

Učestvovanje u vannastavnim aktivnostima povezano je s boljim akademskim postignućem, višim ocenama, boljim rezultatima na testovima, školskim angažovanjem i obrazovnim aspiracijama (Eccles i Barber, 1999). Zaff et al. (2003) tvrde da učestvovanjem u strukturiranim vannastavnim aktivnostima (SVA) mladi ljudi mogu istražiti u čemu su dobri i time povećati osećaj vlastite vrednosti. Takođe, na taj način mogu izgraditi značajne mentorske odnose sa značajnim odraslim osobama i tako potpuno osigurati okruženje za napredak.



Vannastavne aktivnosti pomažu u stvaranju ili održavanju pozitivne školske klime jer otvaraju mogućnosti za saradnju među zaposlenima škole, stvarajući tople i podsticajne odnose kao i zajednički razvoj školskog identiteta, vrednosti, stavova i ponašanja.

Predstavnici estonskih škola takođe ističu kako nemaju posebne strategije za rad s učenicima niskog socioekonomskog statusa, već da održavanjem podsticajne školske klime – u kojoj je glas svakog učenika važan; gde se učenicima daje podrška da prepoznaju i razvijaju svoje kompetencije, da upoznaju sebe, razvijaju samopoštovanje, pomažu jedni drugima i uče jedni od drugih – stvaraju okolnosti koje doprinose razvoju punog potencijala svih učenika, kao i njihovim boljim akademskim postignućima.



# MODUL 1: MALA ŠKOLA VREDNOSTI

Kroz ovaj modul, učesnici školskih timova proći će strukturiranu obuku o vrednostima, načinima podučavanja i kreiranju vrednosti na nivou škole, koje treba da dovedu do promene prakse, politika i vrlo jasnog praćenja. Podučavanje o vrednostima odvija se prvenstveno u sklopu nastavnog procesa, i nastavnicima je potrebno pružiti odgovarajuću obuku i mentorsku podršku, kao i primere i ideje za različite aktivnosti. Program obuke Škola vrednosti podržaće razvoj nastavničkih kompetencija, koji treba da se nastavi u samoj školi, kroz zajednice za učenje.

Uspostavljanje zajedničkog sistema vrednosti u školi podrazumeva proces u koji su uključeni učenici, roditelji, nastavnici i rukovodstvo škole. Sprovođenje ovog procesa biće zadatak Školskog akcionog tima po završetku ovog modula.

## SADRŽAJ MODULA

- Vrednosti – teorijska polazišta i definisanje pojma,
- Smernice o tome kako opisati vrednosti kroz željena ponašanja,
- Alati i smernice o tome kako osigurati smisleno učešće dece, roditelja i zajednice u procesu odabira i definisanja školskih vrednosti,
- Saveti i sugestije kako voditi razgovor o vrednostima; kako postići zajedničko razumevanje,
- Smernice o tome kako podržati školsku zajednicu da razume, reflektuje i zagovara odabrane vrednosti,
- Vodič o tome kako ugraditi vrednosti u institucionalnu kulturu, politike i procedure, koristeći podržavajuće mehanizme,
- Vodič o tome kako modelovati procese u školi, uključujući ulogu menadžmenta - modeliranje sa liderskog nivoa u vertikali ili horizontali, hijerarhijsko modeliranje, emocionalno modeliranje,
- Smernice za facilitaciju grupnih refleksija.

## ISHODI MODULA/STANDARDI

Škola ima jasnu viziju, misiju i vrednosti:

- O vrednostima su informisani svi članovi školske zajednice (roditelji, učenici, nastavnici i ostali zaposleni u školi), kao i članovi šire društvene zajednice.
- Temeljne vrednosti i poruke vezane za kritičko mišljenje su vidljive u školi (pojavljuju se u školskoj zgradi, na školskoj web stranici, u obaveštenjima koja se šalju roditeljima, na školskim događajima i dr.).
- Vrednosti su formulisane tako da mogu poslužiti kao osnova za razvijanje školskih pravila, politika i procedura – pojašnjene kroz set vidljivih i merljivih ponašanja.
- Zaposleni, učenici i roditelji mogu identifikovati temeljne vrednosti i pojasniti njihov značaj.
- Rukovodstvo škole i svi nastavnici modeluju, podučavaju i ohrabruju ponašanja proizašla iz zajedničkih vrednosti.

## OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA:

- Izrađena misija, vizija i definisane vrednosti uz participaciju ključnih aktera školske zajednice (deca, nastavnici, menadžment škole, roditelji, predstavnici zajednice).
- Završen proces usaglašavanja vrednosti u školi - održani sastanci i druge forme facilitacije u sklopu procesa definisanja vrednosti.
- Sve vrednosti definisane kroz merljiva i vidljiva ponašanja, i svi učesnici u školskom okruženju su ih svesni.

# ŠKOLA KOJA ŽIVI VREDNOSTI

*Nedim Krajišnik*

Zar ne bi bilo lepo, da svaki dan imamo priliku da se vratimo u svoje sigurno okruženje u kojem se vrednosti neguju i žive? Da se radujemo školi kao mestu kome istinski pripadaš. Gde su tvoja mišljenja i uverenja uvažena i poštovana. Zar ne bi bilo lepo koračati prostorom škole koja odiše vrednostima? Gde imate osećaj da je sve rezultat vaših razgovora, napora, učenja. Ako ste roditelj lako pronalazite svoj prostor i osećate se dobrodošlo. Svima je jasno kojim vrednostima se vode osobe koje žive u toj školi. Ne samo da su vrednosti vidljive na različitim panoima, uređenim prostorima, već su vam jasna i pravila i ponašanja koja su poželjna u toj školi. Pritom ih svi razumeju na isti način i svi su se obavezali da će živeti u skladu sa vrednostima. Ponosno i suvereno se pozivate na njih. Sa svakom generacijom prostor postaje još bogatiji za iskustva novih mališana i njihovih roditelja. Zamislite...

Mi mislimo da je moguće stvarati takva okruženja. Vrednosti mogu biti kohezivni element vaše školske zajednice. Važno je napomenuti da su vam, ukoliko istinski želite da stvorite školu koja živi vrednosti, potrebni saveznici. To su vaše kolege i roditelji koji moraju biti stalno uključen u ovaj proces. Svako u svom domenu. U svakom slučaju ne odustajte. Nekada ćete imati priliku da ubedite nekolicinu svojih kolega i kolegistica, a nekada čitavu školsku zajednicu. Počnite od onoga što je u vašoj moći i vašim rukama – **UČIONICA I ZBORNICA**.

U nastavku vam donosimo korake koji su potrebni da bi škola započela priču o vrednostima.

## U ZBORNICI

Pre nego što krenemo u učionice i obratimo se učenicima i roditeljima, razgovor o vrednostima mora započeti u zbornici. Zašto? Prvi i najvažniji princip u podučavanju vrednosti je modeliranje ponašanja, ali i dostizanje zajedničkog shvatanja ključnih vrednosti koje želimo i trebamo podučavati decu i, na kraju, svi živeti u našoj školi. Ako nastavnici neće biti prvaci u tome, onda ne možemo ni govoriti o autentičnom podučavanju vrednosti. Temeljne vrednosti su nešto što delimo svi, i što nikada ne bismo kompromitovali.

Diskusiju sa kolegama možete započeti pitanjem zašto su nam vrednosti važne, i zašto je bitno razgovarati i podučavati vrednosti? Prenesite svoja lična iskustva sa prvog modula, i otvorite dijalog o vrednostima u vašoj školi. U kasnijem procesu vaši nastavnici će proći obuku o podučavanju vrednosti pod nazivom „Škola vrednosti“, kada će steći dublje razumevanje o značenju vrednosti i načinima podučavanja. Biće osposobljeni da koriste različite alate i pristupe u podučavanju vrednosti. Međutim, da bi znali šta podučavaju, moramo imati širi okvir ili dogovor oko naših zajedničkih vrednosti.

### KORAK 1.

Započnite širu raspravu o vrednostima u zbornici. Možete početi sa jednostavnim pitanjima koja se tiču lične percepcije, iskustava i razumevanja vrednosti, poput:

- Koje su vaše vrednosti?
- Kako ste ih usvojili i kako tačno znate da su one baš vaše vrednosti? Kako ih živite?
- Kako se podučavalo vrednostima u vašoj porodici?
- Da li su se vaše vrednosti menjale tokom vremena?
- Šta znači izraz pogubile su se vrednosti ili nema više vrednosti?
- Šta je uzrokovalo takvo stanje?
- Da li dovoljno razgovaramo o vrednostima – među sobom, sa decom, roditeljima?

### KORAK 2.

Nakon uvodnog razgovora ili serije razgovora, u zavisnosti od vaših kapaciteta i koncepta koji ste zamislili, možete preći na drugi korak koji nas vodi ka definisanju vrednosti škole. One se sigurno razlikuju od ličnih ili porodičnih vrednosti, jer treba da budu univerzalne i važne za sve.

Okačite poster sa listom vrednosti u vašoj zbornici. Na posteru se nalazi 30 afirmativnih vrednosti. Krajnji cilj je da, kroz zajedničko promišljanje i razgovore, dođete do liste vrednosti koje su važne svima vama, vrednosti za koje vaš kolektiv smatra da ih ima, i da ih treba negovati i podučavati.

Sigurni smo da ćete uvideti da su sve vrednosti na listi važne – kako odabrati najvažnije? Imajte u vidu da ćete decu poučavati ili sa njima razgovarati o svim navedenim vrednostima, ali one koje odaberete definišaće sve aktivnosti u vašoj školi, utićaće na pravila ponašanja, način na koji planirate i realizujete aktivnosti i, što je najvažnije, njih nikada ne želite da kompromitujete. Njih želite živeti svaki dan!

Pored toga ne zaboravite da će svoj glas u odabiru vrednosti imati i učenici i roditelji.

### KORAK 3.

Poster je samo vodilja. Sada možete dati zadatak vašem kolektivu da u narednom periodu razmisle o ovoj listi i o svojim vrednostima i uverenjima vezanim za ulogu vaspitanja i obrazovanja. Kao krajnjih ishoda ovog koraka, svako od vaših kolega i kolegica treba da ponudi pet vrednosti koje oni predlažu kao važne za kolektiv odnosno školu. Ne zaboravite da u ove razgovore uključite i nenastavno osoblje.

Ključno je da nastavnici razumeju vrednosti o kojima govore, posebno sa aspekta ponašanja koje je odlika određene vrednosti. Za potpuno razumevanje bitno je da su svesni i posledica odnosno reakcija na određeno ponašanje koje je u skladu sa specifičnim vrednostima.

Razmislite o određenoj vrednosti sa tri aspekta:

**Značenje:** Šta za vas znači ta vrednost? Kako je razumete, definišete?

**Ponašanje:** Za koje situacije i ponašanja možemo reći da predstavljaju manifestaciju odabrane vrednosti? Šta u tom pogledu konkretno očekujemo od kolega/dece/roditelja?

**Posledice:** Kakve su posledice određenog ponašanja – kako mi reagujemo na poželjna i nepoželjna ponašanja vezana za datu vrednost?

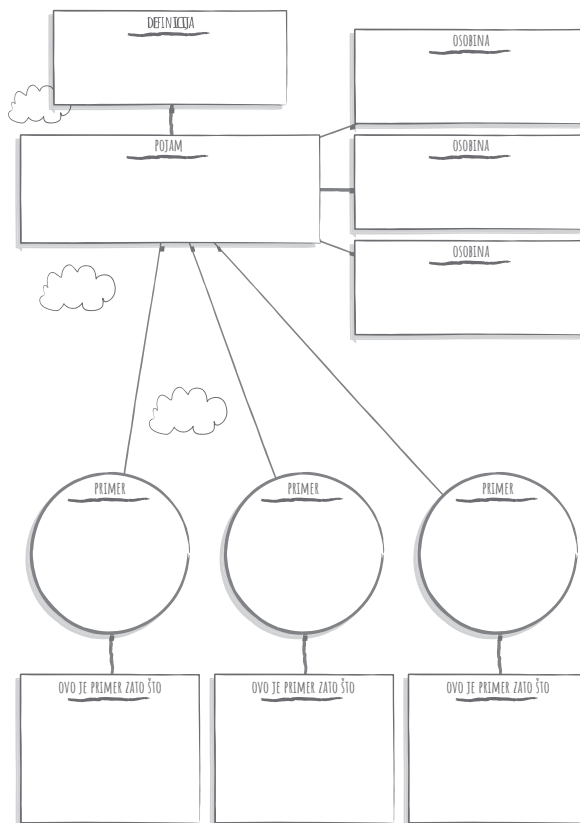
### KORAK 4.

Evo nas kod zadnjeg koraka. Sada, kada je svako od vas razmislio o svojim vrednostima, o tome šta one za vas konkretno znače, i zašto bi baš te vrednosti škola trebala da neguje i podučava, neka svako od vas upiše svoje ime (ili oznaku) ispod pet odabranih vrednosti na posteru. Kada skupite sve glasove, možete u prostoru pored određenog pojma vrednosti (srce) upisati i ukupan broj glasova, odnosno rang te vrednosti među kolegama.

Sada će već biti jasnije da li, i u kojoj meri, među vama postoji saglasnost ili ne, ili čak postoji različito poimanje određenih vrednosti. To je u redu, samo je važno o tome razgovarati i postići konsenzus.

Odaberite deset vrednosti koje imaju najviše glasova kako biste ih dublje analizirali, ali dajte priliku i kolegama koji su nominovali neku od vrednosti koja se nije našla među prvih deset da vas eventualno uveri u svoje mišljenje.

Da biste bili sigurni da imate celovitu listu (možete imati pet ali i deset vrednosti vaše škole), odabrane vrednosti analizirajte kako biste ih sagledali i sa aspekta ponašanja i uticaja na vaš svakodnevni život u školi. U nastavku se nalazi nekoliko predloga za analizu.



## DEFINISANJE POJMOVA

Za detaljnije pojašnjenje i definisanje određenih vrednosti možete koristiti neke od ponuđenih grafičkih formi.

MAPA ZA POJAŠNENJE POJMOVA vam omogućava da dođete do boljeg razumevanja određenog koncepta, u ovom slučaju vrednosti, kao i da povežete svoje iskustvo sa definicijom.

Procedura:

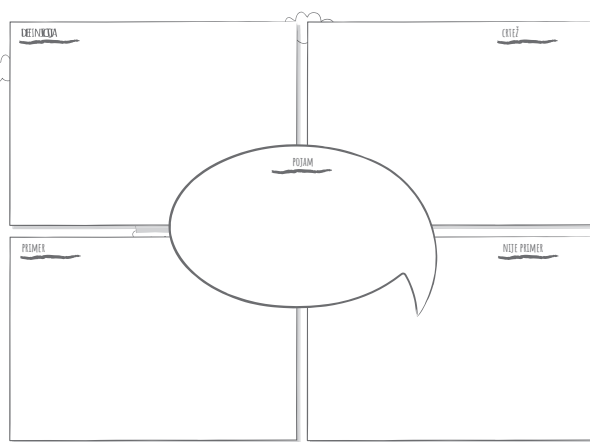
1. Odaberite jednu vrednost (pojam)
2. Koje osobine imaju osobe koje žive tu vrednost?
3. Koje primere primene te vrednosti možete dati? Zašto je baš to dobar primer?

MAPA ZA DEFINISANJE POJMOVA (FRAYER MODEL) je još jedan grafički organizator za izgradnju rečnika.

Njegova primena zahteva od kolega da definišu pojam i primenjuju svoje znanje stvaranjem primera i ne-primera; crtaju sliku/simbol kako bi ilustrovali značenje reči. Informacije se onda smještaju na grafikon koji je podeljen u četiri odeljka.

Negde u zbornici možete da napravite zid sa definisanim vrednostima koje će vas voditi ka finalnom izboru vrednosti koje su važne vašoj školi.

*U PRILOGU SE NALAZE PRIMERI OVIH ORGANIZATORA KOJE MOŽETE KORISTITI. KOPIRATI IH I PODELITI KOLEGAMA. TAKOĐE SE NALAZI PRILOG SA LISTOM VREDNOSTI.*



## U UČIONICI

Iskoristite prvu priliku da u vašim odeljenjima započnete razgovor o vrednostima. Odvojite vreme kako biste učenike (a kasnije i roditelje) upoznali sa tim da ćete u narednom periodu intenzivno razgovarati i učiti o ovoj temi. Naravno, aktivnosti ćete po potrebi prilagoditi uzrastu i mogućnostima dece. Ne postoji donja uzrasna granica kada se sa decom možete početi da govorite o vrednostima. To mogu sva deca na svoj način. Što ranije krenete, deci će biti mnogo lakše da usvoje i nauče da žive vrednosti.

Za početak razgovora možete iskoristiti bilo koji povod. To može biti bajka, priča, film ili jednostavno događaj u školskom hodniku koji može poslužiti kao „udica“ za vašu temu. Pitajte razna pitanja i potrudite sa uvidite nivo razumevanja kod dece. Krenite od toga šta za njih znače vrednosti ili šta su vrednosti uopšte? Možete koristiti tehniku „moždana oluja“ (eng. brainstorming) zapisujući na tabli ili flip-čart papiru sve pojmove koje su deca pomenula, a koja su njima povezana sa pojmom vrednosti. Moždana oluja podrazumeva da deca slobodno govore svoje asocijacije, bez da ih prekidate ili kometarišete njihove ideje.

Probajte zajedno da definišete šta vrednosti znače i koji su sve elementi bitni kada govorimo o vrednostima. Bitno je da razumeju da su vrednosti:

- Odgovor na pitanje - kakva osoba želiš da budeš?
- Šta bi želeo/la da drugi kažu o tebi?
- Ono za što verujemo da je za nas jako važno u životu
- Ono što određuje kako ćemo postupiti u nekoj situaciji
- Principi, standardi, lične osobine ili ponašanja koja smatramo vrednim ili poželjnim
- Nešto što daje smisao našem životu.

Pokušajte sa decom nabrojati neke vrednosti. Mogu pokušati da opišu osobe kojima se dive ili koje su im važne – kakvi su oni, šta kod njih cene (dobrotu, iskrenost, poštenje, hrabrost, odanost...).

Razgovarajte:

**Značenje:** Šta za njih znači da ta vrednost? Kako je razumeju? Ukoliko deca imaju problem sa definisanjem značenja pokušajte iskoristiti ostale delove radnog lista kako bi pojačali i usaglasili razumevanje.

**Ponašanje:** Za koje situacije i ponašanja možemo reći da predstavljaju manifestaciju odabrane vrednosti?

**Posledice:** Kakve su posledice našeg ponašanja na druge ljude – onda kada su ta ponašanja dobra, zasnovana na vrednostima, ili kada to nisu.

Podsetimo se da će u holu škole biti izložen veliki poster sa listom od 30 afirmativnih vrednosti koje mogu poslužiti kao okvir za razgovor o vrednostima. Ponavljamo, ova faza razgovora sa decom treba samo da stvori preduslove za definisanje zajedničkih vrednosti i izgradnju škole koja živi vrednosti. U kasnijim procesima, nastavnici će biti opremljeni različitim tehnikama i alatima za dublje podučavanje o vrednostima.

### **KORAK 1.**

Za početak, pogledajte sve vrednosti koje su izložene na posteru (u prilogu). Pitajte ih da li postoje vrednosti koje nisu na posteru a oni bi voleli da ih navedu – nešto što je njima važno.

Objasnite im da treba zajedno da odaberete vrednosti koje će svi živeti u školi – vrednosti koje nam pomažu da se ponašamo tako da se svi u školi osećaju dobro. Ponašanja koja ukazuju na te vrednosti mogu postati njihova zajednička pravila.

Za početak svako dete može odabrati pet vrednosti koje im se čine važne i zapisati ih na papir. Mogu u grupi razgovarati da li su odabrali iste ili različite vrednosti. Mogu prvo u malim grupama da pokušaju da se dogovore koje su vrednosti njima najvažnije i zašto?

Neka zatim odaberu po jednu od odabranih vrednosti i pokušaju da je definišu koristeći mapu za definisanje pojmova (u prilogu). Razgovarajte o tome da li svi jednako razumeju istu vrednost.

Napravite pano na kome deca mogu glasati za svojih pet najvažnijih vrednosti upisujući svoje ime ili stavljajući zvezdicu ispod vrednosti. U srce pored vrednosti upišite broj glasova za datu vrednost. Pogledajte šta ste dobili, kojih 5 - 10 vrednosti su vama najvažnije, i proverite da li se svi slažu sa tim. Ukoliko nema slaganja, dozvolite deci čija vrednost nije na listi da obrazlože zašto misle da je ona važna. Ukoliko je argumentacija dobra možete promeniti mišljenje.

*KAO I NASTAVNICI U ZBORNICI, GRAFIČKE FORME, ODNOSNO PONUĐENE MODELE MOŽETE KORISTITI I SA DECOM, NARAVNO UZEVŠI U OBZIR NJIHOV UZRAST.*

### **KORAK 2.**

Ne zaboravite da uključite roditelje. Pošaljite im pismo sa listom vrednosti kako bi svako u svom domu pričao o vrednostima. Pismo se nalazi u prilogu. Pored toga, možete sa roditeljima organizovati roditeljski sastanak i radionicu na kojoj biste razgovarali o vrednostima i odlučili za koje oni glasaju.

### **KORAK 3.**

Nakon što su deca, zajedno sa roditeljima, imali priliku da razmisle o vrednostima, odvojite vreme da zajedno sa decom odredite finalnu listu vrednosti u odeljenju, odnosno rangiranje vrednosti koje vaše odeljenje želi da predloži na nivou škole.

### **KORAK 4.**

Kada to završite u holu označite svoje odeljenje ispod onih vrednosti koje su odabrane.

### **KORAK 5.**

Na kraju procesa zajednički napravite rang listu vrednosti koje vaša školi želi da živi. Ukoliko se vrednosti na novou vašeg odeljenja razlikuju, možete dodati na vašu odeljenjsku listu one koje nedostaju, i dobiti vaše interne vrednosti koje će vam poslužiti kao osnova za izradu zajedničkih pravila.

## Prilog: Pismo roditeljima

Dragi roditelji,

Želimo da vas obavestimo da smo u našem odeljenju i školi odlučili da otvorimo temu o vrednostima, kako bismo zajedničkim snagama omogućili da škola bude mesto gde se pozitivne vrednosti žive, a ne samo o njima govori. Veoma su nam važne vaše vrednosti, odnosno vrednosti koje neguje vaša porodica, kako bi i one bile zastupljene u našem odeljenju odnosno u našoj školi.

Uz ovo pismo šaljem vam listu vrednosti o kojima smo razgovarali i u našem odeljenju, a koje vam mogu poslužiti da u svojoj porodici započnete razgovor o tome šta je vama važno. Molim vas da je ne smatrate konačnom. Ukoliko imate one koje biste rado dodali, nemojte oklevati.

Za početak svi članovi porodice mogu odabrati nekoliko vrednosti sa liste i objasniti zašto su te vrednosti za njih bitne, šta one za njih znače, kako su ih usvojili, ko ih je tome i kako učio i sl. Ispričajte deci svoje priče iz detinjstva, ko su bili vaši uzori kada je reč o vrednostima i zašto?

Kao krajnji rezultat želimo da dobijemo pet vrednosti koje biste želeli da vaša deca uče i žive u školi. Kada odlučite koje su, upišite ih na listu u prilogu.

Evo još nekih pitanja koja vam mogu olakšati razmišljanje o vrednostima:

- Šta konkretna vrednost znači za vas?
- Kada se manifestuje – u kojim situacijama i kroz koja ponašanja?
- Kakva ponašanja zasnovana na vrednostima očekujete od dece?
- Šta mi kao roditelji radimo da promovišemo tu vrednost? Da li smo modeli i uzori našoj deci?
- Šta bismo želeli da škola promoviše?

Jedva čekamo da vidimo vaše liste i čujemo o čemu ste razgovarali. Ubrzo pravimo i susret u našoj školi na kojem ćemo svi zajedno podeliti svoje priče.

Do tada, živimo vrednosti!



## LISTA VREDNOSTI

 TIMSKI RAD	 BOGATSTVO	 ODGOVORNOST
 HRABROST	 BRIGA O DRUGIMA	 PATRIOTIZAM
 VOĐSTVO	 ZDRAVLJE	 PORODICA
 LEPOTA	 DRUŠTVENA MOĆ	 POSLUŠNOST
 LJUBAV	 DEMOKRATIJA	 ISKRENOST
 MIR	 PRAVEDNOST	 POŠTOVANJE TRADICIJE
 MUDROST	 TOLERANCIJA	 POŠTOVANJE
 OBRAZOVANJE	 POŠTENJE	 PREDANOST
 OČUVANJE PRIRODE	 HUMOR	 PRIJATELJSTVO
 LOJALNOST	 DOSTOJANSTVO	 PRIPADANJE



... VAŠIH 5 VREDNOSTI

VREDNOSTI

1:

KOJE

2:

ŽELIMO

3:

ŽIVETI

4:

...

5:



## Prilog: Radni listovi

VREDNOST:

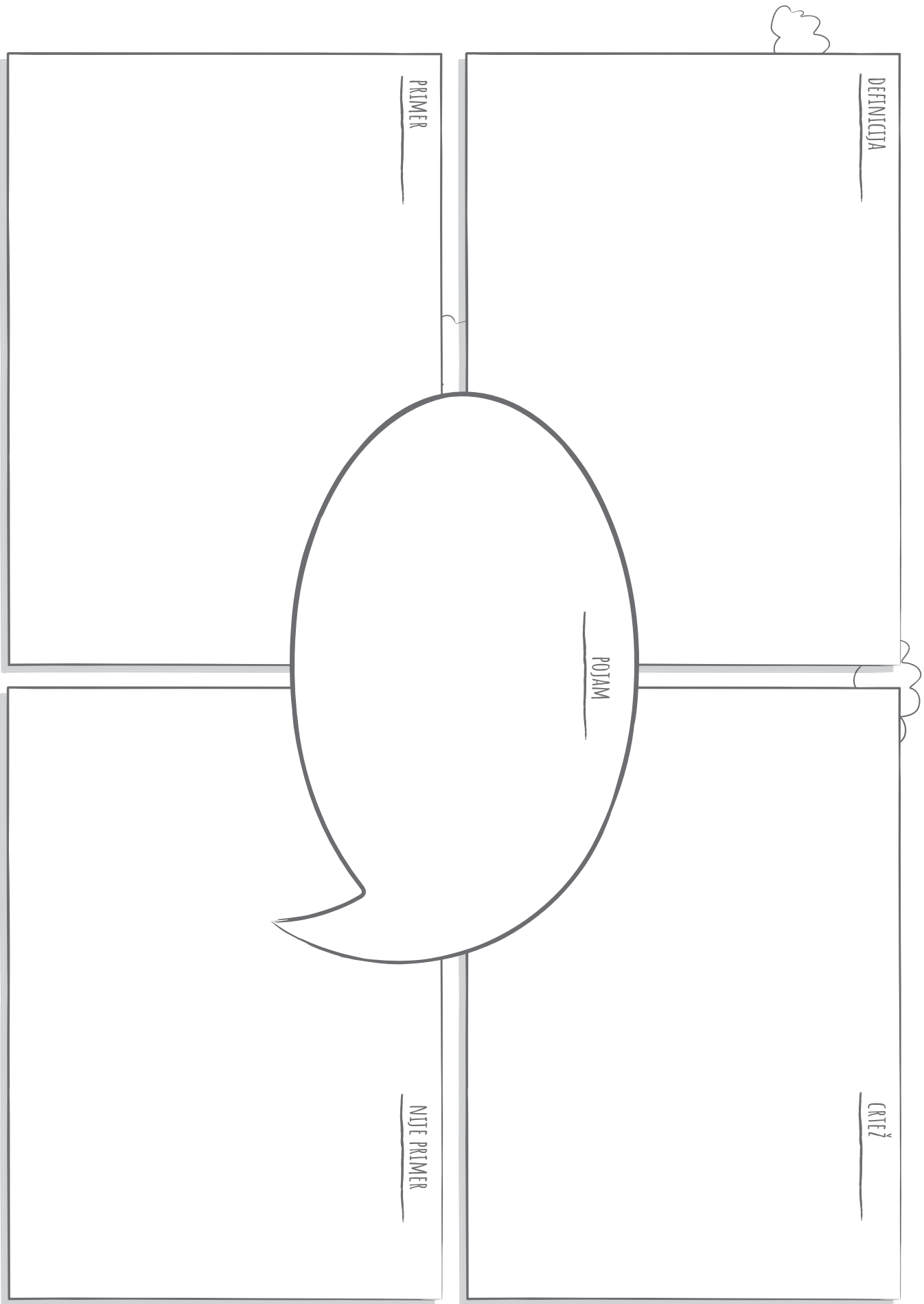
ZNAČENJE:

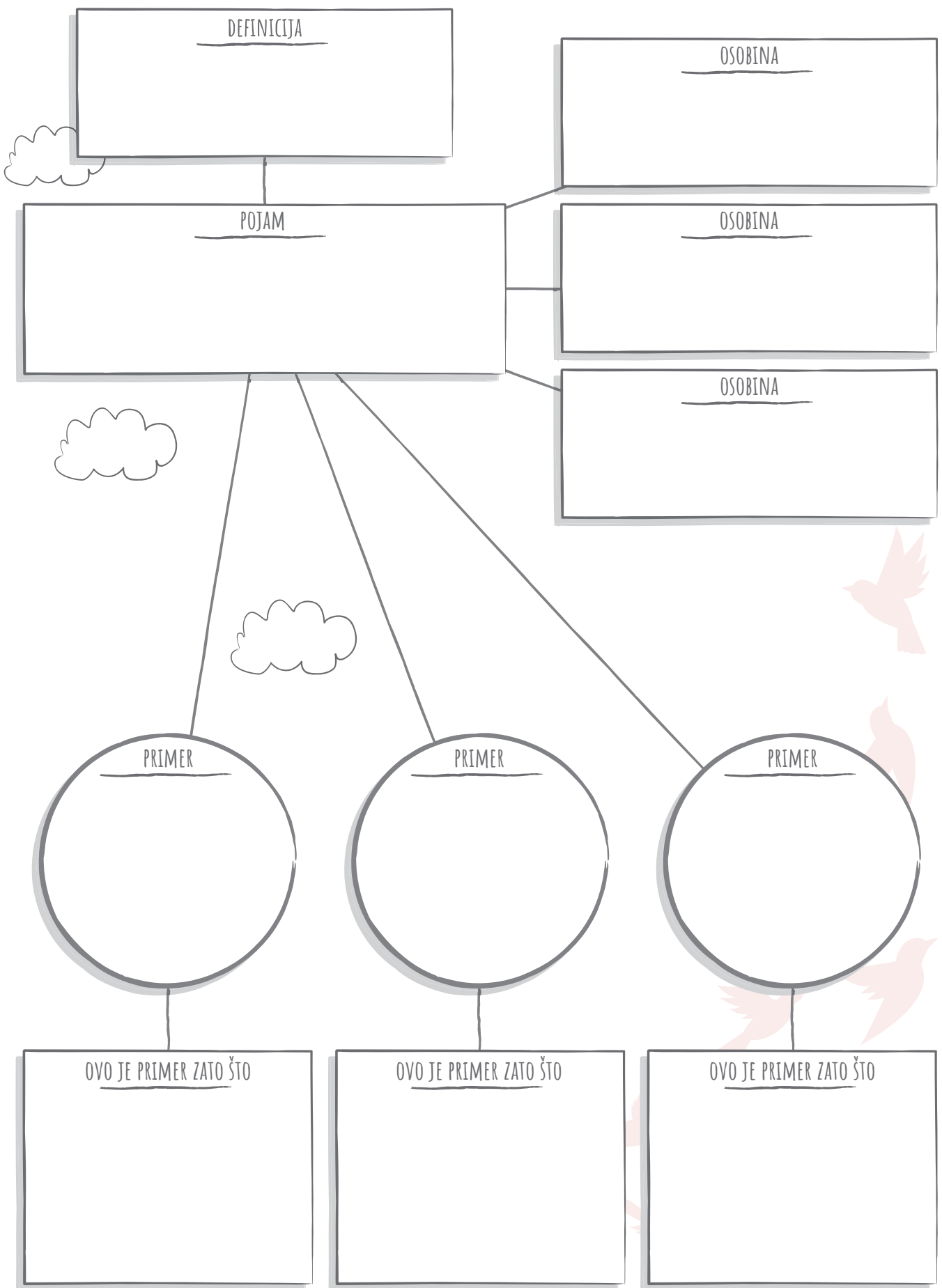
SETITE SE NEKE SITUACIJE U KOJOJ SE NEKO PONAŠAO U SKLADU SA TOM VREDNOŠĆU?

SETITE SE NEKE SITUACIJE U KOJOJ JE NEKO KRŠIO SVOJE VREDNOSTI?

DA LI STE IMALI POSLEDICE SVOG PONAŠANJA, AKO DA, ONDA KAKVE?

KAKO BISTE PODUČILI/INSPIRISALI DRUGE O OVOJ VREDNOSTI?







## KOJIM VREDNOSTIMA ŽELIMO PODUČITI NAŠU DECU?

Mi smo odabrali 12 vrednosti koje su ujedno i univerzalne vrednosti po različitim međunarodnim shvatanjima. Ovaj okvir je jako dobra osnova za razgovor o tome koja naša ponašanja su u suprotnošću sa vrednostima o kojima želimo govoriti, a sa druge strane koja je vaspitna uloga škole i čemu trebamo podučiti decu?

VREDNOST	PONAŠANJE KOJIM NEGUJEMO VREDNOSTI	ŠTA NE RADIMO? Koja ponašanja su u suprotnosti sa ovom vrednošću?	VASPITNA ULOGA ŠKOLE Čemu treba da učimo decu?  Koja znanja i veštine su im potrebne?
<b>POŠTOVANJE</b>	<p>Verujemo da su svi ljudi, bez obzira na godine, pol, poreklo, klasu i bilo koju drugu pripadnost, jednako važni.</p> <p>Prihvatamo sebe i verujemo da smo dobre osobe vredne poštovanja.</p> <p>Poštujemo pravo drugih ljudi da imaju svoje mišljenje i onda kad se ono razlikuje od našeg.</p> <p>Ljude cenimo prema njihovim ličnim osobinama, a ne prema materijalnom statusu.</p> <p>Slušamo jedni druge i nastojimo da se razumemo.</p> <p>Ophodimo se ljubazno i brinemo o osećanjima drugih ljudi.</p>		
<b>ODGOVORNOST</b>	<p>Razumemo da imati pravo znači imati i odgovornost.</p> <p>Držimo datu reč i obećanje i poštujemo dogovore.</p> <p>Prihvatamo svoj deo odgovornosti i ponašamo se u skladu sa tim.</p> <p>Trudimo se da obavimo svoj deo posla najbolje što možemo.</p> <p>Preuzimamo odgovornost za svoje ponašanje, i svesni smo posledica.</p>		
<b>PRIJATELJSTVO</b>	<p>Delimo jedni sa drugima i dobro i loše.</p> <p>Odani smo i iskreni i gradimo uzajamno poverenje.</p> <p>Pomažemo jedni drugima ne očekujući ništa zauzvrat.</p> <p>Otvoreno govorimo o problemima i rešavamo ih zajedno.</p> <p>Pokazujemo da nam je važno kako se naši prijatelji i prijateljice osećaju.</p> <p>Ne isključujemo nikoga i želimo jedni drugima dobro.</p> <p>Podstičemo jedni druge da budemo bolji i da napredujemo.</p>		

<p><b>POŠTENJE</b></p>	<p>Govorimo i cenimo istinu. Radimo ono što je ispravno i kada nas niko ne gleda. Ne prisvajamo uspehe, trud i imovinu drugih osoba. Pravedni smo i odluke donosimo prema savesti, a ne na osnovu ličnog interesa. Priznajemo svoje greške i spremni smo da prihvatimo posledice.</p>		
<p><b>ZDRAVLJE</b></p>	<p>Cenimo život i sve forme života koje postoje. Brinemo o svom zdravlju i izbegavamo sve što ga može ugroziti. Nastojimo jesti prirodnu i zdravu hranu iz našeg okruženja. Redovno vežbamo i redovno spavamo. Cenimo sport i sportsko ponašanje. Svojim postupcima ne ugrožavamo zdravlje drugih ljudi i okruženja. Pomažemo bolesnima i nemoćnima.</p>		
<p><b>PRIRODA</b></p>	<p>Razumemo da smo i mi deo prirode i da je sve u prirodi međusobno povezano. Posmatramo prirodu, živimo sa njom i učimo iz nje. Koristimo svaku priliku da uživamo u prirodi i njenim lepotama. Štitimo i poštujemo sva živa bića. Brinemo se o prirodi i dižemo svoj glas protiv njenog uništavanja. Koristimo sve prirodne resurse mudro i ekonomično.</p>		
<p><b>OBRAZOVANJE</b></p>	<p>Nastojimo da naučimo nešto novo svakog dana i u svim situacijama. Radoznali smo, postavljamo pitanja i istražujemo svet oko sebe. Delimo znanje, pomažemo i učimo jedni od drugih. Poštujemo svačiji trud, rad i napredak. Cenimo umetnost i kulturu, izučavamo je i čuvamo. Uvek nastojimo da radimo najbolje što možemo i dajemo sve od sebe. Istrajni smo i nastojimo ostvariti svoje ciljeve.</p>		

<p><b>HRABROST</b></p>	<p>Pokušavamo uraditi ono što je ispravno, i onda kad znamo da će biti teško, ili da smo u manjini. Kažemo ono što mislimo i kada se drugi sa tim ne slažu.</p> <p>Odupiremo se kada nas drugi pokušavaju nagovoriti na nešto što ne smatramo dobrim. Strah od greške ili neuspeha ne sprečava nas da pokušamo ponovo.</p>		
<p><b>SOLIDARNOST</b></p>	<p>Saosećamo se sa problemima i poteškoćama sa kojima se suočavaju drugi ljudi i nastojimo im pomoći, bez obzira ko su i gde žive.</p> <p>Učimo o drugim ljudima i kulturama i otkrivamo koje su nam zajednička interesovanja i ciljevi. Razumemo da smo svi pripadnici ljudskog roda, i da se moramo uzajamno pomagati.</p> <p>Poštujemo i branimo dostojanstvo i prava svake osobe.</p> <p>Nesebično pomažemo drugim ljudima i zajednici i doprinosimo opštem dobru.</p> <p>Osećamo se i ponašamo ne samo kao stanovnici svoje zajednice, nego kao stanovnici planete Zemlje.</p>		
<p><b>SREĆA</b></p>	<p>U svakom danu pronalazimo nešto što nas raduje.</p> <p>Zadovoljni smo sobom i zahvalni zbog onoga što imamo.</p> <p>Radost pronalazimo u prijateljstvu, dobroti i deljenju.</p> <p>Zajedno proslavljamo uspehe i radujemo se zbog uspeha drugih.</p> <p>Pozitivni smo, optimistični i verujemo da svaki problem ima rešenje.</p> <p>Nastojimo pronaći nešto dobro i u najtežim situacijama.</p>		
<p><b>PRAVIČNOST</b></p>	<p>Poštujemo pravila koja smo zajednički doneli.</p> <p>Uvažavamo svačije mišljenje prilikom donošenja odluka i nastojimo da budemo pravedni.</p> <p>Štitimo prava onih koji su u manjini.</p> <p>U raspravi koristimo argumente i istinu.</p> <p>Pregovaramo kako bismo doneli ili promenili odluku.</p> <p>Borimo se za svoja prava i prava drugih, za slobodu i dostojanstvo.</p>		

**MIR**

Uvek nastojimo pronaći nenasilno rešenje problema.

Promislimo o posledicama pre nego što nešto uradimo ili reagujemo.

Pomažemo da se svi osećaju sigurno i štitimo jedni druge.

Prihvatamo posledice svojih postupaka i trudimo se da popravimo učinjeno.

Iskreno tražimo oprostaj i opraštamo jedni drugima.



# MODUL 2: KAKO IZGRADITI KLIMU I KULTURU ZASNOVANU NA VREDNOSTIMA I KRITIČKOM MIŠLJENJU

Drugi modul treba da odgovori na pitanje kakvu školu želimo da gradimo i zašto je važno promovisati i poučavati vrednosti. U fokusu modula je školska klima i kultura, njeno definisanje, analiza i usaglašavanja standarda i indikatora škole koja neguje dobre odnose, i u kojoj se svi osjećaju sigurno i uvaženo i u kome smo jasno identifikovali decu i porodice kojima je potrebna veća pomoć. Modul sadrži jasne korake u procesu identifikacije i formulisanja školske klime i kulture, vizije, misije. Ovo je ujedno prvi i najvažniji korak u izradi razvojnog plana škole i izgradnji školske klime i kulture.

## SADRŽAJ MODULA

- Šta je klima i kultura škole – kako se meri i na šta sve utiče.
- Kako možemo unaprediti školsku klimu i kulturu.
- Zbirka aktivnosti za unapređenje klime i kulture koja podstiče vrednosti i kritičko mišljenje na nivou škole (katalog ideja, školski kalendar...).
- Razvoj osećaja zajedništva, pripadanja i dr. svih članova školske zajednice.
- Modeliranje željenosti klime i kulture u školi uz pomoć standarda škole koja promoviše vrednosti i kritičko mišljenje.

## ISHODI MODULA/STANDARDI

- Školski akcioni timovi upoznati sa značenjem i značajem školske klime i kulture.
- Istraživanje i analiza trenutnog stanja u školi po pitanju klime i kulture i analiza trenutne vizije i misije škole od strane školskog akcionog tima.
- Školski akcioni tim identifikovao aktivnosti za unapređenje klime i kulture.
- Školski akcioni tim upoznat sa standardima škole koja promoviše vrednosti i kritičko mišljenje.

## OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Sprovesti istraživanje o stavovima direktora, nastavnika, učenika i roditelja po pitanju školske kulture.



# O KLIMI I KULTURI ŠKOLE

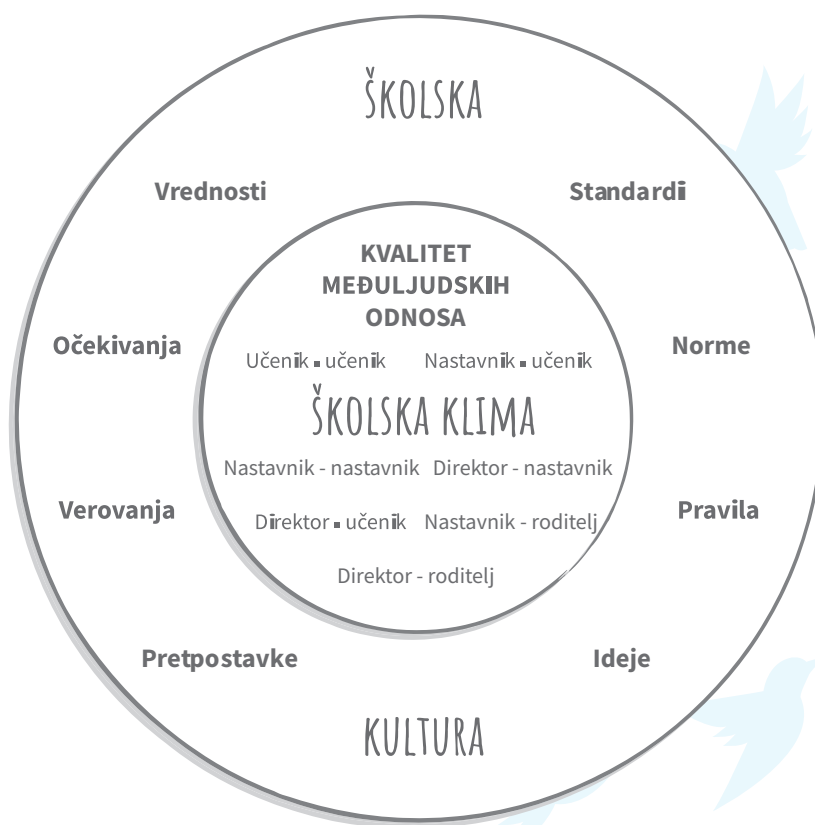
Jasna Kovačević

„Kad se mnogo malih složi,  
tad se snaga stoput množi,  
A to znači da smo jači,  
kad se skupimo u zbor...“

(Drago Britvić,  
pjesma iz filma „Vlak u snijegu“)

Kultura škole predstavlja set nepisanih pravila i tradicija, simbola, mitova i legendi, normi i očekivanja koji prodiru u sve sfere škole. Ovi elementi kulture utiču na načine na koje se ljudi ponašaju, oblače, o čemu razgovaraju, da li traže pomoć od kolega ili ne, kao i na način na koji se nastavnici osećaju u vezi njihovog rada i uspeha učenika (Deal i Peterson, 1999). Zdrava kultura škole: (1) pomaže u interpretiranju istorije, vrednosti i običaja koji članovima škole mogu pomoći u spoznaji koja su ponašanja (ne)poželjna; (2) podstiče posvećenost vrednostima škole na način da nastavnici i učenici daju svoj doprinos nečemu u šta zaista veruju; (3) služi kao kontrolni mehanizam putem kog direktori mogu stimulisati i/ili destimulisati određena ponašanja i (4) dovodi se u vezu sa boljom produktivnosti članova škole (Martin i Siehl, 1983).

S druge strane, školska klima predstavlja kvalitet školskog okruženja te se najčešće ogleda u kvalitetu međuljudskih odnosa percipiranih iz perspektive zaposlenih u školi, učenika i roditelja. U tom smislu, školska klima je indikator „organizacionog zdravlja“ škole (Hoy, 1990). Klima se manifestuje isključivo u formi verovanja i percepcije kolektiva o faktorima kvaliteta međuljudskih odnosa. Iako nije postignut konsezus u pogledu univerzalne definicije školske klime, teoretičari se slažu da je školska klima određena faktorima sigurnosti (npr. fizička i socio-emocionalna sigurnost u školi), stepenom socijalne kohezije (npr. partnerstva i povezanost u školi), akademskim (npr. proces učenja i podučavanja, profesionalni razvoj zaposlenih) te organizacionim karakteristikama (npr. rukovođenje, struktura škole, dostupnost resursa). Kultura, pored „nevidljivih“ elemenata poput verovanja, percepcije i emocija, obuhvata i simboličke, vidljive elemente poput simbola, struktura, politika, rituala, mitova, heroja i drugih vidljivih obrazaca ponašanja (slika br.2). Iako se kultura i klima često koriste naizmenično tj. kao sinonimi, bitno je istaknuti da kultura škole određuje klimu, a samim tim je i širi pojam od klime, što ilustruje slika br. 1.



Slika 1. Kultura naspram klima

Najsveobuhvatniju klasifikaciju tipova kultura škola su dali Fullan i Hargreaves (1996) i Deal i Peterson (1999), koji školske kulture klasifikuju kao: toksične, fragmentisane, razjedinjene, kulture prividne kolegijalnosti, kulture ugodne kolegijalnosti i kolaborativne (saradničke).

**Toksične kulture** su specifične po energiji koja je usmerena protiv promena. Prethodni neuspesi kontinuirano izbijaju na površinu, a komunikacija je jednosmerna i hijerarhijska. Kvalitetni nastavnici percipiraju ovakvu školu kao mesto koje žele napustiti čim se ukaže prilika. Preovladava sentiment beznađežnosti i pesimizma.

**Fragmentisane kulture** su prisutne u onim školama u kojima su nastavnici izolovani jedni od drugih. U ovim školama se glorifikuju individualizam i obeshrabruje svaki pokušaj saradnje i eksterne podrške. Nastavnici su najčešće neupućeni u prakse svojih kolega. Vrednuje se autonomnost, a nastavnici su prepušteni sami sebi. Pružanje podrške i pomoći se percipira kao arogancija od strane onog ko podršku pruža, a kao znak nekompetencije onoga ko tu podršku prima.

U **razjedinjenim školskim kulturama**, saradnja se odvija samo u okviru grupa ljudi koji imaju sličan način razmišljanja i delovanja tj. u nastavničkim grupama i krugovima prijatelja. U ovim kulturama izražena je prisutnost snažnih subkultura nastavnika koje se takmiče za poziciju i resurse. Takve grupe mogu biti u formi aktiva nastavnika i/ili na nivou viših i nižih razreda u osnovnim školama. Ne postoji konsenzus u okviru škole kao celine. Ovakva kultura je specifična po lošoj komunikaciji, indiferentnosti i grupama nastavnika koji imaju različite ciljeve i aspiracije.

**Kulture prividne kolegijalnosti** su veštačke tvorevine u kojima su saradnja i struktura odnosa određene školskim rukovodstvom. Školski lideri nastoje da ubrzaju proces promena forsirajući saradnju i kontrolisanjem faktora koji doprinose saradnji među nastavnicima, učenicima i roditeljima. Kultura škole je usmerena na pružanje podrške novim pristupima i tehnikama, ali je taj pristup površan do te mere da umanjuje motivisanost nastavnika da sarađuju iznad onoga što se očekuje. Ovakva kultura obeshrabruje stvarnu kolegijalnost.

**Kultura prijatne saradnje** je specifična po tome što se nastavnici ohrabruju da imaju češće sastanke na kojima diskutuju o novim idejama. Međutim, takvi sastanci su ograničeni na pružanje „prijatne“ podrške. Kritičko mišljenje je svedeno na minimum ili ne postoji.

U **kolaborativnim kulturama**, profesionalni razvoj nastavnika je baziran na njihovoj međuzavisnosti i u uslovima gde postoji konsenzus o moralnim i obrazovnim vrednostima. Pomoć, podrška, poverenje, otvorenost, kolektivna refleksivnost i kolektivna efikasnost su srž kolaborativne kulture. Nastavnici neguju znatiželju i kreativnost i posvećeni su pronalaženju novih nastavnih metoda i novih vidova učenja. Fokus nastavničkih diskusija je poboljšanje uspeha učenika. Nastavnici provode vreme posmatrajući jedni druge s ciljem davanja kritičkog osvrtu i analize nastavnih metoda. Rukovodstvo škole pruža obilje podrške jačanju kolektivnih kapaciteta ali i individualnom razvoju svakog nastavnika.

Središnji elementi školske kulture su školska misija, svrha i vizija. Sasvim je sigurno da su misija i vizija okidači nevidljivih sila u školi koje inspirišu ili demotivišu nastavnike da budu odlični nastavnici, školsko rukovodstvo da vode škole, decu da uče, a roditelje i lokalnu zajednicu da imaju poverenje u školu (Deal i Peterson, 2016). Vizija je vezana za budućnost škole tj. ultimativni cilj koji škola želi da dostigne u budućnosti, dok misija pruža informacije o sadašnjosti i koracima koji su neophodni za ostvarivanje vizije bolje budućnosti škole. Razvoj misije i vizije predstavlja izazovan proces u koji je potrebno uključiti veliki broj školskih aktera i tokom kojeg je potrebno postići konsenzus u pogledu ključnih vrednosti koje određuju misiju i viziju.



Slika 2. Vidljivi i nevidljivi aspekti kulture

## KULTURA I KLIMA ŠKOLE

Kultura treba da bude centralno pitanje svih aspekata školske svakodnevnice. Ukoliko direktori ne pridaju važnost kulturi škole, to ne znači da kultura ne postoji. Značaj kulture kao specifičnog mehanizma motivacije ali i kontrole postaje izraženiji u uslovima kada škola prolazi kroz transformaciju, ili kada škola ili nadležni organ uvode radikalne promene koje zahtevaju drugačije ili nove kulturološke vrednosti. U toku ove sesije, fokusiraćemo se na: (1) značaj kulture i klime u kontekstu promena, (2) na tumačenje kulturoloških „signala“ i instrumente za identifikaciju i analizu sadašnje kulture škole, kao i (3) na davanje praktičnih smernica kako meriti i upravljati promenama i kulturom i klimom škole. Predstavljene instrumente i metode za identifikaciju tipova kulture učesnici će moći da testiraju/koriste u svojim školama (npr. na sednici nastavničkog veća, ili posebnim tematskim sednicama i sastancima). Na osnovu podataka dobijenih korišćenjem navedenih tehnika i instrumenata, uprava škole može donositi konkretne odluke i školske politike i tako direktno uticati na upravljanje promenama, školskom klimom i kulturom kao organizacionim mehanizmima za prevenciju nasilnog ekstremizma i radikalizma.

Svaka promena neminovno zahteva izlazak ljudi iz njihovih zona komfora, a naročito one promene koje menjaju vrednosti i kulturu. U tom smislu, direktori škola moraju biti svesni kompleksnosti promena kako bi promenama uspešno upravljali, ali i biti svesni i kompleksnih ponašanja nastavnika i drugih zaposlenih u školi kao odgovora na promene.

## ULOGA RUKOVODSTVA U KREIRANJU I RAZVOJU KLIME I KULTURE ŠKOLE

*“Promene su mač sa dve oštrice. Njihov nemilosrdni tempo vas obara s nogu. Međutim, čak i kada su stvari haotične, moguće je naći nove načine da krenemo napred i stvaramo nove ideje koje inače ne bi bile moguće u stagnirajućim uslovima. Kada pitate ljude da definišu promene, njihovi odgovori obično imaju i pozitivan i negativan predznak. Na jednoj strani su strah, anksioznost, gubitak, opasnost, panika dok su na drugoj strani stimulacija, preuzimanje rizika, uzbuđenje, unapređenje, energija. Bilo kako bilo, promene bude emocije, a kada se emocije intenziviraju rukovođenje je ključ.”*

(Fullan, 2001, Leading in a Culture of Change, pp. 1)

Svi aspekti ljudskog života su pod uticajem političkih, društvenih i ekonomskih sila u globalizovanom svetu. Posledično, transformacije i promene u obrazovnim instiucijama postaju konstante koje određuju ponašanje i delovanje učenika i nastavnika. U teoriji školskog rukovođenja ali i u praksi, najviše pažnje posvećeno je instrukcionom i transformacionom rukovođenju i njihovoj vezi sa uspehom učenika. Direktori škola koji praktikuju transformaciono rukovođenje pomažu u razvoju kolaborativnih školskih kultura putem kreiranja zajedničke vizije, unapređenja komunikacije i razvijanja kvalitetnog sistema donošenja odluka zasnovanog na saradnji sa nastavnicima, učenicima i roditeljima. S druge strane, instrukciono rukovođenje fokusirano je na tehnološko jezgro škole tj. definisanje ciljeva i svrhe školovanja, obezbeđivanje resursa u procesu učenja, nadgledanje i evaluiranje rada nastavnika, koordiniranje razvoja zaposlenih i kreiranje klime kolegijalnosti među nastavnicima. Tokom ove sesije, bavi ćemo se značajem direktora kao lidera u procesu razvoja klime i kulture, i to iz perspektive teorije školskog rukovođenja po Leithwoodovom modelu koji uključuje kako transformacione tako i instrukcione prakse.

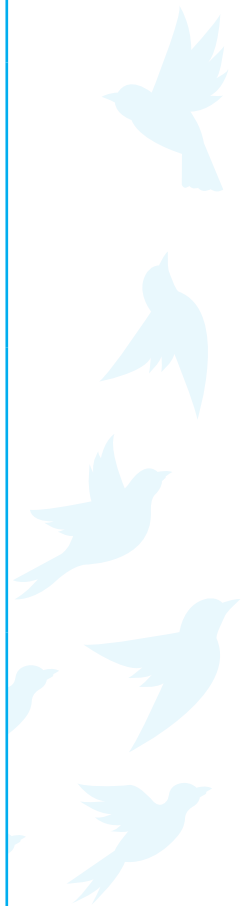
## FORMULARI ZA ANALIZU KLIME I KULTURE ŠKOLE:

### A1A. RADNI LIST: TIPOLOGIJA ŠKOLSKE KULTURE

Pročitajte opis za svaki red. Rasporedite 10 bodova u svakom redu tako što ćete najveći broj bodova dati izjavi sa kojom se najviše slažete, a najmanji broj bodova ili bez bodova izjavama sa kojima se ne slažete. Npr. ako je prema Vašoj oceni jedna tvrdnja 100% tačna, tada samo toj tvrdnji dodelite 10 bodova, ili jednoj tvrdnji dodelite 5 bodova, a preostalih 5 rasporedite na ostale tvrdnje prema njihovoj „tačnosti“.

1. Uspeh učenika	Kada učenici ne ostvaruju zadovoljavajući uspeh, većina nastavnika veruje da je to krivica učenika.	Nastavnici obično ne diskutuju o problemima koji su vezani za uspeh učenika.	Većina diskusija među nastavnicima koje se tiču uspeha učenika su ograničene na aktivne grupe nastavnika ili prijatelje u kolektivu.	Nastavnicima se daje vreme tokom kojeg diskutuju o uspehu učenika, ali većina tog vremena je iskorišćena za davanje saveta.	Nastavnicima se daje vreme tokom kojeg diskutuju o uspehu učenika i za to vreme kritički analiziraju prakse svih nastavnika.
2. Kolegijalnost	Većina nastavnika ne mari za dobre prakse drugih nastavnika.	Većina nastavnika nije svesna šta drugi nastavnici rade na svojim časovima.	Većina nastavnika je upoznata sa nastavničkim praksama samo onih nastavnika sa kojima su prijatelji/ blisko saraduju.	Direktor škole očekuje od nastavnika da znaju šta njihove kolege rade na svojim časovima.	Nastavnici su uvek spremni da posmatraju i pričaju o tome šta drugi nastavnici iz škole rade na svojim časovima.
3. Zajedničke vrednosti	Vrednosti koje većina nastavnika neguje su kontradiktorne potrebama učenika.	Postoji malo konsenzusa među nastavnicima o vrednostima škole.	Postoje manje grupe nastavnika koji dele iste vrednosti.	Direktor je pripremio listu školskih vrednosti i distribuirao ih svim nastavnicima.	Postoji posvećenost i saglasnost među nastavnicima o tome šta su školske vrednosti.
4. Donošenje odluka	Odluke se lako donose jer većini nastavnika nije stalo da učestvuju u donošenju odluka.	Nastavnici obično nisu zainteresovani da učestvuju u donošenju odluka koje se tiču učenika.	Postoje manje grupe nastavnika koje pokušavaju da kontrolišu odluke koje se tiču učenika.	Direktor očekuje od nastavnika da učestvuju u donošenju odluka koje se tiču učenika.	Podrazumeva se da nastavnici učestvuju u odlukama koje se tiču učenika.
5. Preuzimanje rizika	Većina nastavnika nastoji da zaštiti svoju nastavu od "inovacija".	Većina nastavnika ne eksperimentiše sa novim idejama.	Inovacije u nastavi obično iniciraju nastavnici u okviru razreda ili aktiva.	Direktor zahteva od nastavnika da implementiraju inovacije u nastavi.	Nastavnici kontinuirano tragaju za inovativnim metodama u nastavi.
6. Poverenje	Nastavnici pričaju jedni drugima iza leđa.	Poverenje među nastavnicima se ne smatra potrebnim u školi.	Postoje nastavnici koji veruju samo određenim kolegama.	Nastavnici se izlažu situacijama koje zahtevaju da veruju jedni drugima.	Postoji snažna povezanost među nastavnicima.

7. Otvorenost	Nastavnici koji su posvećeni učenicima i učenju su često na udaru kritika drugih nastavnika.	Kada je u pitanju nastava, nastavnici obično nisu zainteresovani za sugestije svojih kolega.	Kada je u pitanju nastava, nastavnici obično čuvaju svoje mišljenje i savete za uzak krug nastavnika sa kojima su bliski.	Tokom sastanaka, od nastavnika se očekuje da učestvuju u diskusijama o efektivnoj nastavi.	Nastavnici su povremeno otvoreni za davanje ili primanje saveta koji se tiču nastave.	Nastavnici su veoma zainteresovani za mišljenja kolega.
8. Odnosi sa roditeljima	Većina nastavnika izbegava roditelje, kada god je to moguće.	Kada je u pitanju nastavni proces, nastavnici najčešće ne žele povratnu informaciju od strane roditelja.	Postoje nastavnici koje roditelji percipiraju "boljim od drugih".	Direktor zahteva od nastavnika da budu u redovnom kontaktu sa roditeljima.	Većina nastavnika podržava roditelje koji se žele više uključiti u nastavne prakse.	Nastavnici zahtevaju da roditelji budu uključeni u nastavne prakse.
9. Rukovođenje	Direktor se doživljava kao smetnja rastu i napretku škole.	Direktor nije toliko vidljiv u školi i drži se po strani.	Direktor često posećuje i/ili hvali jedne te iste nastavnike.	Direktor redovno nadgleda sastanke čija je svrha poboljšati saradnju među nastavnicima.	Direktor podržava nastavnike da jedni drugima daju savete, bez suvišnog kritikovanja.	Direktor otvoreno daje do znanja kada postoje slučajevi loših nastavnih praksi i podstiče nastavnike da čine isto.
10. Komunikacija	Školske politike ograničavaju nastavnike da diskutuju o uspehu učenika.	Komunikacija među nastavnicima se ne smatra važnom.	Veoma je teško ostvariti produktivan dijalog sa određenim grupama nastavnika.	Komunikacija u školi je hijerarhijska.	Prijateljski razgovori među nastavnicima preovladavaju u ovoj školi.	Svaki nastavnik može razgovarati sa svakim nastavnikom o svojim nastavnim praksama.
11. Socijalizacija	U vrlo kratkom vremenu, novi nastavnici se ukllope u loše prakse škole.	Veoma brzo, nastavnici u ovoj školi nauče kako je "svako za sebe".	Novi nastavnici se neformalno "označavaju" a zatim se priključuju određenim grupama nastavnika.	Postoje sastanci za nove nastavnike kojima oni moraju prisustvovati.	Novi nastavnici se ohrabruju da dele svoja iskustva sa ostalim nastavnicima u školi.	Podrazumeva se da svi nastavnici imaju odgovornost pomoći novim kolegama da se prilagode.
12. Istorija škole	Nastavnici veoma brzo šire negativne priče o školi.	Obično se smatra profesionalnom slabošću kada se traži pomoć od drugih nastavnika.	Pojedini nastavnici doživljavaju svoj uspeh kao sopstveni uspeh, a ne kao uspeh cele škole.	Direktor je uspostavio kontrolu nad većinom onoga što se događa u školi.	Ova škola je poznata po slavljenju svega.	Svima je jasno da je napredovanje škole kontinuirani kolektivni napor.
UKUPNO	Kolona A:	Kolona B:	Kolona C:	Kolona D:	Kolona E:	Kolona F:



## A1B. OPIS TIPOVA ŠKOLSKIH KULTURA

Kada završite radni list Tipologija školske kulture, saberite broj bodova za svaku kolonu. Ukupan broj bodova daje slike o kulturi Vaše škole. Svaka kolona predstavlja poseban tip kulture. Obično, škole imaju miks više tipova kultura u kojem su jedan ili dva tipa dominantni. Razmislite: a) koliko smatrate tačnim identifikovani tip kulture i b) probleme koje treba rešiti u školi kako bi kultura postala kolaborativnija.

**KOLONA A: TOKSIČNA KULTURA** – U ovoj kulturi nastavnici su fokusirani na negativne aspekte života u školi. Energija se troši na koćenje promena. Neuspesi iz prošlosti kontinuirano izbijaju na površinu. Nastavnici imaju običaj da stavljaju svoje potrebe iznad potreba učenika. Komunikacija je direktivna i jednosmerna. Kvalitetni nastavnici ovu školu doživljavaju kao mesto koje treba napustiti, dok prosečni i loši nastavnici ostaju u ovoj školi. Preovladava osjećaj beznadežnosti i pesimizma. Ceremonije kojima bi trebalo slaviti uspeh učenika deluju površno i često su predmet ismevanja.

**KOLONA B: FRAGMENTISANA KULTURA** - U ovoj školi, nastavnici su izolovani jedni od drugih. Neguje se individualizam i obeshrabruje svaki pokušaj saradnje i eksterne podrške. Nastavnici su najčešće nesvesni praksi svojih koleginica i kolega. Noviteti se ne razmatraju jer je nastavno osoblje zadovoljno postojećim nastavnim praksama. Direktor/ka je retko dostupan/na. Pružanje pomoći drugima se opaža kao arogancija od strane onoga ko pomoć pruža, a kao znak slabosti od strane kome je pomoć potrebna.

**KOLONA C: RAZJEDINJENA KULTURA** – U ovoj školi, saradnja se odvija u grupama nastavnika koji dele slična mišljenja ili koji su prijatelji. Ova kultura obiluje subkulturama nastavnika koje su izuzetno snažne i takmiče se za poziciju, resurse i teritoriju. Ove grupe mogu biti u formi aktiva ili nastavničkih grupa po razredima. Škole poput ovih su karakteristične po lošoj komunikaciji, indiferentnosti i grupama nastavnika koje imaju različite ciljeve.

**KOLONA D: KULTURA NAMETNUTE KOLEGIJALNOSTI** – Direktor/ka nameće saradnju među nastavnicima. Na taj način nastoji da ubrza procese forsiranjem saradnje i kontrolisanjem situacija koje doprinose saradnji. U takvoj kulturi, ponašanje nastavnika postaje predivivo. Ovakva kultura ima za cilj da pruži podršku novim pristupima i tehnikama u nastavi, ali je generalno veoma površna i u stvarnosti umanjuje motivaciju nastavnika da saraduju iznad onoga što se smatra obaveznim. U krajnjoj instanci, ova kultura vodi obeshrabrivanju stvarne saradnje.

**KOLONA E: KULTURA PRIJATNE KOLEGIJALNOSTI** – U ovoj kulturi, nastavnici učestvuju u razgovorima o nastavnim pitanjima, ali ne postavljaju kritična i često neugodna pitanja kako unaprediti nastavne procese. Komunikacija u ovim školama je ograničena na davanje savjeta i deljenje resursa/nastavnih materijala. Nastavnici se često sastaju kako bi raspravljali o novim idejama, ali su razgovori ograničeni samo na prijatne teme i davanje podrške jednih drugima. Ne postoji kritičko razmišljanje.

**KOLONA F: SARADNIČKA KULTURA** – Ovo je kultura škole u kojoj se razvoj nastavnika realizuje kroz njihovu međuzavisnost. Postoji konsenzus o vrednostima škole. Nastavnici su posvećeni promjenama i poboljšanjima na svim nivoima. Pomoć, podrška, poverenje, otvorenost, kolektivna refleksija i kolektivna efikasnost su ideje vodilje ovakve škole. Nastavnici su znatiželjni i traže nove načine za unapređenje nastavnih procesa. Fokus nastavničkih diskusija je na uspehu učenika. Nastavnici provode vreme posmatrajući jedni druge i kritički analiziraju nastavne metode. Direktor/ka u ovoj školi je odlučan/na u razotkrivanju nedelotovornih nastavnih praksi i podstiče individualni razvoj svakog nastavnika.

*Steve Gruenert & Jerry Valentine, Middle Level Leadership Center, 2000; revidirano 2006. Bazirano na Fullan & Hargreaves (1996) i Deal & Peterson (1999)*

### A 2.1. OPIS REDOVA U RADNOM LISTU O TIPOLOGIJI ŠKOLSKIH KULTURA

<b>1. USPEH UČENIKA</b>	Da li su nastavnici spremni da raspravljaju o uspehu učenika kao i da li su takve diskusije produktivne na način da podstaknu nastavnike da revidiraju svoje prakse.
<b>2. KOLEGIJALNOST</b>	Spremnost nastavnika da ulože vreme i trud u posmatranje svojih koleginica i kolega s ciljem međusobnog unapređenja nastavnih praksi.
<b>3. ZAJEDNIČKE VREDNOSTI</b>	Stepen konsenzusa među nastavnicima u vezi vrednosti škole.
<b>4. DONOŠENJE ODLUKA</b>	Stepen uključenosti nastavnika u proces donošenja odluka o pitanjima koja se tiču učenika.
<b>5. PREUZIMANJE RIZIKA</b>	Spremnost nastavnika da kontinuirano uzimaju učešće u inovacijama nastavnih procesa.
<b>6. POVERENJE</b>	Do koje mere se demonstrira poverenje među nastavnicima.
<b>7. OTVORENOST</b>	Da li je i u kojoj meri prihvatljivo pružati podršku drugima tj. primati podršku od drugih nastavnika.
<b>8. ODNOSI SA RODITELJIMA</b>	U kojoj se meri roditelji smatraju partnerima koji doprinose obrazovnom procesu.
<b>9. LIDERSTVO</b>	U kojoj meri direktor/ka doprinosi kreiranju saradničke atmosfere u školi kao celini.
<b>10. KOMUNIKACIJA</b>	U kojoj meri pisana i nepisana pravila i očekivanja utiču na komunikaciju u školi.
<b>11. SOCIJALIZACIJA</b>	Da li su nastavnici u školi spremni da pruže podršku u prilagođavanju novih nastavnika novom radnom okruženju.
<b>12. ISTORIJA ŠKOLE</b>	U kojoj meri istorija škole (prošlost) utiče na sadašnjost i budućnost škole.

©Steve Gruenert & Jerry Valentine, Middle Level Leadership Center, 2000; revidirano 2006

## KAKO ZAJEDNIČKI NAPISATI VIZIJU, MISIJU I VREDNOSTI ŠKOLE I KAKO IH PROMOVISATI

Razvoj i efektivno komuniciranje snažne vizije i misije može pomoći školama u njenim naporima da je interesne grupe (npr. nastavnici, roditelji, šira zajednica i slično) bolje razumeju. Školska misija i vizija predstavljaju bazu za školske politike, pravilnike i prakse. Tokom ove sesije, bavićemo se teorijskim aspektima misije, vizije i vrednosti, njihove povezanosti sa kulturom i klimom škole, ali i davanjem praktičnih smernica za uključivanje svih bitnih aktera škole u proces razvoja školske vizije i misije.

Misija i vizija škole su dinamične kategorije. Protokom vremena, njih je potrebno revidirati. U tom kontekstu, tokom sesije osvrnućemo se na proces revidiranja misije i vizije, kao i na potrebne resurse za realizaciju tog procesa.

### VIZIJA:

Škola u kojoj živimo vrednosti, negujemo kritičko mišljenje i, u partnerstvu sa porodicama i zajednicom, gradimo mrežu podrške za svako dete.

Vizija je kombinacija odgovora na tri ključna pitanja:

- Zašto postojimo – šta nam je krajnja svrha?
- Koje su nam aspiracije – šta želimo postati?
- Koje su naše temeljne vrednosti, nešto što je nepromjenivo?

Misija postoji kako bismo dosegli željene ciljeve, ispunili svrhu i očuvali temeljne vrednosti.  
Misija odgovarana pitanje KAKO?

Verujemo da je uloga škole da:	Zato mi:	Svoje delovanje temeljimo na sledećim vrednostima:



## ANALIZA MISIJE PREMA SPOS KRITERIJIMA

Kriterijum	Korak 1: Vaš odgovor	Vrednosti škole	Uporedite Vaše odgovore na postavljena pitanja iz kriterijuma i vrednosti škole. Da li su vrednosti škole zastupljene u odgovorima?	Korak 2: Koje vrednosti škole su zastupljene u ovom kriterijumu?
<b>SVRHA</b>	Šta je osnovna svrha škole? Ko ili šta je u fokusu škole?	Ovde unesite 5 vrednosti Vaše škole: Primer - Uspeh, kreativnost, znatiželja, različitost i timski rad		
<b>POLOŽAJ</b>	Šta je filozofija škole? Da li škola teži inovacijama, izvrsnosti, visokim očekivanjima i ambicioznim ciljevima? Da li je škola reaktivna i ima pasivan odnos prema inovacijama? Da li postoji skepticizam, inercija, cinizam i strah od promena? Da li postoje konsenzus i kohezija kod zaposlenih? <b>NAPOMENA:</b> obratiti pažnju na identifikovani tip kulture škole.		Ako je odgovor DA, idite na korak 2. Ukoliko je odgovor NE, vratite se na korak 1 i redefinišite Vaš odgovor na postavljeno pitanje u okviru svakog kriterijuma tako da je iz odgovora moguće uočiti vrednosti.	
<b>ORIJENTACIJA</b>	Šta je orijentacija škole i njen glavni adut? Da li su to npr. motivisani zaposleni, infrastruktura, raspoloživa tehnologija, motivisani učenici i učenice, visokokvalitetna partnerstva sa porodicama, stimulativna lokalna zajednica?			
<b>STAV PREMA ZAJEDNICI</b>	Kako se škola odnosi prema glavnim interesnim grupama? Da li je škola osetljiva na probleme koji postoje u lokalnoj zajednici, npr. socijalna pitanja, inkluzija, zagađenje životne sredine, demokratija, etika i slično?			

## ANALIZA VIZIJE ŠKOLE

### PRIMER ANALIZE VIZIJE ŠKOLE ABC

Vizija škole			
Ključna ideologija		Predviđena budućnost	
Ključne vrednosti	Svrha (raison d'etre)	BHAG*	Opis BHAG
Da budemo pioniri/prvi u nečemu (uspeh)	Negovati radost detinjstva i podsticati znatiželju kod svakog deteta.	Postati škola koja će pomerati granice i postavljati trendove u inkluzivnim školskim praksama.	Stvorićemo stimulativan i motivišući ambijent u školi u kome ćemo timski i kontinuirano raditi na inoviranju inkluzivnih praksi, pri tome stavljajući u fokus savremene trendove u pedagogiji, kao i glas, interes i potencijal svakog deteta.
Težiti inovacijama u obrazovanju (kreativnost)			
Ohrabrivati i podsticati znatiželju i talenat kod dece i zaposlenih (znatiželja)			
Negovati i prihvatati različitosti (različitost/inkluzija)			
Zajednički graditi i razvijati školu (timski rad)			

### VAŠA ANALIZA VIZIJE

Vizija škole			
Ključna ideologija		Predviđena budućnost	
Ključne vrednosti	Svrha (raison d'etre)	BHAG*	Opis BHAG

\*BHAG je koncept razvijen u knjizi "Built to Last". BHAG (izgovara se "bi hag," skraćena je od eng. Big Hairy Audacious Goal što znači "veliki, čupavi, odvažni cilj") je moćan način stimulacije napretka. BHAG je jasan i uvjerljiv i ljudi ga razumeju odmah, bez puno pojašnjenja. <https://www.jimcollins.com/concepts/bhag.html>

# STANDARDI ŠKOLE

Standardi škole koja promoviše vrednosti i kritičko mišljenje, predstavljaju skup indikatora koji ukazuju na pretpostavke za izgradnju kulture i klime koja podstiče stvaranje zajednice, brigu o svakom detetu, razvoj partnerstva sa porodicama i zajednicom, i pomaže školi da samostalno prati svoj razvoj i postavlja ciljeve za unapređenje.

## STANDARDI ILI PRINCIPI KVALITETNE ŠKOLE ODOSE SE NA SLEDEĆIH ŠEST OBLASTI:

1. Zajednička misija, vizija i vrednosti
2. Razvijen osećaj sigurnosti i pripadanja
3. Jasan plan razvoja i željeni ishodi
4. Partnerstvo sa porodicom i zajednicom
5. Efikasna nastavna praksa i profesionalni razvoj nastavnika
6. Školske politike, pravila i procedure

### 1. ZAJEDNIČKA VIZIJA, MISIJA I VREDNOSTI

**Škola ima jasnu viziju, misiju i vrednosti koje poznaju svi članovi školske zajednice, i svakodnevno rade kako bi živeli ove vrednosti.**

Škola ima misiju, viziju i vrednosti kojima se definiše školska klima i kultura:

- U definisanju vizije, misije i vrednosti škole učestvovali su nastavnici i drugi zaposleni u školi, predstavnici učenika, roditelja i zajednice
- O misiji, viziji i vrednostima škole informisani su i saglasni svi članovi školske zajednice (roditelji, učenici, nastavnici i svi zaposleni), kao i članovi šire društvene zajednice
- Temeljne vrednosti, misija i vizija škole su vidljive (postavljane su unutar škole, na školskoj web stranici, u obaveštenjima koja se šalju roditeljima, na školskim događajima i dr.)
- Vrednosti su formulisane tako da mogu poslužiti kao osnova za razvijanje školskih pravila, politika i procedura – pojašnjene su kroz vidljiva i merljiva ponašanja
- Zaposleni, učenici i roditelji mogu identifikovati temeljne vrednosti i pojasniti njihov značaj
- Uprava škole i svi nastavnici modeluju, podučavaju i ohrabruju ponašanja proizašla iz zajedničkih vrednosti
- Podrška učenicima u razvoju kritičkog mišljenja sastavni je deo vizije, misije i vrednosti škole

### 2. OSEĆAJ SUGURNOSTI I PRIPADANJA

**Škola neguje klimu i kulturu koja podstiče razvoj zajednice u kojoj se svi osjećaju sigurno, prihvaćeno i uvaženo. Škola aktivno radi na razvoju školske klime i kulture kroz pomno planirane aktivnosti koje uključuju sve članove školske zajednice i širu zajednicu.**

Škola osigurava da se svi učenici u školi osjećaju sigurno i podržano:

- Škola ima protokol o prevenciji nasilja nad decom i vršnjačkog nasilja i o njemu, na primeren način, obaveštava i podučava sve učenike i roditelje, kao i relevantne članove lokalne zajednice.
- Svi nastavnici poznaju pravila i procedure, kao i svoje uloge u zaštiti dece od svake forme fizičkog i verbalnog nasilja.
- Škola ima dogovorena i ujednačena pravila vezana za ophođenje sa decom i vaspitne postupke koje primenjuju, kao i dogovorene ujednačene procedure vezane za rešavanje eventualnih problema, imajući uvek u vidu najbolji interes svakog deteta.
- Nastavnici i učenici imaju priliku da uče i vežbaju veštine potrebne za nenasilno rešavanje sukoba, medijaciju i pomirenje, kao i da razvijaju rezilijentnost.

- Pravila vezana za ponašanje i sigurnost dece izložena su u školi i napisana jezikom razumljivim učenicima i roditeljima.
- Na svaku naznaku bilo koje forme nasilja, škola odmah reaguje, uključujući u dijalog i rešavanje problema i učenike i roditelje.
- Učenici osećaju da svi zaposleni u školi brinu o njima, i da im se mogu slobodno obratiti radi pomoći ili rešavanja problema sa kojima se susreću.

Škola ima razvijene protokole reagovanja u svim slučajevima vezanim za diskriminaciju, govor mržnje, podsticanje na nasilje i sl.

- Pravila i protokoli škole jasno definišu neprihvatljiva ponašanja vezana za predrasude, iskazivanje govora mržnje, podsticanje na nasilje i dr.
- Nastavnici, učenici i roditelji poznaju pravila i protokole, i imaju priliku da razgovaraju o navedenim temama.
- U skladu sa protokolima, škola odmah reaguje na svaki oblik pozivanja na nasilje ili govor mržnje.
- Škola podučava učenike i roditelje o sličnim pojavama na društvenim mrežama, i o tome kako da se zaštite od različitih uticaja.

Škola pomaže učenicima da razviju pripadnosti školskoj zajednici u skladu sa vrednostima koje ona promovira:

- Škola ima svoj moto, simbole, kodeks uzajamnog ophođenja i sl.
- Svaki učenik škole ima mogućnost da učestvuje i bude ravnopravno uključen u aktivnosti škole.
- Škola organizuje aktivnosti koje pomažu učenicima da se upoznaju, uzajamno pomažu, saraduju u sklopu različitih aktivnosti, imaju priliku da uče jedni od drugih.
- Škola organizuje sastanke i susrete omogućavajući učenicima da zajednički proslavljaju i raduju se uspesima i postignućima svakog učenika, grupe ili škole.

Učenici imaju razvojno odgovarajuću ulogu u organizaciji aktivnosti i donošenju odluka:

- Učenici učestvuju u stvaranju normi i pravila ponašanja, organizaciji školskih sastanaka, programima za rešavanje sukoba, kroz učenički parlament i na druge načine.
- Mišljenja i potrebe učenika se uvažavaju, a dobrobit svakog deteta je polazište u donošenju svih odluka.

### 3. PLAN RAZVOJA ŠKOLE I ŽELJENI ISHODI

**Škola ima dugoročni plan razvoja zasnovan na misiji, viziji i vrednostima:**

Razvojni plan škole odgovara na pitanje – kako ćemo ostvariti postavljenu viziju i misiju, promovirati vrednosti i kritičko mišljenje:

- Razvojni plan sadrži jasno definisane ciljeve i merljive zadatke.
- Plan sadrži definisane ishode odnosno rezultate koje je moguće pratiti.
- Plan sadrži jasno definisane uloge, odgovornosti i vremenske rokove.

Razvojni plan škole temelji se na analizi stanja i identifikovanim prioritetima za unapređenje:

- Škola ima razvijenu metodologiju i instrumente za analizu stanja u odnosu na postavljene standarde i ciljeve,
- Škola prikuplja i analizira sve relevantne podatke vezane za napredovanje učenika, sigurnost, ponašanje u skladu sa vrednostima, kao i druge kvantitativne i kvalitativne podatke vezane za identifikovane prioritete u oblasti klime i kulture škole,
- U analizu stanja škola uključuje sve nastavnike ali i predstavnike učenika i roditelja.

Škola kontinuirano prati i evaluira svoja postignuća, i u skladu sa tim revidira dugoročne i kratkoročne planove:

- U praćenje i evaluaciju rada škole uključeni su nastavnici, učenici i roditelji,
- Mišljenje učenika i roditelja se ceni i uzima u obzir prilikom postavljanja ciljeva,

- O rezultatima evaluacije škola informiše nastavnike, roditelje i učenike i lokalnu zajednicu.

#### 4. PARTNERSTVO SA PORODICAMA I ZAJEDNICOM

**Rukovodstvo škole kreira i realizuje plan za razvoj partnerstva sa porodicama i zajednicom koji uključuje efikasne kanale komunikacije, podršku porodicama i deci, uključivanje roditelja u donošenje odluka, kao i uključivanje porodica u aktivnosti u i van škole.**

Menadžment škole kreira i realizira plan za razvoj partnerstva s porodicama i zajednicom koji uključuje efikasne kanale komunikacije, podršku porodicama i djeci, uključivanje roditelja u donošenje odluka te uključivanje porodica u aktivnosti u i van škole.

- Roditelji i zaposleni u školi razvijaju odnos uzajamnog poverenja i poštovanja,
- Roditelji, članovi zajednice i gosti se osećaju dobrodošli u školi, a škola osigurava prostor za boravak roditelja, i različite forme redovne komunikacije,
- Roditelji su uključeni u donošenje relevantnih odluka kroz Savete roditelja i na druge načine,
- Roditelji su izvor znanja i njihovi kapaciteti se koriste da podrže učenje učenika, nastavnika i drugih roditelja.

Škola koristi institucionalne (servisi, kulturne institucije) i vaninstitucionalne (organizacije civilnog društva) resurse zajednice za kvalitetniji rad škole i brige o deci:

- Škola usko saraduje sa svim javnim ustanovama (policijom, centrima za socijalni rad, zdravstvenim ustanovama) kako bi prevenirali svaku formu nasilja ili uticaja na decu, i zaštitili ih od svih opasnosti,
- Škola saraduje sa drugim obrazovnim institucijama, omogućavajući deci da se upoznaju, druže, stvore prijateljstva i pomažu jedni drugima,
- Škola saraduje sa kulturnim, verskim i drugim ustanovama kako bi deci pružili različite mogućnosti i prilike za učenje, praktično učenje, volontiranje i dr.
- Škola koristi resurse zajednice i kapacitete roditelja za organizaciju aktivnosti koje promovišu vrednosti i kritičko mišljenje.

#### 5. NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

**Nastavnici rade kao tim, iniciraju i učestvuju u različitim aktivnostima koje doprinose razvoju školske klime i kulture, kontinuirano rade na unapređenju kvaliteta nastavnog procesa.**

Nastavnici rade kao tim, i podržavaju jedni druge:

- Nastavnici dele vrednosti i slažu se oko njih,
- Nastavnici se osećaju podržani u svojim nastojanjima da uvedu inovacije i unapređuju svoju praksu,
- Nastavnici koriste formalne i neformalne prilike kako bi slobodno raspravljati o postojećim preprekama u podučavanju i načinima za njihovo prevazilaženje,
- Nastavnici osećaju da je proces samoprocene i spoljašnje procene fer i relevantan za njihov razvoj,
- Nastavnici smatraju da je radna okolina pozitivna i da su njihove kolege podržavajuće i brižne.

Nastavni proces integriše podučavanje vrednosti i kritičkog mišljenja:

- Nastavnici koriste metode i strategije za podsticanje kritičkog mišljenja, omogućavaju deci da postavljaju pitanja, istražuju, diskutuju, zaključuju i greše bez straha,
- Nastavnici koriste raznovrsne prilike da poduče decu vrednostima i omoguće im da ih razumeju i žive u svakodnevnom situacijama,
- Nastavnici podstiču diskusije i debate vezane za preispitivanje vrednosti koristeći kritičko mišljenje,
- Nastavnici zajedno sa decom donose odeljenjska pravila i procedure vezane za rešavanje problema,
- Nastavnici osiguravaju da deca uče u klimi koja im omogućava da se osećaju prihvaćeno, sigurno i kompetentno.

Nastavnici kontinuirano razvijaju svoje kompetencije:

- Plan profesionalnog razvoja nastavnika kreiran u skladu sa ciljevima škole i potrebama nastavnika,
- Nastavnici formiraju zajednicu/e za učenje koja je podržana od strane rukovodstva škole,
- Nastavnici rade na zajedničkom razvoju indikatora kvaliteta a u odnosu na viziju škole,
- Nastavnici vode profesionalni portfolio i izrađuju godišnji plan svog profesionalnog razvoja,
- Nastavnici su svesni svojih jakih strana i profesionalnih slabosti,
- Kvalitet nastavnog procesa se unapređuje kao rezultat profesionalnog razvoja nastavnika,
- Kvalitet profesionalnog razvoja utiče na motivaciju i entuzijazam nastavnika.

## 6. PRAVILNICI I PROCEDURE

**Školski pravilnici i procedure osiguravaju sigurnost i dobrobit svakog deteta, i postavljaju jasna pravila i očekivanja od svih članova zajednice:**

- Pravilnici škole definisani su u skladu sa vrednostima i pružaju bazu za delovanje i promenu ponašanja,
- Školski pravilnici razvijeni su participativno i uz konsultacije sa svim članovima zajednice,
- Pravilnici sadrže jasne smernice o tome kako škola ohrabruje i promoviše vrednosti među decom, uključujući i primere pozitivnih ponašanja i načine rešavanja problema,
- Svi učenici i roditelji su upoznati sa pravilima ponašanja u školi na razumljiv i primeren način,
- Pomirenje i vaspitavanje logičkim posledicama su osnova za primenu Pravilnika ponašanja,
- Pravilnik sadrži etički kodeks i protokol u slučajevima nasilja nad decom, ali i svih formi diskriminacije, zanemarivanja i dr.
- Pravilnik o ponašanju se reflektuje kroz odeljenjska pravila,
- Deca imaju priliku da nauče na koji način se pravila poštuju, zašto i šta da urade u slučaju kršenja pravila.



# MODUL 3: PLANIRANJE AKTIVNOSTI I KAKO IZGRADITI PARTNERSTVO S PORODICAMA I ZAJEDNICOM

Modul partnerstvo škole sa porodicama i zajednicom ima za cilj da poveže teoretski deo s praktičnim, da motiviše što više nastavnika, direktora, pedagoga, roditelja i sve one koji učestvuju u vaspitno-obrazovnom radu da u svojim školama, prema svojoj viziji, izgrade „svoje partnerstvo“ koje nije i ne može biti univerzalno. Svaka škola je jedinstvena i riznica je dobrih, kvalitetnih praksi, koje mogu biti pokretač promena.

Jedan od glavnih ciljeva procesa unapređenja škola je razvoj partnerstva sa porodicama i zajednicama i aktivnosti za decu iz porodica slabijeg socio-ekonomskog statusa. Cilj modula je da osnaži školske timove da izrade dugoročni i operativni plan za unapređenje partnerstva u različitim oblastima – donošenje odluka, volontiranje, podrška učenicima i dr. Saradnja sa institucijama i organizacijama u zajednici predstavlja važan korak u osiguravanju brige o sigurnosti dece, kao i prilika za povezivanje, razvoj i učenje.



## SADRŽAJ MODULA

- Analiza postojećih oblika saradnje sa porodicama i zajednicom – izazovi i potrebe roditelja i škole,
- Smernice za izgradnju partnerstva sa roditeljima i zajednicom usmerene na promociju školskih vrednosti,
- Primeri modela saradanje sa roditeljima i zajednicom,
- Smernice za sprovođenje aktivnosti sa porodicama i zajednicama,
- Primeri aktivnosti sa roditeljima, uključujući tehnike za rad koje mogu sprovoditi i nastavnici,
- Vodič za predstavljanje plana rada sa roditeljima i zajednicom,
- Smernice o tome kako kod roditelja graditi osećaj pripadanja školi i promocije vrednosti.

## ISHODI MODULA/STANDARDI

Škola razvija partnersvo sa porodicama i zajednicom kako bi osigurala sigurno okruženje za svako dete:

- Rukovodstvo škole kreira i realizuje plan za razvoj partnerstva sa porodicama i zajednicom koji uključuje efikasne kanale komunikacije, podršku porodicama i deci, uključivanje roditelja u donošenje odluka, kao i uključivanje porodica u aktivnosti u i van škole,
- Roditelji i školsko osoblje razvijaju odnos uzajamnog poverenja i poštovanja,
- Roditelji, članovi zajednice i gosti se osećaju dobrodošli u školi, uključeni u školske aktivnosti i donošenje relevantnih odluka,
- Roditelji su upoznati i saglasni sa vizijom i misijom škole, vrednostima koje škola promovise, kao i sa pravilima ponašanja i dr.
- Škola koristi institucionalne (servisi, kulturne institucije) i vaninstitucionalne (organizacije civilnog društva) resurse zajednice za kvalitetniji rad škole i proces učenja i podučavanja,
- Škola koristi resurse zajednice i kapacitete roditelja za organizaciju aktivnosti koje promovisu vrednosti i kritičko mišljenje.

## OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Realizovano istraživanje postojećih praksi saradnje škole sa porodicama i zajednicom,
- Kreiran školski plan razvoja partnerstva sa porodicama i zajednicom, uzimajući u obzir zajedničke i specifične probleme, a u skladu sa vrednostima škole,
- Osmišljeni načini motivisanja roditelja i zajednice za aktivniju participaciju u radu škole,
- Osmišljene različite strategije komuniciranja sa roditeljima i zajednicom– email, telefon, školski časopisi, grupne diskusije, grupni sastanci, radionice, Savet roditelja,
- Održani sastanci i predstavljen plan rada sa roditeljima i zajednicom,
- Realizovana najmanje jedna aktivnost sa porodicama i zajednicama.

# RAZVIJANJE PARTNERSTVA PORODICE, ŠKOLE I ZAJEDNICE

*Muamer Tinjak*

Kad govorimo o savremenoj porodici, moramo imati na umu da je njena uloga višestruka. Najčešće spominjane uloge porodice jesu reproduktivna, vaspitna, zaštitna, ekonomska i druge. Međuljudski odnosi, interakcija, podrška članova porodice, načini komunikacije bivaju sve značajnijim i utiču na uključenost porodice u zajednicu. Porodica deci pruža zaštitu, zadovoljavanje potrebe za emocionalnom vezom i bliskošću, podršku u ličnom i profesionalnom napredovanju. Pritom ona omogućava da se deca povežu s društvenom zajednicom i kulturom, uči dete da razume svet oko sebe, štiti ga i neguje. U procesu socijalizacije roditelji imaju nezamenjivu i specifičnu ulogu (Todorović, J., 2004:55). Roditeljstvo treba da omogući kvalitetnu socijalizaciju i zasniva se na odnosu bliskosti s detetom, ali i na roditeljskom autoritetu.

Porodica treba da bude čvrst oslonac detetu i da stimuliše njegov samostalan i svestran razvoj kao i da omogućuje preduslove i osnovu za razvoj zdrave ličnosti. Razvoj i odrastanje deteta praćeni su ponašanjima koja nose razne izazove. Odrastanje i potreba za nezavisnošću dete često nagone da eksperimentiše nečim sa čime roditelji nisu saglasni ili nečim što ne dopuštaju. Kod dece u procesu odrastanja javlja se stalna potreba za isprobavanjem različitih uloga i menjanja sistema vrednosti, povećava se radoznalost ali i agresivnost, pri čemu uvek postoji i određen procenat rizika koji mladi ponekad loše procene. Često prisutna tvrdoglavost ispoljava se najčešće kao potreba da se stane u odbranu identiteta i vlastite samostalnosti (Todorović, 2004). Povećanom riziku su izložena deca iz nepotpunih i disfunkcionalnih porodica, deca s nekim hroničnim oboljenjem ili telesnim nedostatkom.

Od roditelja kao nekoga ko odgaja dete očekuje se razumevanje za poteškoće na razvojnom putu, odlučnost, istrajnost, ali i velika ljubav prema deci. Za uspeh svakog odnosa zaslužna je interakcija na kojoj počiva uspešna i podsticajna komunikacija koja je neophodna u vaspitnom procesu i za roditelje i za dete. Pete i Andrews (2006) našli su dosledne nesumnjive i uverljive dokaze za sledeće: "Članovi porodice imaju suštinski uticaj na detetov školski uspeh i njegova postignuća tokom života. Kad škole, članovi porodice i, društvo u celini zajedno podstiču decu na učenje, ona su bolja u školi, duže u njoj ostaju i više je vole." (Dawn T., sar. 2011:42).

Aktivno učešće roditelja u različitim aspektima školskog života predstavlja važnu komponentu vaspitno-obrazovnog procesa i u neposrednoj je vezi s njegovim kvalitetom. Srećno i zadovoljno dete najvažniji je interes porodice i škole, a preduslov za to je kvalitetna saradnja porodice i škole. Unutrašnji faktori koji utiču na uspeh i kvalitetno uključivanje učenika u školski sistem podrazumevaju sve osobine koje učenik donosi u vaspitno-obrazovni proces, a koje mogu biti u vezi sa školskim postignućem, a to su: intelektualne sposobnosti, motivacija, mišljenje o sebi i samopoštovanje, lični stavovi, sopstveni sistem vrednosti, očekivanja, predznanja i stečena iskustva. Osim ličnih karakteristika učenika, na školsko postignuće mogu uticati i spoljašnji faktori, među kojima su najznačajniji porodično okruženje i školski uslovi (Polovina, N., Bogunović, B., 2007:424).

Prema Hendersonu i saradnicima (2007), postoje četiri fundamentalna uverenja učitelja koja bi trebalo da budu osnov za uključivanje porodice u programe škole: "Učitelji moraju verovati da svi roditelji imaju snove vezane za svoju decu i njihov život i da im žele najbolje; učitelji moraju verovati da svi roditelji imaju kapacitet da podrže svoju decu u učenju; roditelji i školsko osoblje treba da budu ravnopravni partneri; glavna odgovornost za izgradnju partnerstva između škole i porodice uglavnom leži na zaposlenima škole." (Dawn T., sar., 2011:42).

Što se ranije dogodi uključivanje roditelja u proces obrazovanja njihove dece, efekti te uključenosti su veći. Henderson i Mapp (2002) u svom pregledu rezultata istraživanja potvrdili su ovu tezu. Oni tvrde da programi ranog vaspitanja i obrazovanja, unutar kojih se roditelji posebno obučavaju da kod kuće rade sa svojom decom, imaju još značajniji pozitivni efekat na postignuća te dece. Taj uspeh direktno je povezan s trajanjem obuke za roditelje koja podrazumeva edukaciju roditelja iz područja roditeljstva i jačanje roditeljskih kompetencija za pomoć i podršku u vaspitanju i obrazovanju dece. To potvrđuje činjenicu da uključivanje roditelja putem različitih uloga u život i rad škole doprinosi boljim rezultatima i napretku dece. Važno je roditelja posmatrati kao

partnera koji u vaspitanju i obrazovanju deteta treba da učestvuje kao subjekt koji pomaže u tom procesu. Škola bi trebalo da pokaže spremnost za saradnju i zajedničko rešavanje svih pitanja s ciljem postizanja detetovog napretka i uspeha.

Analize stanja u sistemu institucionalnog vaspitanja i obrazovanja ukazuju na nedovoljan broj programa vezanih za porodicu i odgovorno roditeljstvo, kao i nedostatak odgovarajućih programa u kojima bi nastavnici davali podršku razvoju roditeljskih kompetencija, a čime bi se ostvarilo kvalitetno partnerstvo između porodice i škole. Insistiranje na dubljim odnosima koji su partnerski ali istovremeno obavezujući, podrazumeva podršku i jasno definisan koncept i strategiju obrazovnog sistema.

Savremena porodica ima nešto drugačiju ulogu i prolazi kroz sopstvene promene koje su nekad krize. Neki od oblika krize porodice su povećan broj razvoda, porast nasilja u porodici, slabljenje interesa za društveno uključivanje, traganje za novim inovativnijim oblicima braka i porodice kao i novi kulturološki sindrom da biti samostalan znači biti samodovoljan i biti nezavisan. Svi spomenuti faktori određuju kvalitet odnosa porodice i škole. Partnerstvo porodice i škole podrazumeva postojanje zdravih porodičnih odnosa kao preduslova za sve društvene odnose vezane za porodicu i školu. Ne postoji idealan model niti recept za kvalitetno partnerstvo porodice i škole (Albright, M. I., i Weissberg, R. P., 2010:247). Sigurnost porodice stvara pogodan ambijent za dobar saradnički odnos. Međutim, u uslovima opadanja nivoa porodične sigurnosti, sreće, zadovoljstva, poverenja, kreira se negativan kontekst za razvoj i funkcionisanje partnerskih odnosa.

Prema autorki McDermott (2008), prvi zagovornici efikasnog uključivanja roditelja uglavnom su vaspitači i stručni saradnici u dečijim vrtićima, kao učitelji u ustanovama specijalnog obrazovanja koji su potvrdili značaj ulaganja sopstvenih napora i pružanja roditeljske podrške za dobrobit dece. Drugu grupu zagovornika čine vladine i stručne organizacije koje u svojim vodičima za uključivanje roditelja apostrofiraju učenje odraslih, dvosmernu komunikaciju i donošenje odluka, ali učenje i dalje opisuju u terminima roditeljskog učenja o deci i školi s ciljem pružanja podrške školi (McDermott, 2008:5). Veća privilegovanost deteta i ostvarivanje prava usloveli su veće zahteve i inicijativu roditelja o učešću, odnosno razvijanje partnerskog odnosa. Ovakav odnos ne menja samo obim nego i kvalitet interakcija koje uslovljavaju veće i fundamentalnije emocionalne veze i odnose. Roditelji su dobili sasvim novu ulogu, od pasivnog učesnika čija se uloga temeljila na informiranosti o uspehu i vladanju deteta do aktivne uloge animatora, volontera i edukatora.

U skladu s tim, novi zadatak i veoma važnu ulogu dobile su i vaspitno-obrazovne ustanove u smislu edukacije roditelja za ostvarivanje pravilnog vaspitanja, usmeravanja, inovacija, komunikacije i saradnje. Time se umesto pojma saradnje tokom istorije promenila i nomenklatura ovog odnosa, pa je pojam saradnja zamenjen pojmom partnerstvo. Ovakav način roditeljskog uključivanja u život škole zagovarala je treća grupa teoretičara i praktičara koja se u novije vreme sve više zalaže za pomeranje granica roditeljskog uključivanja, pa se sve više naglašava kako bi "učitelji trebali pokušati upoznati i razumeti roditelje i njihov sociokulturni kontekst. Takođe, učitelji bi trebalo da pokušaju da uče od roditelja". (McDermott, 2008:11).

Veliki zaokret u pogledu roditeljske uključenosti, gdje roditelji dobijaju aktivnu ulogu u životu i radu škole, potiče upravo od ove grupe zagovornika koji pažnju s porodice preusmeravaju na učitelje kao one koji "bi trebali činiti", roditelje takođe počinju posmatrati kao osobe, a ne samo kao izvršioce preporuka učitelja i škole. Možda je nekad bilo dovoljno da roditelji učenika dolaze samo na roditeljske i informativne sastanke dece. To se najčešće dešavalo u nižim razredima osnovne škole (od prvog do četvrtog razreda), dok se smatralo da u višim razredima nije potrebno da dolaze čak ni na informativne i roditeljske sastanke, ili su to činili roditelji učenika s odličnim uspehom i primernim vladanjem.

Istovremeno, izostajala je prisutnost roditelja učenika sa slabijim uspehom u učenju i vladanju. U savremenom društvu, u kojem oba roditelja rade i nemaju vremena da se posvete svojoj deci, zadatak škole je da istraži i ponudi nove modele i za roditelje prihvatljive forme uključivanja kako bi oni bili prisutniji u radu škole i u životu i radu njihove dece. Novi modeli koji se mogu ponuditi su upravo nove uloge roditelja u kojima bi se s nivoa saradnje između škole i porodice putem informativnih i roditeljskih sastanaka prešlo na nivo partnerstva između porodice i škole putem volontiranja, edukacije, radionica, asistiranja, podrške i pomoći školi putem humanitarnih akcija, školskih bazara i osnivanja kutka za roditelje.



*Slika 2.1. Prikaz uloge roditelja u školama u kojima je prisutno partnerstvo*

Aktivno uključivane roditelja u nove vidove partnerstva sa školom (roditelji edukatori, volonteri, predavači, stručni savetnici, asistenti u nastavi, učesnici u radionicama, tribinama, predavanjima, autori i koautori u izradi vodiča, brošura itd.), podstiče i usmerava roditelje ka ozbiljnijem odnosu prema obavezama koje nameće obrazovanje dece i na kraju utiče na poboljšanje odnosa porodica – škola, što za rezultat ima prelazak sa nivoa saradnje na nivo partnerstva. Roditeljima je neophodno omogućiti aktivno učešće u svim aspektima funkcionisanja škole, odnosno potrebno ih je prihvatiti i uključiti kao ravnopravne članove tima u ustanovi. Da bi se to ostvarilo, potrebno je raditi na unapređenju kompetencija učitelja. Autorka Benson (2006) naglašava: “Razvoj tima zahteva dublje znanje u učenju odraslih, ali i pedagoške kompetencije vaspitača/učitelja kako bi roditelji stvarno, a ne samo formalno bili uključeni, aktivno učestvovali i stvarno unapređivali svoju ličnost i roditeljske veštine” (Benson, 2006:286).

Unapređenje pedagoškog rada škole je dugotrajan proces na kojem trebaju raditi svi zaposleni zajednički i tek tad se može očekivati stvarna i željena promena. Tako ćemo doći do škole u kojoj će sva deca imati pravo na kvalitetno obrazovanje i obuku i gdje će se nastava i nastavni proces prilagoditi potrebama i mogućnostima učenika.

U reformske procese potrebno je uključiti sve učesnike obrazovnog procesa (od predstavnika ministarstava pa do realizatora nastavnog procesa, profesora, nastavnika, učitelja i roditelja). Tek kad svi budu uključeni u donošenje odluka, biće moguće uvoditi promene. Ako se odluke budu donosile na nivou ministarstava a sprovodile u školama, njihova realizacija će biti otežana jer podrazumeva sistem nametanja. Mnogo je efikasniji sistem prihvatanja putem zajedničkog donošenja odluka i njihovo sprovođenje.



*Slika 2.2. Prikaz glavnih faktora kvalitetne škole*

Slika 2.2. prikazuje glavne faktore kvalitetne škole. Učenici su u centru obrazovnog procesa – oni su subjekti obrazovanja. Za njih u školi mora biti osigurano kvalitetno okruženje za učenje kako bi proces podučavanja napredovao prema predviđenom planu. Da bi procesi i okruženje bili kvalitetni, moraju da se uključe i udruže nastavnici i roditelji i uz pomoć društvene zajednice i obrazovnih vlasti raditi na kreiranju i poboljšanju uveta za rad, boravak i učenje.

Autorke Gossen D. i Anderson J. (1996), u knjizi Stvaranje uslova za kvalitetne škole navode da u procesu sprovođenja školskih promena zaposleni u svakoj fazi treba da zadovolje svoje potrebe. Razvojne faze procesa promene su: saznajna promena, lična promena, promena sistema, promena kulture, promena programa i stalna promena. Navedene faze su međusobno povezane i predstavljaju model koji je u skladu s teorijom kontrole jer usmerava pažnju na kreiranje okruženja u kojem ljudi mogu zadovoljavati svoje potrebe dok prolaze različite faze zabrinutosti (Gossen D., i Anderson J., 1996:24).

Razvoj partnerstva zahteva nove aktivnosti kojima se nastavnici ponekad opiru iz različitih razloga. Nekad je to strah od nepoznatog (hoću li ja to moći ili znati), nekad nedostatak određenih sposobnosti i veština, iskustva, nekad su to subjektivni, a nekad i objektivni razlozi. Ipak, tokom razvoja partnerstva potrebno je proći kroz sve navedene promene koje nisu uvek jednostavne i nekada nisu svi akteri spremni da ih sprovedu, a bez uključenosti svih je teško.

## JAČANJE KOMPETENCIJA ZA SARADNJU SA RODITELJIMA

U odnosu između porodice i škole ključna je komunikacija najvažnijih faktora vaspitanja i obrazovanja u porodici i školi.

Kvalitet odnosa i kvalitet komunikacije određuju dalji tok i napredovanje, čime se postavljaju temelji za dalja sticanja znanja na akademskom nivou. Složeni odnosi unutar ovog hijerarhijski organizovanog koncepta odgovornosti i neosporna uloga svih faktora koji dovode do složenosti i individualnosti fenomena nameću brojne profesionalne izazove i traže od istraživača odgovore na mnoga pitanja. U fokusu je nastojanje da se unapredi saradnja porodice i škole tako što će se izgraditi partnerski odnosi nastavnika i roditelja. To podrazumeva zajedničko, ciljano, planski vođeno i usmereno vaspitno delovanje dva najvažnijih faktora tog procesa – roditelja i nastavnika.

Brojna su istraživanja sprovedena i vođene diskusije koje ilustruju različite stavove i moguće razloge nesporazuma na relaciji nastavnik-roditelj ili, uopšteno, na relaciji porodica-škola. Rezultati jasno ukazuju na postojanje potrebe za ozbiljnijim pristupom u negovanju i razvijanju spomenutih odnosa.

Odnosi porodice i škole zasnovani su na saznanjima savremene pedagoške teorije i prakse, čija saradnja utiče na kvalitet socijalizacije kroz koju prolaze mladi od ranog doba, a koji umnogome određuju tu osobu. U savremenim uslovima, porodica i škola imaju gotovo jednak značaj i ulogu u socijalizaciji, ali ih to ne čini automatski dobrim saradnicima ili protivnicima u ovom procesu.

Odnosi najodgovornijih faktora u porodici (roditelji, staratelji i drugi uticajni srodnici) i najodgovornijih faktora u školi (nastavnici, stručni saradnici, saradnici u nastavi, članovi rukovodstva škole) podrazumevaju strategiju, međusobno uvažavanje i poštovanje autonomije svakog od učesnika. Značajan uticaj imaju i faktori koji umnogome određuju kvalitet ovih odnosa, a to su pojedinačne osobine nastavnika i roditelja, specifični porodični i školski faktori i socijalni uticaji. Svi spomenuti faktori deluju sinergijski i značajno određuju tok i kvalitet tih odnosa.

Osim toga, ako uzmemo u obzir i uticaj sredine u kojoj tranzicioni procesi donose rizike na svim nivoima društvenog delovanja. U radu se indirektno ukazuje na rizike koji se na ovaj odnos odražavaju u smislu usporenog ekonomsko-političkog tranzicionog uticaja i proces transformacije obrazovnog sistema. Živimo u vremenu brzih i kontinuiranih promena na svim poljima, u vremenu u kojem se nova znanja stalno usavršavaju i nadopunjuju. S tim u vezi, i partnerstvo porodice i škole, kao živi odnos, traži stalnu nadogradnju i usavršavanje. Odnos porodice i škole zahteva novi, unapređen model saradnje koji bi mogao odgovoriti zahtevima savremenih vaspitno-obrazovnih sistema. Edukacija učesnika u ovim odnosima nameće se kao obavezan pravac vizije obrazovanja. Ona pretpostavlja i podstiče promociju novog sistema vrednosti i stila života koji bi uključivao i sadašnje, a i generacije koje dolaze, razvijanjem svesti o značaju dobrih partnerskih odnosa u svim sferama društva.

Dobri partnerski odnosi su neophodni jer se dete školskog uzrasta razvija u interakciji raznovrsnih faktora. Kako smo već napomenuli, porodica i škola su najvažniji faktori, međutim, u slučaju izostajanja kvalitetne saradnje, pozitivan uticaj slabi i ne daje očekivane rezultate koji se direktno tiču vaspitno-obrazovnog procesa. Očekivani rezultati će izostati naročito ako su ti stavovi suprotstavljeni i ako između spomenutih faktora ne postoji dobra saradnja i komunikacija. Zbog toga je neophodno da porodica i škola deluju koordinirano, a ne da jedan od učesnika ima prioritet ili nezavisnu autonomiju. Tendencija je da se ovaj tip partnerstva razvija i razgrana u niz raznovrsnih oblika, kao i da se podigne na nivo uzajamnog pomaganja i saradničkog delovanja radi rešavanja brojnih i specifičnih pitanja iz oblasti vaspitno-obrazovne politike.

Partnerski odnos između porodice i škole pomaže unapređenju školskih programa, osigurava dobru socijalnu klimu u školi, pruža pomoć i podršku porodici, podiže nivo socijalizacije, unapređuje znanja i sposobnosti roditelja, povezuje roditelje sa zaposlenima u školi i na taj način uspostavlja nove socijalne veze. Partneri prepoznaju pozitivne efekte, uviđaju zajedničke interese i odgovornosti kad se radi o deci i na taj način zajednički rade na omogućavanju što boljih vaspitno-obrazovnih uslova i mogućnosti za učenje. Model savremenog partnerstva stavlja učenika u središte interesovanja. Istraživanje i primeri interdisciplinarnog polja u oblasti

partnerstva porodice i škole imaju jedno jezgro – brigu o deci koja je naš zajednički i jedini cilj.

Nastojali smo sva postignuća i primere dobre prakse saradnje s roditeljima predstaviti na različite načine, kao primere aktivnosti koji su doprineli poboljšanju vaspitno-obrazovnog kvaliteta rada i obrazovanja uopšte. Smatramo da će uspesi i rezultati postignuti na tom polju biti podsticaj drugima da primene ovakve primere dobrih praksi u svojim školama.

## IDEJE I AKTIVNOSTI – KAKO GRADIMO PARTNERSTVO ŠKOLE SA PORODICAMA I ZAJEDNICOM?

**Beba Šarkinović**

Razvijanje partnerstva sa porodicama zahteva vreme, strpljenje i razne strategije. Iako ponekad zna da bude zahtevno, kako organizaciono tako i vremenski, na duge staze, trud i ulaganja se na mnogo načina isplate. Da bismo unapredili partnerstvo, moramo učiti iz vlastite prakse, ali i od drugih, deliti znanje u školi i zajednici i konstantno eksperimentisati. Činimo to kako bismo ostvarili postavljene ciljeve i pružili svakom detetu priliku da bude srećno i uspešno.

Dosadašnja iskustva u ovoj oblasti pokazuju da ima mnogo profesionalaca koji čvrsto veruju u blisku saradnju sa roditeljima i koji su postigli zapažene rezultate. Takođe, u svakoj školi postoje oni nastavnici koji još nisu spremni da izgrade takvo partnerstvo. Stoga je važno sagledati stavove nastavnika prema partnerskim programima, kao i njihova uverenja o važnosti i efektima uključivanja roditelja i drugih partnera u zajednici u svim oblastima rada škole. Nastavnici treba da razviju veštine timskog rada, inače nije moguće sprovesti partnerski program.

Da bismo zaista krenuli ka izgradnji partnerstva između porodice i škole, potrebno nam je stalno ispitivanje, evaluacija i zajedničko razmišljanje o trenutnim školskim odnosima.

Pre nego što odlučite primeniti partnerski pristup u svojoj školi, potrebno je analizirati kvalifikacije i spremnost nastavnika i rukovodstva i postaviti prioritete. Budući da je modul strukturisan tako da za cilj ima povećanje kompetencija članova porodice, zajednice i zaposlenih, važno je uvažavati potrebe i zahteve svih uključenih uz poštovanje principa jednakosti i međusobnog uvažavanja. Stvaranjem fleksibilne organizacije učenja i delovanja unutar škole, unapređuju se alati i tehnike, kao i konstruktivna i motivišuća komunikacija i sposobnosti kako bi svaki od učesnika mogao razmišljati o sopstvenim akcijama u procesu izgradnje partnerstva.

Započnite školsku godinu tako što ćete se više otvoriti prema porodici (roditeljima/starateljima vaših učenika). Pokušajte da motivišete što veći broj zaposlenih, roditelja i partnera škole da pomognu razvijanju partnerskih odnosa porodice, škole i zajednice. Cilj je razvijanje profesionalnog dijaloga partnera u vaspitanju i školovanju dece, roditelja i nastavnika, jačanju međusobnih kompetencija i približavanja zajedničkim kriterijumima kako biti što bolji vaspitač, roditelj i nastavnik, kako biti što uspešniji u školovanju našeg deteta /našeg učenika.

Posvetite posebnu pažnju komunikaciji sa roditeljima/starateljima vaših učenika. Postoji mnogo načina i formi komunikacije - važno je iskoristiti priliku da roditelje smisleno uključimo i uvažimo ih kao ravnopravne sagovornike.

### **Komunikacija pozitivno utiče na stepen uključivanja porodice kada je:**

- pozitivna i otvorena,
- uvažava mišljenje i potrebe svake porodice,
- uvažava različite porodične kulture,
- usmerena je na napredovanje i postignuća učenika i načine daljeg rada.

## Kako komunicirati s roditeljima:

- Počnite razgovor o pozitivnim stvarima,
- Obratite pažnju na ono što roditelji dobro rade,
- Koristite jednostavan jezik ali ne omalovažavajte,
- Svaka komunikacija je važna i način da se izgradi partnerstvo,
- Izgradite poverenje,
- Modelujte ponašanje,
- Naučite da slušate,
- Budite fleksibilni,
- Opuštite se i zabavite!

## TEHNIKA AKTIVNO SLUŠANJE

Koristimo:

- Refleksiju na emocije – vidim da vas je ovo zabrinulo...uznemirilo...
- Parafraziranje – da proverim da li sam dobro razumela... Da li ste želeli da kažete...
- Sumiranje – da proverim šta smo se dogovorili...
- Postavljanje pitanja za pojašnjavanje – možete li mi objasniti šta je prethodilo, da li ste tada...
- Tišinu – koja nije ugrožavajuća
- Mimiku i govor tela – tu sam za tebe

## PRAVILA KONSTRUKTIVISTIČKOG SLUŠANJA

- Jedna osoba govori u unapred određenom trajanju, dok je druga osoba sluša.
- Slušalac ne sme govoriti, ali mora pokazivati aktivno interesovanje, govorom tela, za ono što druga osoba govori. Dajte sagovorniku svoju punu pažnju, oslobađajući um od sopstvenih misli. Budite osetljivi prema sagovornikovim potrebama.
- Tišina je u redu. Kada govorite i treba vam vreme da razmislite, biće tišina. Slušalac će ostati tih, čekaće i neće pokazati bilo kakvo nestrpljenje.
- Kada dam znak, zamenićete uloge. Slušalac će da govori, i obrnuto.
- Svaka osoba će govoriti po tri minuta.
- Možete koristiti i putujuću svesku "Zadataka" za roditelje, gde se redovno ostvaruje komunikacija između roditelja i škole ( postignuća učenika i dr.).

## ASERTIVNOST: JA-PORUKE

Ukoliko su potrebe i interesi roditelja ili nastavnika/ica ugroženi i nisu prepoznati može doći do sukoba i prekida saradnje. Asertivnost je veština iskazivanja stavova, potreba i osećanja na jasan, direktan način kojim ne napadamo i ne okrivljujemo drugu stranu. Potrebno je identifikovati vlastite interese i potrebe i zauzeti se za njih bez kršenja prava drugih. Asertivnost je veština koja se može razvijati. U asertivnoj komunikaciji preporuka je koristiti tehniku „Ja-poruke“ koja sadrži:

- Neutralan opis postupka/ponašanja druge osobe
- Opis vlastitog osećanja/reakcija na postupak/ponašanje
- Predlog upućen drugoj osobi (kakvu situaciju želimo).

Umesto „Ti-poruka“ koje su napadačke i koje kod sagovornika izazivaju potrebu da se brane protivnapadom, što stvara prepreke u komunikaciji, koristeći „Ja-poruke“ iskazujemo svoje potrebe bez namere da napadamo drugog i često dolazimo do zajedničkog rešenja.



Primeri:

Ti-poruka	Ja-poruka
„Ti stalno kasniš, neodgovoran si i nedisciplinovan. Nemoj da se to više dešava!“	„Primećujem da u posljednje vreme često kasniš na posao. Tvoje kašnjenje negativno utiče na produktivnost ostalih kolega i ja se ne osećam dobro u vezi sa tim. Volela bih da više ne kasniš.“
„Sram vas bilo, opet ste sve ostavili meni!“	„Ljuti me kad ostavite kaos u kuhinji pa sve moram sam da pospremim! Pomoglo bi mi da svako iza sebe stavi svoje posude u sudoperu.“

*STRATEGIJE KOMUNIKACIJE SA RODITELJIMA U IZAZOVNIM SITUACIJAMA I SAVETI ZA OSTVARIVANJE POZITIVNIH, KONSTRUKTIVNIH ODNOSA SA RODITELJIMA UČENIKA VAŠEG ODELJENJA*

- Ostanite staloženi. Samo dijalog i razumevanje mogu dovesti do iznalaženja rešenja. Nemojte glasno obraćanje roditelja shvatati lično. To je obično način izbacivanja negativnih emocija prema osobi koja se upravo našla u blizini.
- Izgradite poverenje roditelja. Roditelji žele čuti o dobrim stvarima koje se dešavaju u odeljenju. Pošaljite im kratku poruku kada dete uradi nešto dobro. Na taj način će znati da obraćate pažnju na dete u celini i bićete prihvaćeni kao neko ko o detetu brine dok je u školi.
- Izadite u zajednicu. Učenici dobijaju priliku da pokažu svoje veštine i pomognu drugima. Zajednica prepoznaje da je mladima stalo do dešavanja u zajednici. Škola dobija medijsku promociju, a zajednica počinje da prepoznaje potrebe škole.
- Pokažite da Vam je stalo. Podstičite roditelje da sa Vama podele ukoliko su zabrinuti. Pokažite im da ste tu radi njihove dece i da su dobrodošli da sa Vama sarađuju.
- Svoje samopouzdanje i autoritet u teškim situacijama pokažite direktnim gledanjem u oči svoga sagovornika. Tako pokazujete da Vas interesuje šta govori i da ga poštujete.
- Govorite tišim tonom. Roditelji često osećaju da se prema njihovom detetu ponašalo nepravedno i žele da se situacija ispravi, ne saslušajući pri tome šta nastavnik ima da kaže. Sasvim je normalno da postanete nervozni i da zvučite nesigurno. Zato stišajte glas, tako ćete zvučati sigurnije i to će roditelja navesti da Vas pažljivije sluša.
- Prihvatite da svi greše. Nastavnici imaju mnogo odgovornosti, te tako ima puno prilika da pogreše. Kada roditelj ukaže na grešku, pravilna procedura škole jeste da bude zahvalna i prihvati ponudene informacije. Prihvatajući da postoji mogućnost greške, škola daje do znanja roditelju da joj je stalo i da će ispitati o čemu se radi. Potrebno je što pre saznati da li je zaista napravljena greška, pa rezultate podeliti sa roditeljima.
- Pokažite empatiju. “Veoma mi je žao što se to desilo“ su reči koje imaju veliku moć. Pokazuju da ste slušali šta Vam je rečeno i da Vam je stalo da sve bude uredi. Ujedno otvarate mogućnost da zajedno rešite problem. Time prioritet dajete novonastaloj situaciji i pokušavate doći do rešenja.

## RODITELJSKI I INFORMATIVNI SASTANCI

Roditeljski i informativni sastanci su najčešći oblik komuniciranja između škole i porodice i potrebna im je redefinicija. Izmenjeni i individualizovani pristup roditeljskih sastanaka doprinosi poboljšanju i unapređenju partnerstva porodice i škole. Što pre otpočnemo saradnju sa porodicama to bolje. Prvi sastanci su prilika za bolje upoznavanje i upućivanje roditelja u način zajedničkog rada, prilika da kažete vaša očekivanja i želje za svako dete ali i da saznate očekivanja od porodica.

Neki od načina da prvi sastanci budu opušteniji za roditelje i odeljenjske starešine:

- Stvorite "početnu bazu podataka"- da biste stvorili odeljenjski model partnerstva s roditeljima potrebno je upoznati potrebe i mogućnosti odeljenja.
- Roditelje treba upoznati sa rutinama i osnovnim pravilima u školi. Osigurajte da vlada dobra atmosfera i da se porodice upoznaju.
- Priča odeljenjskih starešina o svom prvom roditeljskom sastanku (priča o ranijim iskustvima, zanimljivim anegdotama, prikazivanje video snimaka, fotografija, i sl.).
- Prikazivanje video poruka koje su učenici pripremili za roditelje.
- Odeljenjski starešina uključuje učenike u planiranje, pripremanje i realizaciju roditeljskih sastanaka (učenici svojim prisustvom doprinose uspešnjoj realizaciji roditeljskog sastanka, nekad će učenici realizovati određenu aktivnost na početku, nekad na kraju roditeljskog sastanka...).
- Potrudite se da upoznate porodice i učinite to na manje formalan način stvarajući atmosferu uzajamnog poštovanja i poverenja.
- Pojasnite na samom početku školske godine svoja očekivanja i recite im šta oni mogu očekivati od vas - ništa se ne podrazumeva.
- Pokažite interesovanje za porodicu i decu - njima je važno da znaju da vam je stalo do njih.
- Zaštitite privatnost porodica i čuvajte u tajnosti podatke o porodicama i deci.
- Uključite roditelje i pokažite im da cenite njihov doprinos - tako će oni više ceniti vas.
- Redovno komunicirajte sa porodicama i šaljite pozitivne poruke o deci, to će umanjiti stres vezan za susrete.
- „Roditelj-roditelju" je povezivanje roditelja kako bi jedni drugima mogli biti podrška, razmena informacija, pružanje saveta, učenje jednih od drugih. Grupne aktivnosti se mogu organizovati i kao sastanci podrške.
- Napišite pismo roditeljima na početku godine. Ponudite im partnerski i iskren odnos baziran na otvorenosti i dobroj komunikaciji. Neka to bude vaš prvi korak ka partnerstvu škole i porodice.
- Ponudite roditeljima vaših učenika ugovor o partnerstvu za školsku godinu u kojem ćete se fokusirati na najvažnije prioritete.
- Upoznajte svoje učenike i njihove roditelje. Saznajte koje su najčešće poteškoće i prepreke u ostvarivanju dobre komunikacije sa porodicama? Podstaknite roditelje da vam pričaju o svom detetu: (O VAŠEM DETETU 3, 2, 1 - 3 reči koje opisuju vaše dete, 2 stvari koje mislite da bih trebala/-o da znam o vašem detetu, 1 cilj koji imate za vaše dete ove godine.)
- **Pitajte roditelje kako se osećaju u školi, ako njihov odgovor bude ovakav postigli ste napredak:**

*"Mi se uvek osećamo dobrodošlim a u učionici smo kao kod kuće.  
Osećamo da je sve to naše zajedničko i da sve delimo i to nam mnogo znači.  
Učiteljica nas poštuje i uvažava naše mišljenje.  
Učiteljica i mi nemamo tajni  
Mi smo partneri."*

Jačanje kooperativnosti između roditelja dovodi do jačanja i poboljšanja odeljenjske kohezije. Snaga grupe pomaže jačanju i usmeravanju drugih roditelja da se uključe, da ravnopravno učestvuju u donošenju odluka, prihvate odgovornost i brinu jedni za druge.

### POMOZITE RODITELJIMA DA:

- Bolje komuniciraju sa decom.
- Primjenjuju adekvatne vaspitne postupke.
- Pomognu deci da razviju dobre socijalne veštine, samopouzdanje i samopoštovanje.
- Steknu i razviju samokontrolu.

### KADA PRIPREIMATE RADIONICE ZA RODITELJE IMAJTE NA UMU DA RODITELJI:

- Imaju različita predznanja i sposobnosti ali su došli tu sa idejom šta žele da nauče i kako žele da uče.
- Imaju različite stilove učenja.
- Treba im vreme i "hrabrosti" da dele svoja iskustva sa drugima.
- Predlog tema za roditelje (dajte roditeljima priliku da napišu iz kojih oblasti im je potrebna edukacija).

### IDEJE ZA AKCIJE U ŠKOLI, PORODICI I ZAJEDNICI

#### 1. PRIPREMA ZA ŠKOLU

Program obuke i resursi za roditelje dece koja će naredne godine poći u školu. Organizacija mesečnih (ili čak nedeljnih) sastanaka sa roditelja, omogućava im da pomognu razvoj deteta, podstaknu predčitalačke i predmatematičke sposobnosti, razumeju na koji način dete uči i razvija se. Na svakoj radionici roditelji dobijaju konkretne zadatke i materijale za rad sa decom, a susreti omogućavaju da se upoznaju, druže i provedu prijatno vreme u školi. Deca čiji su roditelji prošli kroz ovaj program, bolje su pripremljeni za školu, imaju veće samopouzdanje i bolje socijalne veštine.

#### 2. KRUGOVI PRIJATELJA

Krugovi prijatelja predstavljaju specifičnu metodologiju koja nam pomaže da izgradimo mrežu podrške za svako dete kroz: podsticanje socijalne uključenosti dece, podsticanja prihvatanja i razumevanja u vršnjačkoj grupi, smanjivanje izazovnog ponašanja kod dece, ohrabrivanje deteta da se uključi u grupu i prihvati njena pravila, pružanje podrške detetu da se uspešno nosi sa određenim promenama, pomoć detetu da stekne što više prijatelja. Iz "Krugova prijatelja" korist naročito imaju deca koja su povučena u socijalnim odnosima, deca koja se osećaju izolovano i usamljeno u vršnjačkoj grupi.

#### 3. KAD POMAŽEM, DOBRO SE OSEĆAM

Pomozite detetu da oseti radost davanja i pomaganja. Zajedno sa decom odaberite „važne sitnice“ i spakujte mali paketić koji ćete pokloniti nekom detetu kojem je pomoć potrebna (iz susedstva, škole, iz neke druge zemlje u kojoj su deca ugrožena). Neka dete odlučuje o tome šta misli da bi trebalo staviti u paketić, pitajte ga šta misli da je toj deci važno i potrebno i zašto. Zamolite dete da odabere neku svoju stvar za koju misli da bi obradovala neko drugo dete, i stavi je u paketić. Pomozite detetu da zamisli kako će se osećati neko ko taj paketić otvara, koliko će se obradovati i šta će mu/joj to značiti. Neka dete u paketić doda i pismo u kojem se obraća tom detetu i svoju adresu, ukoliko dete želi odgovoriti.

#### 4. ZNANJE U ZAJEDNICI

Iskoristite postojeće prostore mesne zajednice, nekog kluba ili centra za decu, i organizujte volontersku pomoć deci u učenju. Zamolite vaše prijatelje različitih zanimanja da vam se pridruže. Pozovite roditelje, ili se povežite sa nekim centrom ili organizacijom koja okuplja penzionere/ke.

#### 5. UPOZNAJMO SVOJU ZAJEDNICU

Upoznajte svoju zajednicu. Neka deca zajedno sa roditeljima prave mala istraživanja o "običnim" ljudima iz svoje zajednice koji su kao građani uradili dela vredna poštovanja, o njihovim zanimanjima i značaju za zajednicu. Neka pričaju o tim ljudima, prave knjižice (npr. „Heroji iz komšiluka“), naprave galeriju fotografija (mogu koristiti mobilne telefone). Zapamtite – svaki član/ica zajednice je važan/na!

## 6. I RODITELJI MOGU BITI PREDAVAČI

Omogućite roditeljima da učestvuju u različitim aktivnostima škole na način koji najbolje reflektuje njihove mogućnosti i interesovanja. Socioekonomski ili obrazovni status roditelja i njihove mogućnosti ne smeju biti prepreka, već naprotiv prilika da drugi roditelji i sva deca nauče nešto novo. Svako iskustvo i znanje je važno i svaki roditelj ga ima. Možete organizovati da roditelji vode radionice na času odeljenjskog starešinstva na temu koju sami predlože (mogu da govore o svojim profesijama, o svojim hobijima, veštinama npr. rad u bašti, kuvanju, sportu itd). Osim toga, roditelji mogu pripremiti predavanja, radionice, kurseve za druge roditelje. Roditeljima obavezno ponudite pomoć pri pripremama, pojasnite šta se od njih očekuje, kako da se predstave deci, ponudite im ideje i pomoć. Decu podstaknite da razmisle o pitanjima za goste. Zahvalite svim roditeljima na učešću i pomoći i postavite zahvalnice na vidno mesto u školi i/ili učionici.

## 7. I RODITELJI POLAZE U ŠKOLU

Nekoliko meseci, ili čak godinu dana pre polaska dece u prvi razred, pozovite roditelje i buduće đake u školu. Upoznajte se međusobno, kako bi stvorili osećaj uzajamne podrške i povezali roditelje čija su deca vršnjaci/kinje. Tokom narednog perioda možete organizovati različite radionice za roditelje, koje će im pomoći da stvore dobro okruženje za decu i podstaknu razvoj veština pre polaska u školu. Napravite malu biblioteku za roditelje, kako bi ih podstakli da više čitaju deci i razgovaraju sa njima. Radionice mogu biti organizovane za oba roditelja, ali i samo za majke ili posebne teme samo za očeve. Teme radionica mogu biti vezane za podršku razvoju deteta, uzajamnu komunikaciju, davanje povratne informacije detetu, jačanje samopouzdanja i samopoštovanja deteta, metode pozitivne discipline, razvijanje odgovornosti kod dece, ulogu i stilove roditeljstva, odnose između oca i majke, zdravlje i dr.

## 8. SVI SMO DEO NAŠE ŠKOLSKE ZAJEDNICE

Odvojite u holu škole ili u hodnicima, jedan zajednički prostor na zidu koji bi mogli naizmenično, na primer svakog meseca, uređivati učenici i roditelji različitih razreda/odjeljenja. Neka sami odluče kako će ga uređiti, neka predstave svoje zajedničke aktivnosti zabeležene fotografijom, šta su postigli, koje su im bile omiljene aktivnosti, na šta su posebno ponosni i dr.

## 9. NAŠA ZBIRKA ZADATAKA

Roditelji mogu biti najveća podrška deci u učenju kod kuće koristeći resurse iz okruženja. Učenici i roditelji osmišljavaju matematičke zadatke, rade ilustracije, pišu tekstualne zadatke i imaju mogućnost da prezentuju svoj rad u odeljenju, tokom meseca, opisujući postupak i način kako su matematički zadaci nastajali. Nakon izvesnog vremena, kada prikupite dovoljno pisanog materijala, možete objaviti (roditelji, deca i učitelj) matematičke zbirke.

## 10. RODITELJSKE KNJIŽICE

Važno je da svi učenici učestvuju u kreiranju i dizajniranju roditeljske knjižice. U knjižici učenici mogu da opišu angažovanje svojih roditelja, zalaganje, dolaske u školu, njihovu podršku u učenju, vannastavnim aktivnostima i koliko im je to značilo itd. Učenici roditeljima uručuju knjižice na tromesečju ili polugodištu na svečanim roditeljskim sastancima zakazanim od strane učitelja i učenika uz prigodno pripremljen program. Zadatak učenika je da osmisle pozivnice i pripreme program za roditelje. Na ovaj način postićemo da se uključenost roditelja poveća i motivacija da budu aktivni tokom cele školske godine.

11. ŠKOLSKA OLIMPIJADA RODITELJSTVA– različite aktivnosti, sportske ili takmičenje u pevanju, plesu, recitovanju stihova, kulinarstvu, uređivanju školskog okruženja i sl.

## 12. PORODIČNI ŠTIT

Ovom aktivnošću podstičemo roditelje da se prisete važnih trenutaka u svojoj porodici, da otvoreno i slobodno govore o svojim željama, postignućima, izazovima, međusobnim odnosima i stavovima kako bismo ostvarili poverenje i slobodu komunikacije u grupi. Poželjno je da uz roditelje istovremeno i učitelj piše ili crta svoj porodični štiti. Na papiru nacrtati „štiti” sa šest praznih polja koje će roditelji popuniti crtežima ili rečima:

- *Moj najveći uspeh*

- *Najsretniji trenutak u ovoj godini*

- *Najveći uspeh u porodici*

- *Moj najveći uspeh na poslovnom planu*

- *Ponosan sam kao roditelj na...*

- *Moj životni moto*

### 13. KUTIJA ZA SVE

Na početku prvog razreda, roditelje treba uputiti na korišćenje odeljenjske kutije i objasniti važnost njenog postojanja. Roditelji imaju mogućnost izbora da li žele svoje pismo potpisati ili ostaviti u kutiju anonimno. Na ovaj način mogu se ispitati stavovi roditelja iz više oblasti koji će pomoći nastavniku da analizira svoj rad, uoči dobre i loše strane održanih roditeljskih sastanaka, sazna o kvalitetu ostvarene komunikacije, mogućnosti traženja pomoći ili nekog vida podrške roditelja od škole (finansijska, edukativna, podrška u dovođenju i odvođenju dece u i iz škole i sl.).

### 14. TIMOVI RODITELJA ZA PODRŠKU

Važno je da se timovi roditelja formiraju uvažavajući afinitete roditelja, znanja, veštine i njihovo slobodno vreme. Na ovaj način pospešuje se komunikacija između roditelja, dece i učitelja, a donošenjem konkretnog razvojnog plana odeljenjske zajednice, delimo odgovornost, preventivno delujemo, podržavamo jedni druge i pronalazimo načine da prevaziđemo poteškoće (disciplina, uspešnost u učenju, radne navike,...). Timovi roditelja za podršku učitelju i učenicima u realizaciji vannastavnih i nastavnih aktivnosti mogu biti za: sportske aktivnosti (fudbal, košarka, atletika, odbojka, plivanje, ples), čitanje i pisanje (učestvovati u stvaranju odeljenjske biblioteke, odlasci u gradsku biblioteku, na sajmove knjige, obeležavanje Dana knjige, Dana pismenosti, pisanje priča i pesama, organizovanje dolaska pisaca...), umetnost (izrada kostima, scenskih rekvizita, odlazak u pozorište, muzeje, bioskop...), ekologiju (ekološki kutak, izleti na planine, uređenje školskog dvorišta, obeležavanje značajnih datuma kao što su Dan planete Zemlje, Dan voda...), tim za kulturu življenja i sl.

## VIDOVI UKLJUČIVANJA RODITELJA - OKRUŽENJE ZA RODITELJE

### NAPRAVITE OGLASNU TABLU ZA RODITELJE:

- Informisanje: Plan rada — raspored aktivnosti; vannastavne aktivnosti; projekti; važni događaji,
- Pravila u školi i vrednosti — jezik primeren roditeljima,
- Pozivi za uključivanje i volontiranje,
- Važne kontakt informacije,
- Fotografije; zahvalnice roditeljima — volonterima,
- Informacije vezane za sigurnost,
- Sastanci saveta roditelja — informacije,
- Uspostavite prostor za razgovor sa roditeljima: Kutak za roditelje. Tu roditelji trebaju imati prostor za sebe i biti u stanju da pronađu različite resurse vezane za roditeljstvo, razvoj dece, servise u zajednici, kao i ono što im može pomoći da sa svojim detetom rade kod kuće razvrstano prema razredu i predmetu. To treba biti prijatan kutak sa pristupom kompjuteru i internetu. U okviru kutka se može organizovati prostor s kolekcijom interesantnih knjiga, članaka, video i audio materijala koje roditelji mogu pozajmljivati.
- Omogućite roditeljima da se međusobno upoznaju,
- Omogućite roditeljima da upoznaju upravu i sve nastavnike,
- Upoznajte roditelje sa pravilima i procedurama vezanim za sigurnost, prevenciju nasilja, vrednosti,
- Predstavite misiju i viziju,
- Pošaljite pismo roditeljima pre početka školske godine,
- Napravite podsetnike/male postere o važnosti uključivanja svih porodica (npr. bedževe, platnene vrećice, razglednice, poruke) i u školi ih podelite svim roditeljima.

### UČENJE KOD KUĆE

- Dogovor o domaćim zadacima,
- Dogovoreno vreme za čitanje/učenje,
- Kriterijumi za ocenjivanje – praćenje napredovanja dece,
- Portfolio deteta,
- „Zadaci“ za roditelje: povezivanje naučenog sa aktivnostima u kući i drugim neformalnim situacijama,
- Najave tema koje se obrađuju i mogućnosti za angažman roditelja,
- Roditelji – učitelji u učionici ili u zajednici,
- Čime se ponosim – šta je moje dete naučilo – sumiranje uspeha,

- Konkretni materijali za rad sa decom kod kuće,
- Pozajmljivanje knjiga, materijala – „putujući“ ranac (lektira, matematika...),
- Učiti kako učiti – podrška roditeljima,
- Umesto priredbe ili ponavljanja - Deca prezentuju roditeljima naučeno – nakon svake veće oblasti.

### VOLONTIRANJE

- Upitnik za volontere,
- Plan rada sa roditeljima – volonterima,
- Zahvalnice za volontere,
- Različite prilike za volontiranje – u školi, učionici, zajednici, na poslu, u prirodi...
- Animiranje roditelja – prilagođavanje vremena, načina, uloga, stepena angažmana,
- Podrška – roditelji za roditelje,
- Dani životnih veština – set radionica za učenike od strane roditelja (kuvanje, menjanje gume; izrada različitih predmeta; briga o životinjama, uzgajanje povrća, ...)
- Noć talenata; noć nauke; umetnosti – deca i roditelji,
- Filmske večeri za porodice,
- Dani posvećeni temama koje se izučavaju – deca prezentuju naučeno,
- Roditelji učestvuju u priredbama – direktno ili indirektno,
- Organizovati večeri filma s roditeljima, učenicima i nastavnikom u prostorijama škole,
- Organizovati jednom u mesecu književne večeri u kojima roditelji u školi čitaju na neku od unapred zadatih tema.

### KOMUNIKACIJA

- Potrebne veštine: Sposobnost slušanja; Način prenošenja poruke,
- Forme komunikacije: tehnologija, „putujuća“ sveska; viber, e-mail, fejsbuk,
- Pozitivne poruke, zahvalnice, poruka „za frižider“,
- Fotografije, video... (poštovanje pravila o sigurnosti dece, dozvola za objavljivanje...),
- Brošure, korisni tekstovi,
- Oglasna tabla – teme meseca (vrednosti) – šta roditelji mogu uraditi kod kuće,
- Bilten škole – jedna strana aktuelnih informacija,
- Drugačije forme sastanaka – roditelji uključeni u planiranje; sedenje u grupama; u krugu; diskusije i debate na određene teme; grafički organizatori,
- Organizovati webinare ili napraviti video prezentacije za roditelje koji ne mogu prisustvovati u školi.

### DONOŠENJE ODLUKA

- Informacije o načinu radu Saveta roditelja – uključiti iskusnije roditelje u informisanje novih.
- Izveštaji sa sastanaka za sve roditelje.
- Uključivanje roditelja u donošenje odluka na svim nivoima
- Upitnici; oglasna tabla; kratka pitanja putem vibera ili maila,
- Uključivanje roditelja u izradu pravila – kućnog reda i drugih relevantnih politika,
- Zatupljenost svih grupa roditelja,
- Uključivanje roditelja u izradu školskog razvojnog plana i plana rada sa porodicama,
- Podrška porodica u rešavanju problema sa kojima se susreće škola – zagovaranje u zajednici,
- Načini da roditelji javno ili anonimno iskažu svoje brige ili postave pitanje,
- Uključite roditelje u evaluaciju rada škole.

### POVEZIVANJE SA ZAJEDNICOM

- Identifikacija i korišćenje resursa u zajednici (obrazovnih, kulturnih, socijalnih, ljudskih, ekonomskih, materijalnih...) za pružanje podrške roditeljima i deci,
- Podrška roditeljima da dobiju uslugu u zajednici,
- Podsticanje saradnje sa organizacijama i institucijama u zajednici - ostvarivanje redovne komunikacije,

- Podsticanje predstavnika zajednice da uzmu učešće u radu škole – podrška u učenju, volontiranje...
- Korišćenje prostora škole za aktivnosti potrebnih zajednici,
- Angažovanje penzionisanih prosvetnih radnika i drugih penzionera,
- Podsticanje učenika da uzmu učešće u aktivnostima u zajednici – volontiranje, akcije, angažovanje u preduzećima...

PODRŠKA PORODICAMA DECE SA SMETNJAMA U RAZVOJU, PORODICA IZ MANJINSKIH MARGINALIZOVANIH GRUPA, SAMOHRANIM RODITELJIMA.

- Analiza stanja – tačni podaci,
- Analiza potreba,
- Mogućnost za angažovanje stručnjaka i volontera,
- Grupe za podršku, vršnjačka podrška,
- Kontinuirana podrška – ne samo povremene akcije,
- Povezivanje sa uslugama u zajednici,
- Kreiranje senzibilne i inkluzivne klime – jačanje solidarnosti, razvoj empatije,
- Edukacije i drugi vidovi osnaživanja porodice.

**VAŠA POMOĆ NAM JE POTREBNA !**

**Volontiranje je važno!**

Poštovani roditelji/staratelji!

Vaše uključivanje u rad škole je od neprocjenjivog značaja kako za nas nastavnike tako i za decu. Vašoj deci je veoma važno da svoje roditelje (braću, sestre, bake, dede i druge članove porodice) vide u svojoj školi, upoznaju Vas sa svojim drugarima i drugaricama, prostorom u kojem borave, nastavnicima.

Ako mislite da obrazovanje nije vaša profesija i da nemate šta da doprinesete, prevarili ste se. Ima mnogo načina da i vi date svoj doprinos radu škole i podelite sa nama Vaša znanja, iskustva, ideje, talente i hobije. To će deci omogućiti da saznaju nešto "iz prve ruke", uživaju u zajedničkom radu i druženju, osećaju ponos pred drugovima i drugaricama, prihvate i razumeju važnost rada i učenja. Znamo da je većina Vas veoma zauzeta, ali smo sigurni da ćete pronaći termin kada se možete pridružiti nama i deci. Isto tako, neke aktivnosti ili pomoć možete realizovati i kod kuće ili na radnom mestu.

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Kontakt telefon: \_\_\_\_\_

Molimo vas da odredite jedan ili više termina kada ste najslobodniji za realizaciju nekih od ponuđenih aktivnosti:

DAN: P U S Č P	Tokom: prijepodneva / poslijepodneva
<input type="checkbox"/> Predstavljanju svoje profesije/hobija <input type="checkbox"/> Pomoć u učenju (oblast: _____) <input type="checkbox"/> Sportske aktivnosti <input type="checkbox"/> Uređenje učionice <input type="checkbox"/> Nešto drugo: _____	<input type="checkbox"/> Nisam u mogućnosti dolaziti u školu, ali mogu pomoći od kuće. <input type="checkbox"/> Izrada panoa / plakata / materijala za učenje <input type="checkbox"/> Kopiranje materijala <input type="checkbox"/> Muzičke aktivnosti <input type="checkbox"/> Organizacija događaja / priredbi

Dodatni komentar/sugestija:

Radujemo se susretu sa Vama i prilici da učimo jedni od drugih!

### JOŠ NEKE IDEJE ZA UKLJUČIVANJE:

Na ovoj stranici sledi popis dodatnih ideja na koji način Vi kao roditelj/stratatelj možete da se uključite u aktivnosti škole i doprinesete kvalitetnijem obrazovanju učenika.

1. Čitajte nam ili pričajte priče (koje volite, koje su pričali vama, koje pišete)
2. Pomozite nam da izradimo slikovnice, napravimo novine i zbirke
3. Dobro kuvate? Pomozite nam i naučite nas nešto o pravljenju zimnice, vrstama jela za posebne prilike, pokažite nam šta jedu ljudi u različitim krajevima zemlje i sveta...
4. Dobri ste u sportu? Uključite se u sportske igre ili nam pokažite igre iz vašeg detinjstva
5. Pomozite nam da posetimo vaše radno mesto u sklopu određene teme
6. Podelite sa nama, u našoj školi, podatke o svojoj profesiji, pokažite nam produkte, alate koje koristite; objasnite nam zašto volite svoj posao i zašto je on važan
7. Dobri ste u pravljenju vizuelnih prezentacija - oglasne table, plakata za učenje i dr.
8. Volite rad sa biljkama, cvećem i druge aktivnosti vezane za prirodu (planinarenje, sakupljanje lekovitog bilja, pravljenje čajeva, uzgajanje povrća...)
9. Dovedite vašeg kućnog ljubimca i upoznajte nas sa karakteristikama vrste, ponašanjem, ishranom i sl.
10. Imate li hobi – pokažite nam vašu kolekciju, alate
11. Spretni ste sa rukama – šijete, pletete, heklate, dobro baratate čekićem i testerom
12. Možete nas naučiti nešto drugo \_\_\_\_\_
13. Pojasnite svoju ideju:

### ČESTO IMAMO I DRUGIH POTREBA ZA KOJE NAM JE NEOPHODNA POMOĆ

14. Možete nam kopirati materijale za učenje
15. Pomoći kod prevoza u pozorište, na izložbu, izlet
16. Popraviti nešto u školi
17. Pomoći u uređenju dvorišta
18. Doneti otpadni materijal koji možemo koristiti u radu (papir, drvo, tkanine, ambalaža...)
19. Pojasnite svoju ideju:

### I RODITELJIMA JE PONEKAD POTREBNA POMOĆ

Imate li sklonosti za neke od sledećih aktivnosti:

20. Koordinirati rad sa drugim roditeljima
21. Pružiti pravnu, savetodavnu ili drugu pomoć drugim roditeljima
22. Planirati ili realizovati predavanja ili radionica za roditelje
23. Pomoći u kućnim popravkama
24. Povesti decu drugih roditelja na neki događaj
25. Nešto drugo \_\_\_\_\_
26. Pojasnite svoju ideju:



## AKCIONI PLAN IZGRADNJE PARTNERSTVA ŠKOLE, PORODICE I ZAJEDNICE ZA ŠKOLSKU 20\_\_/\_\_. GODINU

*PRILIKOM IZRADE AKCIONOG PLANA KORISTITE TEORIJSKU OSNOVU DATU U SEGMENTU MODULA 4 POD NAZIVOM „VIDOVI UKLJUČIVANJA RODITELJA“.*

<b>Naziv škole:</b>	
<b>Ime i prezime odgovorne osobe:</b>	
<b>KORAK KA IZGRADNJI PARTNERSTVA PORODICE I ŠKOLE</b>	<b>MOJE IDEJE ZA AKTIVNOSTI</b>
<b>Okruženje – pripreme aktivnosti</b>	
<b>Roditeljstvo</b>	
<b>Učenje kod kuće</b>	
<b>Volontiranje</b>	
<b>Komunikacija</b>	
<b>Donošenje odluka</b>	
<b>Povezivanje sa zajednicom</b>	
<b>Podrška porodicama dece sa smetnjama u razvoju, porodica iz manjinskih i marginalizovanih grupa, samohranim roditeljima...</b>	

PLAN AKTIVNOSTI PO MESECIMA:		
MESEC	ZADACI	AKTIVNOSTI KOJE VODE KA OSTVARIVANJU ZADATAKA
SEPTEMBAR		
OKTOBAR		
NOVEMBAR		
DECEMBAR		
JANUAR		
FEBRUAR		
MART		
APRIL		
MAJ		
JUN		
JUL		
AVGUST		

**Zadatak:** Odredite prioritete za razvoj partnerstva sa porodicama i zajednicom do kraja školske godine. Sve aktivnosti vezane za oblast partnerstva možete raditi timski, u aktivima, u jednom odeljenju ili na nivou škole. Ukoliko imate primere i ideje koje ste realizovali u odeljenju ili na nivou škole iz oblasti partnerstva sa porodicama i zajednicom od septembra do sada, podelite ih sa nama. Sve realizovane aktivnosti dokumentujte, fotografišite, snimite video, prezentacije i sl. Srećno!

## IDEJE ZA AKTIVNOSTI

Osmislite svoju, ili podelite već oprobano ideju koja će doprineti jačanju partnerstva porodice i škole:

IDEJE ZA AKTIVNOSTI						
<b>Naziv aktivnosti:</b>						
<b>Mesec:</b>						
<b>Gde:</b> (možete obeležiti više polja)	U nižim razredima	U višim razredima	U celoj školi	U zbornici	Kod kuće	U zajednici
<b>Kako će drugi za to saznati:</b> (način prezentovanja)						
<b>Cilj aktivnosti:</b>						
<b>Ishodi aktivnosti</b>						
<b>Opis aktivnosti:</b>						
<b>Način praćenja i evaluacije</b>						

# MODUL 4: GDE SMO SADA A GDE ŽELIMO BITI - SAMOPROCENA I DEFINISANJE CILJEVA I PRIORITETA

Sadržaj ovog modula, odnosi se na usaglašavanje načina korišćenja standarda i indikatora vezanih za klimu i kulturu škola, kako bi se uradila analiza trenutnog stanja, odredili prioriteta za unapređenje, i kako bi pratili i evaluirali napredak i postignuća.

Proces samoprocene omogućava školama da jasnije definišu ciljeve i zadatke vezane za unapređenje klime i kulture škole, rada sa decom iz različitih socio-ekonomskih okruženja, kako bi ih ugradili u svoj plan razvoja.

## SADRŽAJ MODULA

- Najbolje prakse škola o prikupljanju podataka o SES-u učenika u školama,
- Vodič kako koristiti analizirane školske podatke za definisanje prioritetnih područja rada škole,
- Primeri dobre i jasno vidljive veze između prikupljenih podataka, definisanih prioriteta i školskih vrednosti,
- Primeri dobro definisanih ciljeva i indikatora uspešnosti,
- Smernice za izradu školskog akcionog/razvojnog plana.

## ISHODI MODULA/STANDARDI

- Škola ima dugoročni plan razvoja zasnovan na misiji, viziji i vrednostima,
- Razvojni plan škole odgovara na pitanje – kako ćemo ostvariti postavljenu viziju i misiju – izgraditi školu koja promovise eliminaciju uticaja SES na postignuća učenika,
- Razvojni plan škole temelji se na analizi stanja i identifikovanim prioritetima za unapređenje
- Škola ima razvijenu metodologiju i instrumente za analizu stanja u odnosu na postavljene standarde i ciljeve,
- Školski planovi sadrže aktivnosti koje omogućavaju svim članovima školske zajednice:
  - Da se upoznaju
  - Da sarađuju u sklopu različitih aktivnosti
  - Da imaju priliku da uče jedni od drugih
  - Da zajednički proslavljaju i raduju se svim uspesima i postignućima
  - Da brinu jedni o drugima i rešavaju probleme na nenasilan način
  - Da donose odluke, postavljaju pitanja, diskutuju i debatuju
  - Da prepoznaju i odupru se negativnim uticajima, predrasudama i stereotipima,
- Škola kontinuirano prati i evaluira svoja postignuća, i u skladu sa tim revidira dugoročne i kratkoročne planove.

## OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Korišćenje prikupljenih podataka o socio-ekonomskom statusu učenika u školi za izradu prvog drafta Školskog (razvojnog) akcionog plana koji uključuje prioritetna područja rada škole,
- Uključivanje mera vezanih za eliminaciju uticaja niskog SES učenika na postignuća u obrazovanju u Školski (razvojni) akcioni plan,
- Postavljeni SMART ciljevi i zadaci za prioritetna područja,
- Definisani i razvijeni akcioni planovi za postavljene ciljeve škole i jasno pokazuju na koji način škola promovise smanjenje uticaja niskog SES-a na uspeh učenika,
- Identifikovani indikatori za praćenje i evaluaciju postignutih rezultata.



# PLANIRANJEM DO ŠKOLE ZASNOVANE NA VREDNOSTIMA I KRITIČKOM MIŠLJENJU

*Ivona Čelebičić and Amna Hodžić*

## ŠTA JE PLANIRANJE?

*„Najbolji način da predvidite budućnost je da je stvorite.“*

**Peter Drucker**

Planiranje je proces koji nam omogućava da od postojećih opcija i sa postojećim raspoloživim sredstvima, za određeno vreme, izaberemo one mere i korake koji će nas najbolji način dovesti do ostvarenja cilja.

Izbor mera i koraka kao i redosled njihovog sprovođenja koji treba da bude u funkciji uočenih prioriteta koji su ranije sagledani u procesu analize stanja sastavni je deo planiranja. U ovom slučaju govorimo o analizi stanja u odnosu na ciljeve škole zasnovane na vrednosti i kritičkom mišljenju.

Planiranje će nam omogućiti da:

- se usredsredimo na ciljeve;
- upravljamo strukturiranim procesom koji podrazumeva fleksibilno prilagođavanje promenljivim okolnostima;
- imamo kontrolu nad ostvarivanjem ciljeva/zadataka

**PLANIRANJE NIJE SAMO PO SEBI SVRHA,  
VEĆ SREDSTVO.**

Osnovni alat za planiranje u školi je školski razvojni plan. Plan razvoja škole se pravi na osnovu procene potreba i prioriteta dobijenih participativnim istraživanjem.

Školski razvojni plan omogućava da se:

- sprovede strukturisana analiza rada škole,
- pokrene proces samovrednovanja škole i kontinuirano utvrđivanje prioriteta razvoja,
- prikupe iskustava i mišljenja svih relevantnih aktera u obrazovanju o potrebama škole i načinima za unapređenje kvaliteta obrazovanja.

Školski razvojni plan služi kao vodič za ostvarivanje željenih ciljeva, kao sredstvo za planiranje razvoja te kao mera sistematičnog i kontinuiranog razvoja škole u određenom vremenskom periodu. Kreiranje školskog razvojnog plana započinje nakon detaljne samoanalize i određivanja razvojnih prioriteta škole, a uključuje prikupljanje mišljenja dece, roditelja/staratelja, zaposlenih škole kao i predstavnika lokalne zajednice u kojoj se škola nalazi. U procesu samoprocene/samovrednovanja stanja u školi kao polazišta za izbor razvojnih prioriteta vodilja je školska klima i kultura. Definisani ciljevi u planiranju su vezani uz prioriteta razvojna područja škole. Oni treba da budu jasno iskazani i lako razumljivi, specifični, ostvarivi i mjerljivi. Konačno, plan treba da pruži jasan i lako razumljiv sažetak ciljeva i aktivnosti koje treba preduzeti radi unapređenja školske kulture, politike i prakse, kako bi sva deca bila uključena u proces obrazovanja i kako bi kontinuirano razvijali kvalitet obrazovanja. U svom kontekstu može sadržati dugoročnu (višegodišnju) i kratkoročnu (jednogodišnju) strategiju razvoja škole.

## Zašto je značajno razvojno planiranje škole?

- školama je potreban sistemski pristup planiranju;
- škole su veoma složene organizacije;
- promena je najveći izazov za škole;
- škole žele ono što je najbolje za svoje đake, zaposlene i širu zajednicu.

## Razvojno planiranje škole promoviše

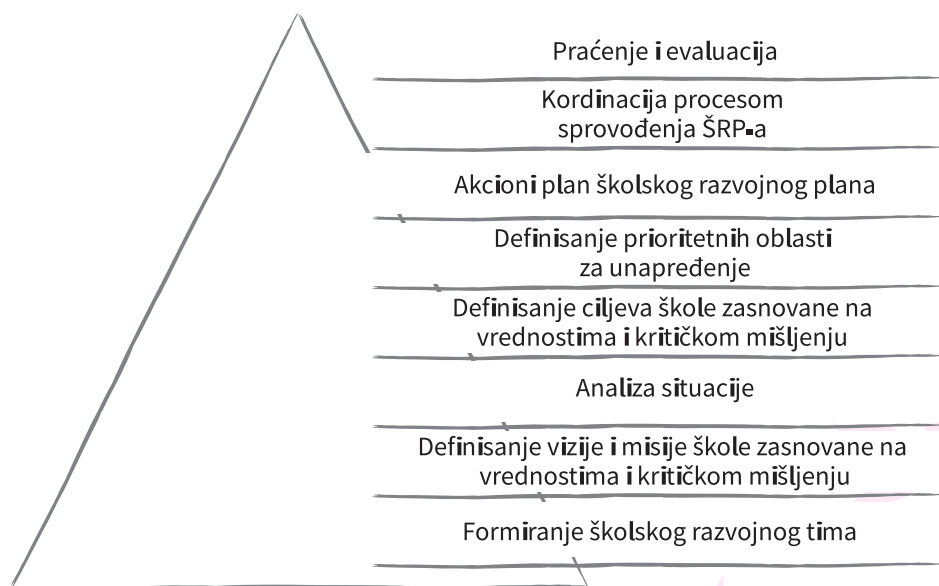
- efikasnost škole;
- unapređenje škole;
- unapređenje kvaliteta rada u školi;
- razvoj ljudskih resursa;
- partnerstvo;
- efikasnu upotrebu raspoloživih resursa;
- upravljanje promenama;
- unapređenje ciljeva i prioriteta nacionalnih strategija obrazovanja.

Školski razvojni plan je zvaničan dokument škole, tako je i sam proces njegovog nastanka zvaničan proces koji mora dobiti mandat od strane Školskog odbora. Zbog toga bi bilo poželjno napraviti dokument kojim bi se članovi školskog odbora upoznali sa procesom i razlozima zbog kojih je do njega došlo.

Školsko razvojno planiranje sprovodi se kontinuirano u određenom vremenskom periodu i obično je podeljeno u nekoliko zasebnih celina koje čine Školski razvojni plan te iziskuje određene postupne korake u njegovom nastanku. Sistemska rešenja u obrazovanju u koje spada i uvođenje školskog razvojnog planiranja otvaraju prostor za školske inicijative čiji su ciljevi: podsticanje i (ili) praćenje novih programa, kvaliteta rada nastavnika, klime i kulture u školi kao celini, i postavljanje specifičnih stateških ciljeva i politika škole. Školsko razvojno planiranje je proces kojim se određuju smerovi, ciljevi, načini i sredstva za ostvarivanje željenih promena na nivou škole. Produkt školskog razvojnog planiranja je dokument: **Školski razvojni plan**.

Školski razvojni plan je skup odluka o tome koje će se svrhovite aktivnosti poduzeti i kako će se one realizovati. Kvalitetno planiranje je izuzetno važno jer se prečesto događa da se u školama preduzimaju brojne aktivnosti, a da se ne ostvaruju posebno vredni rezultati ni efekti. Planiranje je važno i zbog efikasnosti korištenja resursa. Više troškova često ne garantuje i bolji rezultat (Bezinović, 2010).

## Koraci u procesu nastanka Školskog razvojnog plana



### Školski razvojni tim

Pripremna faza za razvoj školskog razvojnog plana zasnovanog na vrednostima i kritičkom mišljenju kao osnovama za stvaranje pozitivne klime i kulture škole, kao prvi korak, podrazumeva formiranje Školskog razvojnog tima. Školski razvojni tim neophodno je obučiti za aktivnosti koje razvijanje Školskog razvojnog plana iziskuje.

## Ko čini Školski razvojni tim?

Definisanje vizije, analiza zainteresovanih strana, definisanje strateških ciljeva su neka od pitanja koja bi mogla zahtevati uključivanje pojedinih stručnjaka iz različitih oblasti. Njih možete delegirati iz članova Školskog odbora, predstavnika roditelja ili pak članova pojedinih institucija unutar lokalne zajednice.

- Direktor škole
- Stručno osoblje škole (pedagog/psiholog, sekretar škole, osoba zadužena za pripremu finansijskog plana škole/budžeta škole)
- Nastavno osoblje
- Predstavnik roditelja
- Predstavnik učeničkog parlamenta
- Predstavnik opštine/lokalne samouprave zadužen za obrazovanje
- Predstavnik lokalne zajednice

## Priprema školskog razvojnog tima

Na početku treba da bude jasno u svrhu čega se kreira/redefiniše Školski razvojni plan. Podela uloga i jasni koraci u nastanku ovog važnog dokumenta, takođe treba da budu definisani. Potrebno je odrediti jasan vremenski okvir i produkte ovog procesa. Priprema Školskog razvojnog tima treba jasno da definiše:

- Ulogu svakog člana tima u odnosu na specifične zadatke i aktivnosti
- Način odlučivanja unutar Školskog razvojnog tima
- Dogovor o poverljivosti informacija
- Dogovor o načinu rešavanja eventualnih sporova
- Načine na koji će rezultati planiranja biti integrisani u zvanične dokumente škole.

## ANALIZA STANJA

*Analiza je način da se dobije najcelovitija i najtačnija slika stvarnosti. Analiza obuhvata istraživanja koja će dati konkretne odgovore na konkretna pitanja (primarna istraživanja), ankete i intervju sa predstavnicima zainteresovanih strana koji će poslužiti za dobijanje informacija o njihovom stavu i studije, i prikupljanje i obradu statističkih podataka i izveštaja iz različitih izvora (sekundarna istraživanja).*

Školsko razvojno planiranje je neophodno započeti dijagnostičkom procenom, odnosno **analizom postojećeg stanja**. Na ovaj način sagledava se postojeće stanje resursa škole, prednosti i nedostaci škole, razvojne mogućnosti i prepreke koje mogu biti premostive ili nepremostive. Nalazi ove analize koriste se za formulisanje razvojnih politika i određivanje ciljeva i mogućih pravaca razvoja. Planiranje aktivnosti je prevođenje razvojne politike, opcija i strategije u konkretne, merljive aktivnosti. Ono specifikuje ciljeve, poželjne ishode, strategije, izvršioce i vremenske rokove.

Pod analizom situacije podrazumevaju se nalazi, odnosno saznanja koja služe kao neophodno polazište u definisanju Školskog razvojnog plana i do kojih se dolazi primenom određenih metoda. Tako dobijeni nalazi se kroz ciljeve, koje definišemo kao željeno promenjeno stanje, integrišu u plan.

Analize služe:

- za identifikovanje problema i sticanje uvida u ono što treba promeniti;
- radi (re)definisanja opravdanosti ciljeva;
- kako bi definisali konkretne aktivnosti koje treba sprovesti da bi se dostigli ciljevi;
- kao osnova u daljem planiranju

Moguće, ali ne jedine, komponente analize situacije su:

- Analiza zainteresovanih strana
- Analiza stanja (škole i okruženja)
- SWOT analiza
- Analiza problema (Drvo problema)



U praksi ove analize prethode svim drugim koracima i treba ih istovremeno sprovesti na veoma participativan način u smislu uključivanja što većeg broja zainteresovanih strana u proces. Analiza problema uzima kao polazište jedan ili više sagledanih, negativnih aspekata trenutne situacije. U odnosu na svaki tako identifikovan problem, zainteresovane strane definišu uzroke i posledice i tako zajednički utvrđuju ključni problem. Analize koje se opcionalno koriste su analiza situacije, koja pokazuje trenutno stanje svake oblasti, analiza kapaciteta i resursa, tendencija i trendova, zainteresovanih strana, te analizu opšte problematike svake oblasti na nivou škole.

Rezultati analize daju sliku o funkcionisanju škole, njenim snagama, slabostima i resursima iz različitih uglova (nastavnici, roditelji, učenici, predstavnici lokalne zajednice) u svim oblastima na početku razvojnog perioda i u oblasti nastave i vannastavnih aktivnosti, stručnog usavršavanja nastavnika, organizacije rada, rukovođenja, atmosfere i komunikacije, saradnje sa lokalnom zajednicom. Rezultat pregleda trenutnog stanja je preduslov za identifikovanje potreba škole i omogućava definisanje prioriteta razvoja škole. Za određivanje prioriteta područja može poslužiti i SWOT analiza. Prioriteti razvoja škole se određuju u odnosu na njihov značaj za razvoj škole, u svetlu svih kontekstualnih faktora (eksternih, internih) i raspoloživih resursa škole, potrebnih za njihovo ostvarivanje (finansijskih, materijalnih, ljudskih). Pri izboru prioriteta razvoja škole treba voditi računa o potrebama učenika, specifičnostima škole, snagama škole, resursima sa kojima raspolaže i dr. U izboru prioriteta razvoja škole potrebno je da se obezbedi kontinuitet sa prošlom i sadašnjom praksom i nivoom razvoja, kako bi se omogućila stabilnost, koja je temelj budućeg razvoja škole. Dalje, prilikom odlučivanja o prioritetima razvoja ili unapređivanja Tim za školsko razvojno planiranje, takođe, treba da razmotri:

- ranije identifikovane prednosti škole i oblasti za poboljšanje u školi;
- oblasti za poboljšanje tokom eksternog utvrđivanja kvaliteta vaspitno obrazovnog rada škole od strane nadležne ustanove;
- oblasti koje se odnose na lokalne inicijative;
- područje od posebnog interesa za društvo.

## ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

Svi zaposleni, učenici i nastavnici su zainteresovane strane, ali to su i oni pojedinci, grupe ljudi, udruženja, organizacije, institucije i privredni subjekti koji na bilo koji način imaju direktan ili indirektan interes za rad škole. Zainteresovane strane se mogu podijeliti u dve grupe:

- Krajnje korisnike (oni koji imaju direktnu korist od usluga koje pruža škola);
- Ključne partnere (oni koji na određen način učestvuju, doprinose, utiču ili imaju interes u pružanju usluga krajnjim korisnicima zajedno sa školom).

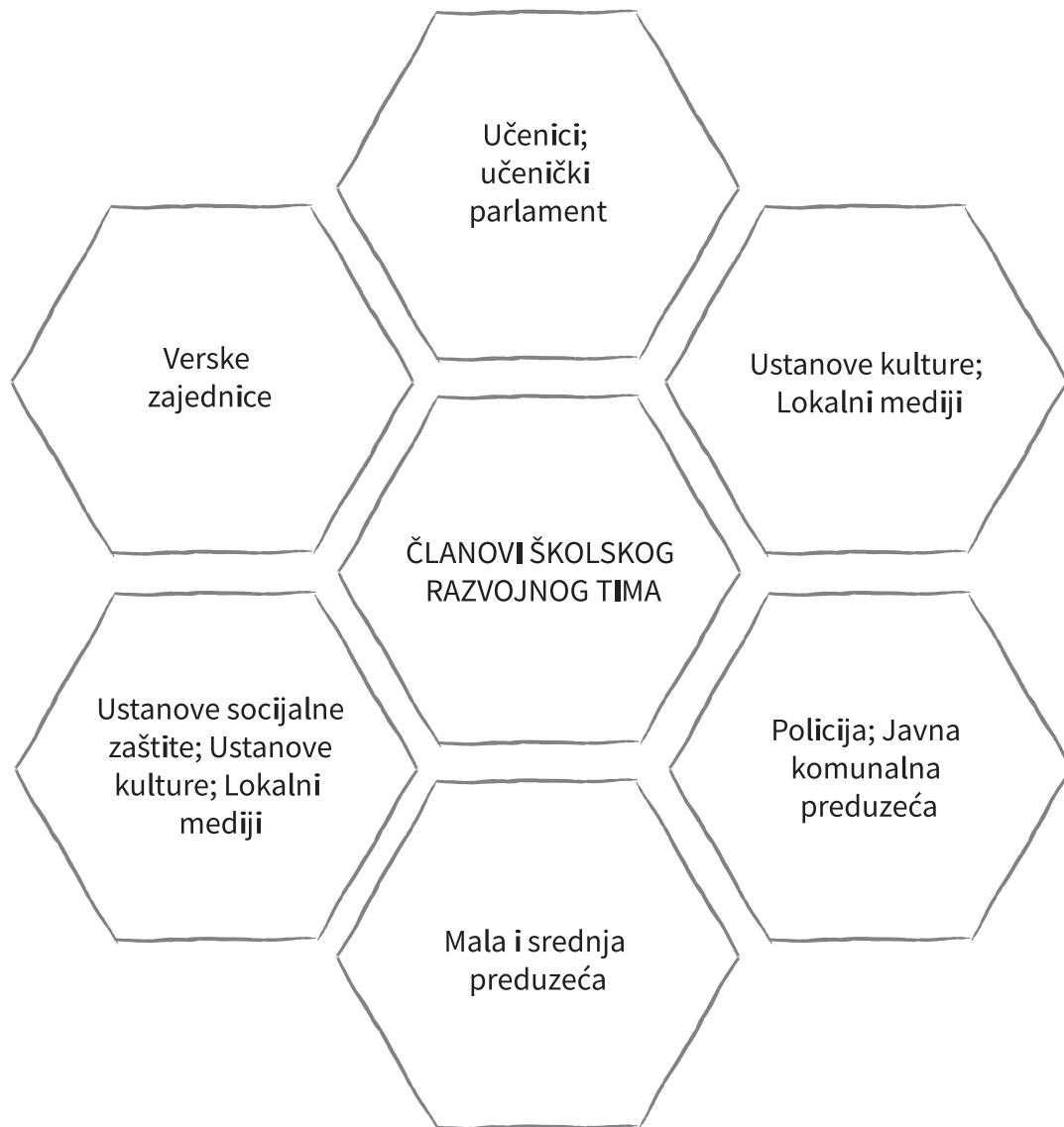
Postupak koji treba kontinuirano primjenjivati u analizi zainteresovanih strana se sastoji od sledećih faza:

- identifikovanje zainteresovanih strana;
- kategorisanje zainteresovanih strana;
- osmišljavanje metodologije za prikupljanje podataka o potrebama zainteresovanih strana;
- prikupljanje podataka;
- analiza prikupljenih podataka - prioritizacija potreba;
- definisanje sa kojim grupama ili organizacijama škola saraduje ili bi trebalo da saraduje;
- kakvi su modaliteti te saradnje i da li su zadovoljavajući;
- da li postoje inicijative i/ili projekti koji se sa njima sprovode ili će se sprovesti.

## KORACI U POSTUPKU ANALIZE ZAINTERESOVANIH STRANA

### Identifikovanje i kategorizacija zainteresovanih strana

Uslov participativnog razvoja je da zainteresovana strana ima pravo da bude uključena u planiranje i da njeno neuključivanje često podrazumeva neuspeh u razvoju, zbog toga što ona neće učestvovati ili zbog toga što program verovatno neće biti potpun ako je formulisan bez njenog učešća. Na osnovu definicije zainteresovanih strana, svaka škola pravi spisak zainteresovanih strana i identifikuje ih. Da bismo izvršili kategorizaciju zainteresovanih strana, neophodno je da ih prethodno identifikujemo i da uradimo analizu zainteresovanih strana odnosno njihove interese, ograničenja i strategije uključivanja.



Školski razvojni tim popunjava tabelu u koju unosi objedinjene podatke o identifikovanim i kategorizovanim zainteresovanim stranama škole.

Analiza zainteresovanih strana podrazumeva određivanje

- *Interesa zainteresovanih strana:*
  - da uopšte učestvuju u procesu školskog razvojnog planiranja (npr. afirmacija zainteresovane strane unutar školskog okruženja; ostvarivanje uticaja zainteresovane strane na nivou škole ili na nivou lokalne zajednice; stvaranje partnerskog odnosa sa školom u budućnosti; i sl.)
  - za koristi koje će biti ostvarene sprovođenjem školskog razvojnog plana (npr: bolje stanje infrastrukture u školi i u njenom širem okruženju; veće kompetencije učenika po završetku školovanja; bolje stanje bezbednosti u okruženju škole; smanjenje troškova za korišćenje resursa; itd)
- *Ograničenja koje imaju zainteresovane strane:*
  - Nedovoljna zainteresovanost
  - Materijalna ograničenja
  - Nizak nivo znanja i veština
  - Zakonska i institucionalna ograničenja
  - Eventualna suprostavljenost strateškog interesa zainteresovane strane sa procesom izrade ŠRP

- *Strategije uključivanja:*
  - U zavisnosti od izlistanih interesa i ograničenja treba definisati jednu ili najviše dve strategije uključivanja zainteresovanih strana, kojima se može uticati na isticanje interesa ili otklanjanje ograničenja zainteresovane strane, kako bi se ona uključila u proces strateškog planiranja.

### Prilog 1: Analiza zainteresovanih strana

Zainteresovani učesnici	Interesi	Ograničenja	Strategije uključivanja
...	...	...	...

Pri kategorizaciji je neophodno uzeti u obzir i mišljenja samih zainteresovanih strana o tome da li je, i u kojoj meri delatnost same škole relevantna za njih. To treba imati u vidu pri formulisanju upitnika o potrebama zainteresovanih strana i uvrstiti taj tip pitanja u upitnik.

## METODOLOGIJA ZA PRIKUPLJANJE PODATAKA O POTREBAMA ZAINTERESOVANIH STRANA I DINAMIKA PRIKUPLJANJA PODATAKA

U kontekstu primene koncepcije zainteresovanih strana na nivou škole, svi građani i sve institucije se pojavljuju, u krajnjoj instanci, kao strane koje imaju interes u radu škole i kao partneri i/ili kao korisnici usluga koje škola pruža u okviru svojih nadležnosti. Iako teoretski kategorija neke zainteresovane strane ne treba da bude presudna u određivanju da li će se ili neće vršiti analiza potreba te zainteresovane strane, za praktične potrebe izrade Školskog razvojnog plana neophodne zainteresovane strane imaju prednost.

Zainteresovne strane treba da shvate svoju ulogu i uzročno posledične institucionalne veze odnosno da shvate da imaju konkretan interes u radu škole i da mogu na taj rad da utiču. Tek kada spoznaju svoj interes, odnosno definišu one svoje potrebe čijem zadovoljenju data institucija treba da doprinese, a sa druge strane ciljeve, kapacitete i ograničenja škole, zainteresovane strane mogu da istupe sa realnim i konstruktivnim predlozima da bi se postigao neki zajednički cilj. Ti predlozi se kasnije, u procesu izrade Školskog razvojnog plana, metodološki obrađuju na nivou ciljeva i/ili aktivnosti.

### ANALIZA STANJA (ŠKOLE I OKRUŽENJA)

Koristeći metode kao što su SWOT analiza, analiza stanja u školi, organizaciona, funkcionalna analiza i druge, prikupljaju se i analiziraju podaci kako bi se objektivno dobili podaci o trenutnom stanje škole i okruženja u svim aspektima neophodnim za operativno planiranje.

Analiza stanja škole i okruženja služi za sagledavanje:

- kapaciteta škole u odnosu na defisani dugoročni cilj i nadležnost škole;

- okruženja u kome škola funkcioniše odnosno mogućnosti da se škola pozicionira u odnosu na lokalne trendove ali i globalne, regionalne i nacionalne trendove koji mogu imati uticaja na poslove iz nadležnosti institucije.

## **SWOT ANALIZA**

SWOT analiza je proces uočavanja snaga, slabosti, šansi i opasnosti i služi za sagledavanje stanja i perspektiva škole i stanja okruženja u kome škola funkcioniše.

Rezultati SWOT analize pomažu u određivanju ciljeva. Nastoji se da se iskoriste prednosti s kojima raspolaže organizacija i mogućnosti koje ona ima. Planirani ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulisani i razumljivi zaposlenima i široj zajednici.

SWOT analiza je tehnika kojom se realno procenjuju i sagledavaju unutrašnje snage (prednosti) i slabosti škole i spoljne šanse i opasnosti (prijetnje) u cilju sagledavanja mogućih načina kako da se prevaziđu pojedine slabosti, koristeći se snagama (prednosti) i smanjivanjem pojedininih opasnosti (pretnji) korištenjem šansi.

Pitanja koja se odnose na snage (prednosti) treba razmotriti iz sopstvenog ugla (škola, učenici, zaposleni, roditelji) i ugla onih sa kojima radite (ključne zainteresovane strane) i napraviti što realniji spisak svojih osobina; Pitanja koja se odnose na slabosti treba takođe razmotriti i sa unutrašnje i sa spoljašnje tačke gledišta. U prepoznavanju obe grupe osobina, treba biti realan.

Neka od pitanja koja se koriste tokom sagledavanja snaga i slabosti su:

- Da li drugi vide kod vas slabosti koje sami ne vidite?
- Šta možete da popravite?
- Šta ne radite kako treba?
- Šta treba da izbegavate?

Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje aspekte ili karakteristike škole i odnose se na sadašnjost.

Šanse i opasnosti ukazuju na spoljašnje faktore koji u doglednoj budućnosti mogu uticati na školu i koje škola treba da ima u vidu pri planiranju svojih aktivnosti.

Neka od pitanja koja se koriste tokom sagledavanja šansi su:

- U čemu sagledavate dobre mogućnosti?
- Koje pozitivne trendove ste uočili u okruženju?

Osnovna pitanja koja se uobičajeno koriste pri sagledavanju opasnosti su:

- Na koje poteškoće nailazite?
- Da li promene na širem društvenom planu mogu da ugroze trenutni status vaše škole? Koje i u kojoj meri?

## Prilog 2: SWOT analiza

U tabelu za SWOT analizu se unose sve naše snage i slabosti, precizno i spontano izrečene, bez (auto) cenzure među članovima tima, radi izbegavanja sledećih grešaka:

- Kod prepoznavanja snaga neki kvaliteti se podrazumevaju, tu su i vremenom ih više ne registrujemo i ne vrednujemo, sve ih manje koristimo i previđamo ih.
- Kod prepoznavanja slabosti o nekima se ne govori, skrivaju se ili ignorišu.

<p><b>SNAGE</b></p> <p>Pod našom kontrolom</p> <p>Resursi (kapaciteti) kojima raspolažemo i unosimo ih u naš Školski razvojni plan. Oni mogu da budu ljudski, materijalni, finansijski.</p> <p>Npr. Iskustvo i znanje u radu sa određenim ciljnim grupama (navesti precizno koja znanja i koje ciljne grupe), izgrađen dobar odnos sa roditeljima, učenicima, lokalnom zajednicom, prostor za rad, oprema, sredstva za realizaciju nekih aktivnosti koje škola planira da realizuje.</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Pod našom kontrolom</p> <p>Ono što nam nedostaje u kapacitetima i resursima i treba ih menjati (npr. učenjem)...</p> <p>Npr. Dodatna znanja koja bi poboljšala kvalitet rada u školi, broj stručnih saradnika koji nedostaje, oprema koja nedostaje, troškovi koje je nemoguće pokriti..</p>
<p><b>ŠANSE (prilike, mogućnosti)</b></p> <p>Nisu pod našom kontrolom</p> <p>Pogodnosti/pretpostavke u okruženju, koje naročito možemo iskoristiti za dodatno prikupljanje potrebnih informacija, uspešno sprovođenje planiranih aktivnosti.</p> <p>Npr. Reformski procesi u obrazovanju koji omogućuju inovacije, saradnja sa civilnim sektorom otvara mogućnosti pristupa drugim fondovima i dodatne resurse.</p>	<p><b>PREPREKE (pretnje)</b></p> <p>Nisu pod našom kontrolom</p> <p>Rizici o kojima treba da vodimo računa, jer oni mogu ugroziti naš plan ili projekat.</p> <p>Npr. Nedostatak ili ukidanje fondova, promena lokalnih vlasti itd.</p>

Snage i slabosti sigurno su pod našom kontrolom: snage stavljamo u punu funkciju a za slabosti spoznajemo koje akcije treba činiti kako bismo ih ublažili ili eliminisali.

Kod razmišljanja o prilikama i preprekama, moramo voditi računa da ne pretpostavljamo stvari u okruženju, bilo da ih procenjujemo kao priliku ili kao prepreku. Ova analiza može podstaći tim da osmišljava aktivnosti koje bi mogle da umanje moguće rizike u okruženju.

## ANALIZA PROBLEMA (DRVO PROBLEMA)

Analiza problema preduslov je za pravilno određivanje ciljeva, a samim tim i preduslov za njegovo uspešno dostizanje. Za potrebe analize koristi se, metoda problemskog stabla/drvo problema koja pomaže u pronalaženju rešenja problema mapiranjem anatomije uzroka i posledica vezanih uz neki problem.

Pristup rešavanja problema korišćenjem ove metode ima nekoliko prednosti:

- problem je moguće raščlaniti u manje delove,
- stiče se jasnije razumevanje problema i njegovih uzroka,
- pomaže kod prepoznavanja osnovnih problema i njihovih argumenata,
- kod nejasnih delova problema ukazuje na potrebu za dodatnim informacijama, dokazima ili resursima s ciljem izrade jasnog rešenja,
- rešavaju se trenutni problemi, a ne oni iz prošlosti ili budućnosti,
- proces analize problema doprinosi njegovu boljem razumevanju.

Analiza problema je najefikasnija kada se radi u malim grupama, pri čemu je prvi korak uvek raspraviti i utvrditi problem koji je potrebno analizirati. Nakon utvrđivanja glavnog problema, sledi identifikacija uzroka koji predstavljaju korene stabla. Na kraju se identifikuju posledice problema, koje predstavljaju grane stabla. Takav grafički prikaz omogućava shvatanje problema kroz odnos uzroka i posledica vezanih uz glavni problem. Osnovni alat kojim se grupa služi tokom razrade problema i uzročno-posledičnih veza je diskusija, koja otkriva u kakvom su odnosu uzroci i posledice.

Osnovna pitanja koja se obično koriste pri kreiranju problemskog stabla su:

- Šta je glavni problem/i?
- Koji uzroci se nalaze u korenu problema?
- Kakve su posledice nastale kao rezultat ovog/ih problema

Problem je ono što je uočeno kao izvor nezadovoljstva ili smanjenja efikasnosti, prepreka postizanju željenih ciljeva/zadataka.

### **Analiza problema – osnov za definisanje ciljeva**

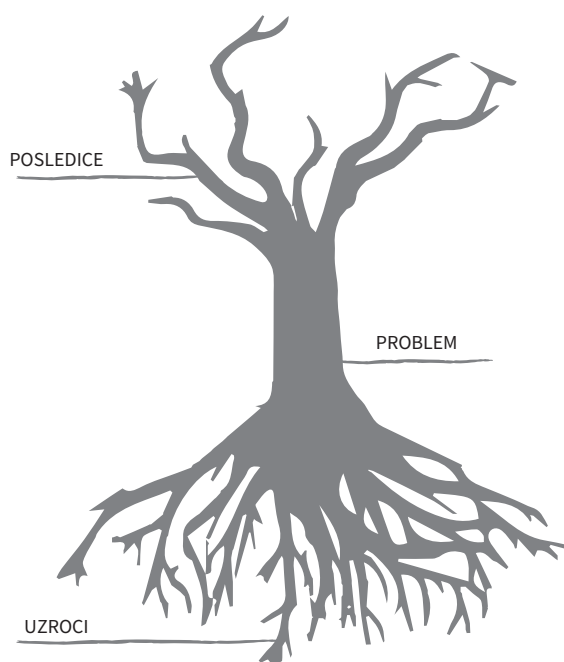
Analiza problema uzima kao polazište jedan ili više sagledanih, negativnih aspekata trenutne situacije.

Analiza problema podrazumeva:

- Definisanje okvira i predmeta analize,
- Identifikacija osnovnih problema sa kojima se ciljne grupe i korisnici suočavaju,
- Vizualizacija problema u obliku dijagrama, poznatog kao stablo problema.
- U odnosu na svaki tako identifikovan problem, zainteresovane strane definišu uzroke i posledice i tako zajednički utvrđuju ključni problem.

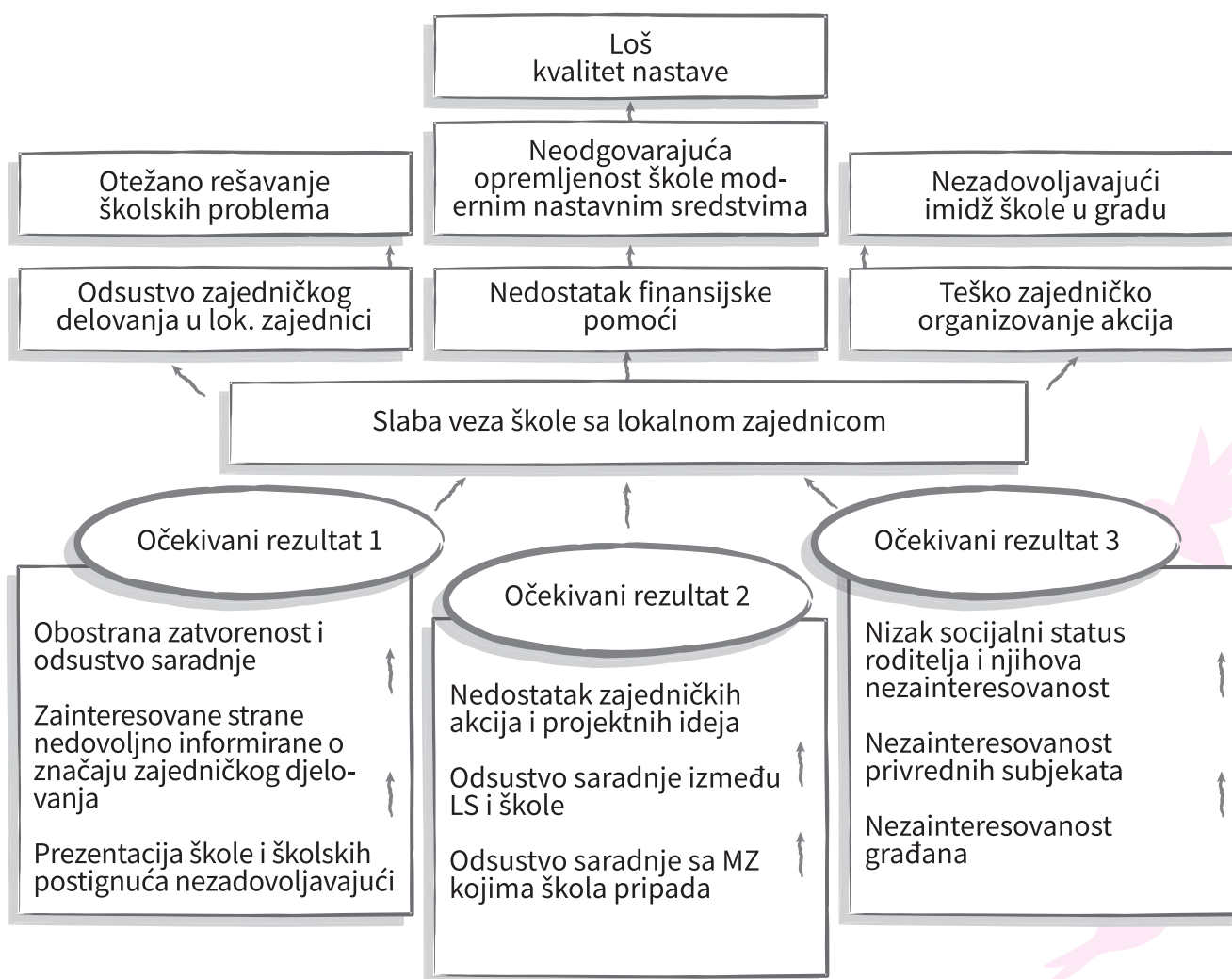
Koraci u sprovođenju analize problema:

- definišite jedan ključni problem za pokretanje analize;
- prodiskutujte probleme koje su zainteresovane strane sagledale, a koji su vezani za gore definisan problem;
- počnite da uspostavljate vezu između uzroka problema i posledica koje on izaziva tako što ćete probleme koji su direktno prouzrokovali ključni problem beležiti „u korenu“, a probleme koji su nastali kao posledica ključnog problema „u krošnju“.
- odgovarajući na pitanje : Koji je uzrok toga što se to desilo ? i dalje listajte probleme istim logičkim sledom;



- problemi se zatim strelicama povezuju sa njihovim posledicama;
- kada se završi definisanje problema čitavo stablo problema se pretvara u stablo ciljeva. Na taj način ćemo u donjem delu stabla imati definisane opštije (strateške) ciljeve, a u gornjem delu rezultate koji se postižu ostvarivanjem postavljenog cilja;
- rezultat vežbe, grafički prikazan kao tzv. “stablo problema” daje snažnu, ali pojednostavljenu sliku stvarnosti, a drvo ciljeva sliku željene situacije.

### Prilog 3: PRIMER ANALIZE PROBLEMA KROZ TEHNIKU „DRVO PROBLEMA“



### DEFINISANJE PRIORITETNIH PODRUČJA

Uspešnost funkcionisanja škola zavisi od niza faktora i aktivnosti u okviru kojih deluju.

SWOT-analizom stanja i razvojnih mogućnosti škole lako je uočiti prednosti, nedostatke, mogućnosti i poteškoće s kojima se škole suočavaju u svom trenutnom delovanju. Određivanjem prioritetnih područja unapređenja započinje proces izrade razvojnog plana škole. Prioriteti razvoja škole se određuju u odnosu na njihov značaj za razvoj škole, u svetlu svih kontekstualnih faktora (eksternih, internih) i raspoloživih resusa škole, potrebnih za njihovo ostvarivanje (finansijskih, materijanih, ljudskih). Pri izboru prioriteta razvoja škole treba voditi računa o potrebama učenika, specifičnostima škole, snagama škole, resursima sa kojima raspolaže i dr. Prilikom odlučivanja o prioritetima razvoja ili unapređivanja Tim za školsko razvojno planiranje, takođe, treba da razmotri:

- ranije identifikovane prednosti škole i oblasti za poboljšanje u školi;
- oblasti za poboljšanje identifikovane tokom spoljašnjeg vrednovanja kvaliteta rada škole od strane nadležne ustanove;
- oblasti koje se odnose na nacionalne ili lokalne inicijative;
- područje od posebnog interesa za društvo, kao što su deca sa posebnim obrazovnim potrebama i invaliditetom i sl.

Prioritetna područja su tematske celine u kojima škole trebaju pokrenuti promene. Definisanje prioriteta područja polazište je za strateško planiranje budućeg razvoja škole. Nakon određivanja prioriteta područja, škola postavlja jedan opšti cilj za to područje i jedan ili više specifičnih ciljeva/zadataka unutar istog.



#### Prilog 4: Izgled matrice Školskog razvojnog plana

NAZIV ŠKOLE:

Logo / slika škole

### AKCIONI / RAZVOJNI PLAN ŠKOLE 202\_\_-202\_\_. KLIMA I KULTURA

#### Zaposleni škole

Stručni profil	Broj
Nastavno osoblje	
Stručna služba škole (pedagog/psiholog/soc.radnik/defektolog...)	
Administrativno finansijsko osoblje	
Pomoćno-tehničko osoblje	
Ostalo (navedite)	
Ukupan broj zaposlenih	

#### Učenici

Podaci	Školska 20__/_			Školska 20__/_			Školska 20__/_		
Ukupan broj učenika									
Broj učenika koji su završili školu:									
Broj upisanih učenika/ca:									
Broj učenika u područnim školama:									
Broj odeljenja u 202_/202_	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX

**Kontaktirajte nas:**

<b>Puni naziv škole</b>	
Područne škole	
Adresa:	
Telefon/fax:	
Web-site:	
E-mail:	

**SADRŽAJ:**

<b>PISMO DIREKTOR/KE .....</b>	<b>3</b>
<b>Članovi školskog razvojnog tima .....</b>	<b>3</b>
<b>VIZIJA ŠKOLE – kakvu školu želimo graditi.....</b>	<b>4</b>
<b>MISIJA ŠKOLE – šta radimo da ostvarimo našu viziju .....</b>	<b>4</b>
<b>VREDNOSTI ŠKOLE – ključne vrednosti koje škola promovise .....</b>	<b>4</b>
<b>Kontekst.....</b>	<b>5</b>
<b>Specifični podaci.....</b>	<b>5</b>
<b>POSTIGNUĆA U PETHODNOM PERIODU .....</b>	<b>6</b>
<b>ANALIZA STANJA.....</b>	<b>7</b>
<b>STANDARDI KLIME I KULTURE .....</b>	<b>8-14</b>
<b>KLJUČNI PRIORITETI.....</b>	<b>14</b>
<b>AKCIONI PLAN.....</b>	<b>16</b>

**PISMO DIREKTORA/KE**



**ČLANOVI ŠKOLSKOG AKCIONOG/RAZVOJNOG TIMA**

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...



**VIZIJA ŠKOLE - slika zamišljene budućnosti**

**MISIJA ŠKOLE - šta radimo da ostvarimo našu viziju**

**VREDNOSTI ŠKOLE - ključne vrednosti koje škola promovise**

**KONTEKST - karakteristike zajednice i podaci o školi**

**KARAKTERISTIKE ZAJEDNICE U KOJOJ SE NALAZI ŠKOLA:**

**Specifični podaci o školi (školska 20\_\_/\_\_):**

Oblast	Podaci	Komentar
Akadska postignuća (prosečna ocena):		
Broj učenika koji ponavljaju razred		
Broj učenika koji pohađaju školu po IOP-u		
Broj učenika korisnika socijane pomoći		
Boj dece sa jednim ili oba nezaposlena roditelja		
Broj dece bez roditeljskog staranja		
Broj dece koja su napustila školovanje		
Ukupan broj izostanaka		
Broj neopravdanih izostanaka		
Broj izrečenih disciplinskih mera		
Broj sekcija		
Broj učenika uključenih u vannastavne aktivnosti		

**POSTIGNUĆA U PRETHODNOM PERIODU**

Najvažniji uspesi škole:



## **ANALIZA STANJA**

### *KLIMA I KULTURA*

#### *Oblasti za analizu:*

- I. ZAJEDNIČKA MISIJA, VIZIJA I VREDNOSTI ŠKOLE*
- II. OSEĆAJ SIGURNOSTI I PRIPADANJA ŠKOLSKOJ ZAJEDNICI*
- III. PLAN RADA UTEMELJEN NA PRAĆENJU I EVALUACIJI*
- IV. PARTNERTSVO SA PORODICOM I ZAJEDNICOM*
- V. NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA*
- VI. PRAVILNICI I PROCEDURE KOJIMA SE UREĐUJE KLIMA I KULTURA*

#### *SUMATIVNI REZULTATI:*

### **OBLAST 1: ZAJEDNIČKA MISIJA, VIZIJA I VREDNOSTI ŠKOLE**

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

### **OBLAST 2: OSEĆANJE SIGURNOSTI I PRIPADANJA ŠKOLSKOJ ZAJEDNICI**

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

### **OBLAST 3: PLAN RADA UTEMELJEN NA PRAĆENJU I VREDNOVANJU**

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

### **OBLAST 4: PARTNERTSVO SA PORODICOM I ZAJEDNICOM**

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

### **OBLAST 5: NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA**

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:

### **OBLAST 6: PRAVILNICI I PROCEDURE KOJIMA SE UREĐUJE KLIMA I KULTURA**

Naše snage:

Oblasti za unapređenje:

Dodatne informacije koje su nam potrebne:

Moguće aktivnosti:



**PRIORITETNA PODRUČJA**

OBLASTI I PRIORITETI	
I.	ZAJEDNIČKA MISIJA, VIZIJA I VREDNOSTI ŠKOLE
PRIORITET:	
II.	OSJEĆANJE SIGURNOSTI I PRIPADANJA ŠKOLSKOJ ZAJEDNICI
PRIORITET:	
III.	PLAN RADA UTEMELJEN NA PRAĆENJU I EVALUACIJI
PRIORITET:	
IV.	PARTNERTSVO SA PORODICOM I ZAJEDNICOM
PRIORITET:	
V.	NASTAVNI PROCES I PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA
PRIORITET:	
VI.	PRAVILNICI I PROCEDURE KOJIM SE UREĐUJE KLIMA I KULTURA
PRIORITET:	

**PRIORITETI U ŠKOLSKOJ 202\_\_/202\_\_ . GODINI**

	Prioriteti	Oblasti
Prioritet 1		
Prioritet 2		

**ANALIZA PRIORITETA**

PRIORITET 1:			
KLJUČNA PITANJA / PROBLEMI U OVOM PODRUČJU:			
<b>UZROCI PROBLEMA</b>	<b>POSLEDICE PROBLEMA</b>	<b>Šta još moramo znati o ovom problemu?</b>	<b>Kako ćemo prikupiti dodatne podatke i od koga?</b>



## AKCIONI PLAN ŠKOLSKOG RAZVOJNOG PLANA: KAKO I NA OSNOVU ČEGA DEFINISATI CILJEVE?

Na osnovu definisanih prioriteta postavljaju se dugoročni i kratkoročni ciljevi, koji treba da pokažu šta se želi postići i šta se unapređuje. Ciljevi treba da su jasni, merljivi, usmereni ka unapređenju klime i kulture, ili specifičnije, kvaliteta nastave i učenja i poboljšanju uspeha učenika, uz uključivanje nastavnika, učenika i roditelja. Planski proces započinje definisanjem cilja kao izjave o željenom promenjenom stanju kojem težimo i u čijoj funkciji su svi ostali elementi plana.

### AKCIONI PLAN

Radi ostvarivanja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva razvijaju se akcioni planovi. Iz akcionog plana se vidi: DUGOROČNI CILJ - šta želimo da postignemo kroz duži vremenski period; SPECIFIČNI CILJ/ZADATAK - šta želimo postići kroz kraći vremenski period; AKTIVNOST - šta je potrebno uraditi da bi se ispunio određeni cilj; VREMENSKI OKVIR- za svaku od aktivnosti; ODGOVORNOST- ko je odgovoran za svaku od aktivnosti; VREMENSKI OKVIR- kada raditi svaki od ciljeva; RESURSI- koji su nam resursi potrebni za ostvarenje ciljeva.

U funkciji opštosti i specifičnosti:

- opšti je cilj čijoj realizaciji škola samo doprinosi, ali zajedno sa svim drugim akterima;
- specifičan je cilj čija realizacija zavisi isključivo od škole.

#### *M.U.D.R.O definisani dugoročni i kratkoročni ciljevi (zadaci)*

Svaki od prioriteta razvoja škole treba definisati jedan ili više ciljeva koje škola želi postići u okviru tog područja. Obzirom na složenost i vremensku odrednicu, ciljevi mogu biti dugoročni i kratkoročni (koji se još nazivaju specifični ciljevi ili zadaci). Bitno je istaći da specifični ciljevi škole treba da budu usklađeni sa dugoročnim ciljem škole, te da se ostvarivanjem specifičnog cilja doprinosi ostvarivanju dugoročnog strateškog cilja škole. Kratkoročni/specifični ciljevi prikazuju promene do kojih se dolazi u jednom kraćem vremenskom intervalu.

Osnovni principi pravilnog kreiranja ciljeva:

#### **M.U.D.R.O.**

Prilikom postavljanja svakog cilja mora se voditi računa o parametrima koji daju odgovore na sledeća pitanja:

Da li je **M**erljiv?

Da li je **U**okviren vremenski?

Da li je **D**ostižan?

Da li je **R**ealan?

Da li je **O**dređen?

Pri kreiranju ciljeva neophodno je uzeti u obzir rezultate analize. Vodeći se principom M.U.D.R.O. potrebno je da svaki cilj u svojoj definiciji obuhvati barem tri od ovih pet karakteristika. Bilo bi poželjno da su ciljevi razvrstani po hronološkom i logičkom sledu uz vođenje računa o tome da je odgovornost za realizaciju cilja u nadležnosti škole.

Pravilno definisani ciljevi odgovaraju na pitanja koje promene i unapređenja se žele postići, koji su očekivani ishodi tih promena i kako će te promene uticati na razvoj škole u celini.

Specifični ciljevi škole treba da budu usklađeni sa dugoročnim ciljem (ili ciljevima) škole a preko njega i sa lokalnim prioritetima i zakonima utvrđenim nadležnostima.

Da bi se ostvarili ciljevi neophodno je osmisliti aktivnosti koje će na kraju dovesti do ostvarenja željenog cilja.

*Aktivnosti su niz koraka koje treba obaviti kako bi se postigao specifični cilj/zadatak.*

### **Operacionalizacija pokazatelja uspešno ostvarenih ciljeva**

Pokazatelji uspeha su parametri koji služe da se specifični ciljevi/zadaci opišu na operativno merljiv način (kvantitet, kvalitet, vreme). Oni se definišu na nivou specifičnog cilja/zadatka (ciljni indikatori) tako što se za svaki cilj određuje jedan ili više indikatora i na nivou aktivnosti (procesni i/ili ishodni indikatori). Indikatori se koriste tokom sprovođenja školskog razvojnog plana (monitoring) da bi se pratio stepen izvršenja ili realizacije specifičnog cilja/zadatka i kako bi se utvrdilo da li je cilj postignut i/ili u kojoj meri je postignut.

### **INDIKATORI: POKAZATELJI USPEHA**

Indikatori su pokazatelji, markeri, činjenice, informacije, merila, koji služe da se ciljevi i aktivnosti plana opišu na operativno merljiv način (kvantitet, kvalitet, vreme); kako bi se kvalitativno (opisno) i kvantitativno (merljivo) izmerilo promenjeno stanje posle izvršenja aktivnosti i postizanja ciljeva.

Formulišu se kao odgovor na pitanja:

- Kako ćemo saznati da li se ono što smo planirali zaista i ostvaruje ili ne?
- U kojoj se meri ostvaruje?

Osnovna funkcija indikatora je:

- Procena (merenje) napretka u ostvarivanju zacrtanog cilja ili ciljeva
- Olakšavanje komunikacije o pozitivnim ili negativnim postignućima u ostvarivanju zacrtanog sa nosiocima (političkog) odlučivanja, administracijom, naučnom zajednicom,
- Pružanje ključnih smernica za proces odlučivanja.

Vrste indikatora:

- Izlazni indikatori (outcome indikatori) - omogućavaju nam da procenimo postignute ciljeve u odnosu na ono što je uloženo, npr. broj i vrsta uspostavljenih mehanizama za saradnju sa roditeljima.
- Indikatori uticaja (impact indikatori) - pokazuju nam širi/dugoročni rezultat preduzetih mera, npr. procenat učenika sa postignućima iznad prosečnih na nacionalnom testiranju iz matematike;
- Procesni indikatori - omogućavaju nam da sagledamo koje su mere i aktivnosti preduzete, npr: formiran Školski razvojni tim, usvojen Školski razvojni plan za naredni petogodišnji period;
- Ciljani indikatori (target indikatori) - omogućavaju nam da definišemo i sagledamo ciljeve/zadatke, npr. 50% nastavnika obučeno za razvoj kritičkog mišljenja kod učenika do kraja školske 2021. godine.

Ciljani indikator/target - Predstavlja rezultat koji očekujemo da dobijemo na kraju programa ili aktivnosti. Postavlja se u odnosu na cilj.

Da bi indikator bio MUDRO definisan mora se definisati izvor podataka i izvor provere, definisanje dinamike za prikupljanje podataka, definisanje odgovornosti i definisanje potrebnih resursa.

**Prilog 5: Izgled Akcionog plana/Plana aktivnosti**

<b>Prioritet 1:</b>							
Opšti cilj (rezultat koji želimo postići):							
	<b>Trenutno stanje</b> Od čega polazimo?	<b>Aktivnosti i metode</b> Šta ćemo preduzeti?	<b>Zaduženja</b> Ko?	<b>Rokovi</b> Kada?	<b>Potrebni resursi</b> Šta nam je potrebno?	<b>Pokazatelji uspjehnosti</b> Šta će ukazivati da smo postigli cilj?	<b>Način praćenja i dokumentovanja</b> Kako ćemo beležiti napredovanje?
<b>Specifični cilj 1</b> (koraku postizanju cilja)							
<b>Specifični cilj 2</b>							

## **PRAĆENJE I VREDNOVANJE NAPREDOVANJA I POSTIGNUĆA ŠKOLE**

### *Praćenje i vrednovanje sprovođenja Školskog razvojnog plana*

U ovom poglavlju i njegovim sekcijama bavimo se ciljevima monitoringa i evaluacije sprovođenja školskog razvojnog plana, metodama i tehnikama te korišćenjem rezultata ova dva procesa.

Veoma je važno da se celi proces sprovođenja školskog razvojnog plana prati i kontroliše kroz proces praćenja i vrednovanja, odnosno procene. Iz tog razloga, praćenje i vrednovanje predstavljaju prateću i završnu fazu koja utiče na kvalitet realizacije tog procesa. Na taj način se upravljanje školskim razvojnim planom sprovodi veoma kompleksno, ali unapređujući kvalitet obrazovanja na svim nivoima efikasno i efektivno.

Svaku aktivnost treba meriti ispravno u svrhu postizanja kvaliteta. Nivo kvaliteta bi trebalo da bude utvrđen kroz organizaciju. Dokaze kvaliteta je neophodno navesti, kao i svaki od njenih aspekata, i reagovati gde je potrebno. Može se koristiti niz načina za merenje sprovođenja aktivnosti i procedura Školskog razvojnog plana. Formalizacijom sistema merenja postiže se kontinuirano praćenje i merenje uspeha, kao i mogućnost reagovanja, pre nego što se neuspeh desi (Farooq, 2007).

### **DEFINISANJE, CILJEVI I VAŽNOST PRAĆENJA I VREDNOVANJA**

Cilj praćenja i vrednovanja sprovođenja školskog razvojnog plana je da se sistematski prikupljaju podaci, prati i nadgleda proces sprovođenja i procenjuje uspeh razvojnog plana sa stanovišta dostizanja utvrđenih strateških i prioritarnih ciljeva. Svrha monitoringa i evaluacije je praćenje napretka, poboljšanje efikasnosti i uspešnosti ŠRP-a, ali i predlaganje izmena u aktivnostima na osnovu nalaza i ocena.

Praćenje i vrednovanje uključuje celovito sagledavanje ispunjenja aktivnosti, specifičnih zadataka i ciljeva, strateških i specifičnih ciljeva i to na sledeći način:

- Praćenje procesa sprovođenja akcionog plana (da li se planirane aktivnosti sprovode i da li se resursi efektivno raspoređuju i koriste);
- Praćenje ishoda aktivnosti (efekti-rezultati aktivnosti u odnosu na uložene resurse);
- Evaluaciju napretka u ostvarivanju svrhe (misije i strateških ciljeva strategije);
- Evaluaciju uticaja razvojnog plana na učenike, roditelje, nastavnike i lokalnu zajednicu.

### *Praćenje*

Ovo je način provere i utvrđivanja da li se plan ostvaruje i procene koliko dobro se ostvaruje, da bi se korektivne aktivnosti preduzele čim to postane neophodno. Praćenje može smanjiti gubitak vremena i napora. Praćenje vodi prilagođavanju, dopunjavanju i korigovanju svih aspekata plana. Procedure praćenja uključuju:

- sastanke za ponovno razmatranje (svi zaposleni ili male grupe) na kojima se diskutuje napredak u svetlu kriterijuma uspeha, naglašavaju poteškoće, predlažu mere za rešavanje problema;
- neformalne diskusije ili formalni razgovori sa učesnicima iz škole ili zainteresovanim partnerima van škole, radi dobijanja povratnih informacija o aktivnostima, kašnjenjima, odlaganjima, potrebnim resursima i poštovanju rokova;
- posmatranje od strane „prijatelja - kritičara“ („stranac“ koji ima odgovarajuće iskustvo);
- korišćenje prihvaćenih instrumenata evaluacije na definisanim nivoima unutar vremenskog okvira u planu.

U fazi primene sprovode se aktivnosti naznačene u akcionom planu, uspostavljaju se procedure koje će omogućiti pružanje podrške nastavnicima i drugim osobama uključenim u pojedine aktivnosti u okviru zadataka. U fazi implementacije važno je praćenje koje treba da osigura efikasnu implementaciju. Praćenjem se takođe procenjuje da li se sprovođenje Plana odvija na predviđen način i da li postoji potreba za korekcijama, u smislu dopune ili izmene određenih elemenata Plana.

## *Vrednovanje*

Na kraju ciklusa sprovođenja (programa) razvoja škole važno je da školska zajednica proceni uspeh sprovedenog u postizanju ciljeva i pristupanju razvojnim potrebama škole. Procesom vrednovanja procenjuje se opseg do kojeg je bilo moguće postići odnosno realizovati ciljeve, navedene u svakoj od prioriternih oblasti razvoja.

### *Praćenje implementacije školskog razvojnog plana*

Praćenje implementacije školskog razvojnog plana predstavlja način provere i utvrđivanja da li se plan ostvaruje i koliko dobro se ostvaruje kako bi se odmah poduzele neophodne aktivnosti u cilju korekcije.

Monitoring izveštaji bazirat će se na osnovi:

- sastanaka na kojima se razmatraju postignuti rezultati, naglašavaju poteškoće, predlažu aktivnosti za rešavanje problema;
- diskusija i razgovora s učesnicima iz škole ili s partnerima van škole radi dobijanja povratnih informacija;
- korištenja prihvaćenih instrumenata evaluacije na definisanim nivoima unutar vremenskog okvira u planu.

Praćenje (kao sistematski proces prikupljanja podataka) trebao bi se provoditi kontinuirano u periodu važenja školskog razvojnog plana.

### *Vrednovanje implementacije školskog razvojnog plana*

Procesom vrednovanja procenjuje se opseg do kojeg je bilo moguće postići odnosno realizovati ciljeve, navedene u svakoj od prioriternih oblasti razvoja: u potpunosti, delimično ili bez značajnijeg ostvarenja. Ishod vrednovanja je osnov daljeg unapređivanja i izrade sledećeg ciklusa planiranja razvoja:

- Projekti koji su realizovani mogu biti integrisani u život škole;
- Projekti čiji su ciljevi delimično ostvareni mogu biti nastavljeni u sljedećem ciklusu, sa mogućim izmenama, koje proističu iz identifikacije poteškoća i prepreke za uspeh;
- Projekti čiji ciljevi nisu značajno ostvareni mogu biti potpuno revidirani ili zamenjeni novim projektima, koji će imati veće šanse za uspešnije ostvarenje u okviru pojedinih prioriteta razvoja.

Proces vrednovanja uzima u obzir iskustvo svih uključenih u sprovođenje plana. U ovom procesu posebna pažnja poklanja se sakupljanju dokaza odnosno podataka, povezanih sa indikatorima odnosno kriterijumima uspeha, uz formiranje zaključaka i preporuka.

Prema ličnom iskustvu autora, preporuka je da se dokazi mogu sakupiti kroz:

- Upitnike, ankete;
- Dokumente, zapisnike i protokole;
- Diskusije;
- Intervjue;
- Uvid u rad učenika;
- Procesom posmatranja/opservacije

**Evaluacija** (kao analiza podataka i donošenje ocene o uspešnosti) vrši se povremeno - periodično i prati određene faze sprovođenja. Vrednovanje uspešnosti obavljaće se jednom godišnje, na kraju školske godine, i izveštaj je sastavni deo godišnjeg izveštaja o radu škole.

Primer na koji način može obavljati evaluacija aktivnosti predviđenih Školskim razvojnim planom.

### *Metode, tehnike i instrumenti za praćenje i vrednovanje*

Za uspešno obavljanje praćenja i vrednovanja sprovođenja Školskog razvojnog plana mogu se koristiti standardni alati za prikupljanje podataka, poput: evidencije korisnika i usluga, upitnici, razgovori, ankete, neposredni uvid

u dokumentaciju itd.

Dokazi se mogu sakupiti kroz:

- upitnike;
- dokumente
- zapisnike i protokole;
- diskusije;
- intervju;
- uvid u rad učenika;
- procesom posmatranja;
- nezavisne evaluacione izvještaje i druge instrumente.

### ***Nosioci procesa praćenja i vrednovanja***

Koordinator aktivnosti praćenja i vrednovanja je direktor u saradnji sa Školskim razvojnim timom koji vrši izbor indikatora i tehnike za njihovo merenje.

### ***Korišćenje i diseminacija podataka***

Primarna svrha prikupljanja podataka i donošenja ocena o napretku i uspehu je provera zasnovanosti i realističnosti ŠRP-a, pa s tim u vezi i korigovanje ciljeva i zadataka, ukoliko je to potrebno. Na kraju školske godine na osnovu rezultata praćenja i vrednovanja sprovođenja ovog plana, daju se preporuke za izradu aneksa akcionog plana Školskog razvojnog plana.

### ***Diseminacija rezultata***

1. Razviti plan za deljenje podataka, a on uključuje: svrhu deljenja podataka, publiku sa kojom se deli, vrstu podataka koji se dele, načine na koje se podaci prezentuju, mesta/institucije kojima se prezentuju, kao i ko ih deli.

Načini na koji se podaci mogu prezentovati su:

- Izveštaji
- Brošure/lifleti
- Sažeti opisi
- Ključne stavke (abstracts)
- Novinski članci
- Video materijali
- Prezentacije
- Promotivni materijali

**Prilog 6: Plan sprovođenja i praćenja školskog razvojnog plana**

<b>AKTIVNOSTI</b>	<b>Završeno</b>	<b>U pripremi</b>	<b>Nije završeno</b>	<b>Komentar</b>
<b>TOKOM ŠKOLSKE 20__/20__ . godine:</b>				
<b>PRIPREMNA FAZA</b>				
Uspostavljen školski razvojni tim				
Izrađena vizija i misija škole				
Svi upoznati s misijom i vizijom škole				

**NA KRAJU ŠKOLSKE 20\_\_/20\_\_ . GODINE – JUN / AUGUST:**

**ANALIZA STANJA – PRIKUPLJANJE PODATAKA**

Prikupljeni podaci vezani za rezultate škole na kraju školske godine				
Urađena samoprocena na kraju školske godine				
Roditelji i učenici uključeni u samoprocenu na primeren način				

**ANALIZA PODATAKA**

Identifikovana ključna pitanja iz prikupljenih podataka				
Utvrđeni mogući uzroci i faktori koji doprinose ovim problemima				
Prikupljeni dodatni podaci kako bi se utvrdili tačni uzroci problema				
Konsultovane zainteresovane strane oko prioriteta				

**POČETAK ŠKOLSKE 20\_\_/20\_\_ . GODINE – DO KRAJA SEPTEMBRA (POSLATI PRVU VERZIJU PLANA)**

**DUGOROČNI I KRATKOROČNI CILJEVI**

Na osnovu identifikovanih problema određeni ključni strateški ciljevi i zadaci				
--	--	--	--	--

Identifikovane najbolje strategije i aktivnosti za realizaciju svakog od ciljeva i zadataka					
Određeni timovi/pojedinci odgovorni za realizaciju aktivnosti					
Utvrđene potrebe za dodatnim stručnim usavršavanjem, kako bi se planirane aktivnosti mogle realizovati					
Izrađen dugoročni strateški plan					
<b>GODIŠNJI PLAN</b>					
Identifikovani prioriteti (zadaci) za prvu godinu					
Izrađen godišnji plan sa tačnim rasporedom aktivnosti i odgovornostima u narednoj školskoj godini					

<b>TOKOM ŠKOLSKE 20__/20__ . godine</b>					
<b>IMPLEMENTACIJA PLANA</b>					
Razvijen plan za upoznavanje i uključivanje svih u realizaciju plana					
Organizovani redovni sastanci tima					
Revizija plana i izmene (ukoliko je potrebno)					

<b>PRAĆENJE I EVALUACIJA</b>					
Utvrđeno vreme i aktivnosti koje će se pratiti					
Određene osobe za praćenje i prikupljanje podataka					
Redovno praćenje i analiza prikupljenih podataka					





# MODUL 5: KAKO SPROVESTI ŠKOLSKI AKCIONI/RAZVOJNI PLAN

Kako bi se osiguralo sprovođenje planiranih aktivnosti u školskim akcionim planovima neophodno je plan sagledati iz više aspekata koji utiču na njegovu realizaciju i krenuti u osiguranje podrške ključnih aktera povezanih sa školom. Podrška u oblasti zagovaranja osnažiće školske timove a prvenstveno upravu škole da osnovne ideje školskih akcionih planova za smanjenje uticaja SES-a na uspeh u školi promovišu u drugim školama i kod donosioca odluka na svojim područjima.

## SADRŽAJ MODULA

- Sumiranje rezultata procesa učenja u Progamu razvoja škole i dopuna izrađenih draftova Školskih razvojnih/akcionih planova na osnovu naučenih lekcija,
- Recenzija izrađenih Školskih razvojnih/akcionih planova (dvostruko vođeni dnevnik),
- Alati za analizu konteksta i zagovaranje sprovođenja Školskih razvojnih/akcionih planova
  - Mapa moći
  - Analiza interesa ključnih aktera
  - Pro-pro model
  - Model strateškog komuniciranja.

## ISHODI MODULA / STANDARDI

Školski razvojni / akcioni planovi:

- Dopunjeni od strane Školskih akcionih timova novim saznanjima i idejama.
- Revidirani od strane drugih učesnika u cilju unapređenja i generisanja novih ideja.
- Pripremljeni za početak njihove implementacije analizom mogućih prepreka i mapiranjem saveznika u procesu sprovođenja.

## OBAVEZE ŠKOLE NAKON MODULA

- Izrađen predfinalni dokument Školskog razvojnog/akcionog plana koji će biti finalno revidiran od strane trenera/mentora.
- Pokretanje procesa implementacije Školskog razvojnog/akcionog plana ka adresiranju potreba učenika niskog SES-a.

# ZAGOVARAČKI ALATI ZA ŠKOLSKE RAZVOJNE/ AKCIONE TIMOVE

*Adnan Pripoljac*

## MAPE MOĆI:

Razmislite i imenujte sve institucije i pojedince koji imaju ili bi imali interesa za problem koji zagovrate – i pozitivne i negativne interese. Svaku identifikovanu osobu ili grupu osoba predstavite simbolom na odgovarajućem mestu na mapi odražavajući njegov/njen stav u pogledu vašeg zagovarano problema (podržava, neutralan, protivi se).

- Razmotrite kako tradicionalne tako i netradicionalne potencijalne učesnike u zagovaračkom procesu uključujući vođe organa uprave, slavne ličnosti, poslovne ljude i sl.
- Izrazite kreativnost u odabiru simbola za pojedine učesnike procesa: ako je uticaj tog učesnika veći onda ga predstavljaju krupnijim simbolom i obrnuto.
- Ako je učesnik procesa izrazito na strani podrške njegov simbol treba da se nalazi skroz levo na Mapi moći odnosno ako je izrazito protiv simbol treba da se nalazi skroz desno. Linija neutralnosti je na sredini Mape moći.
- Ako je delovanje dva učesnika procesa zagovaranja usko povezano njihovi simboli mogu biti povezani na Mapi, itd.

Nakon izrade mape, u cilju što kvalitetnijeg razumevanja odnosa moći u pogledu problema čije rešenje zagovaramo možemo postaviti neka od sedećih pitanja:

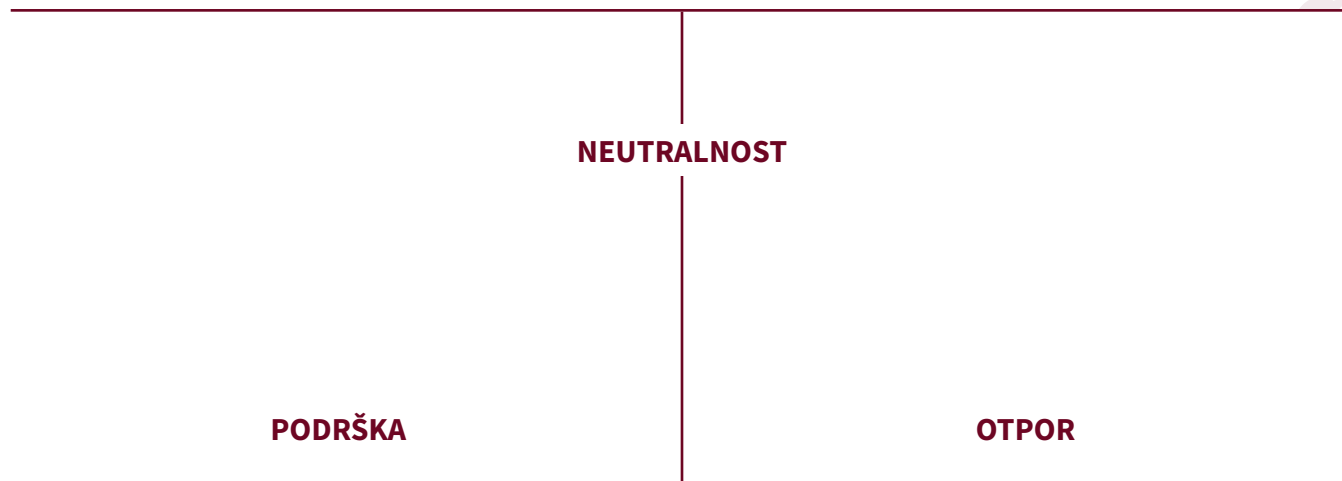
- Postoje li dodatni saveznici ili protivnici za našu kampanju javnog zagovaranja, koji?
- Gdje je na mapi smeštena najveća moć uticaja na donosioca odluka o problemu?
- U skladu sa odnosnom moći, kako biste usmerili svoje zagovaračke napore: da li biste jačali podršku, neutralisali protivnike ili pokušavali da ubedite neodlučne?

Na kraju treba istaći da je Mapa moći može poslužiti kao pokretna slika procesa javnog zagovaranja, tj. simboli onih učesnika koji u toku procesa zagovaranja pređu sa jedne na drugu stranu mogu se pomerati duž mape i na taj način oslikavati rezultate zagovaranja.

## MAPA MOĆI

Cilj javnog zagovaranja:

Ciljna publika:



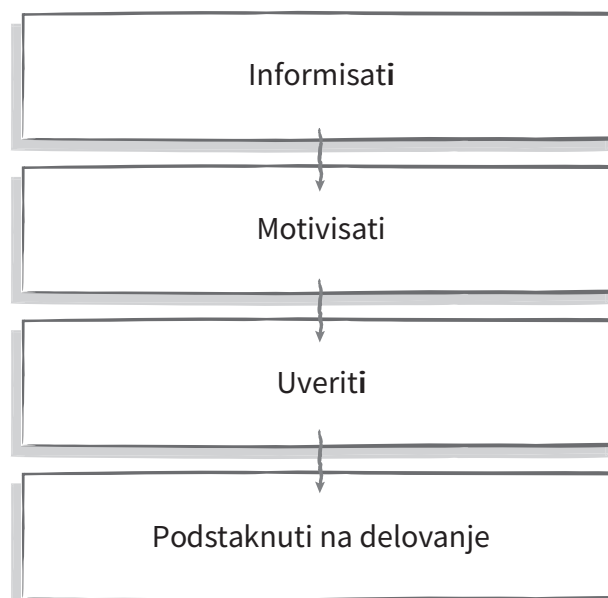
## MODEL STRATEŠKOG KOMUNICIRANJA

Delotvorno zagovaranje zavisi od sposobnosti onih koji ga vode da uvere donosioca odluka ili ga primoraju da preduzme određenu akciju. „Strateško komuniciranje je svaka planirana komunikacijska aktivnost koja želi da postigne neki od sledećih komunikacijskih ciljeva: Informisati, Uveriti, Motivisati, Podstaknuti na delovanje.“

Ključni faktor u strateškom komuniciranju je dobro razumevanje ciljne publike i posmatranje stvari iz njihove perspektive. Zagovarač mora da razmisli o tome šta će motivisati ciljnu publiku da pruži svoju podršku problemu. Ovo možda i jeste najveći izazov strateškog komuniciranja, staviti se u poziciju svoje publike i shvatiti kakve će oni imati koristi od podrške vašem problemu. Razmislite o mogućim prednostima i nedostacima sa kojima će se ciljana publika suočiti udružujući snage sa vama. Uspešno strateško komuniciranje kroz informisanje, motivisanje i uveravanje mora dovesti do delovanja ciljne publike i na taj način do ostvarenja cilja kampanje javnog zagovaranja.

Sastavni deo procesa strateškog komuniciranja je razvoj efektne poruke koja primaoca iste treba da podstakne na delovanje. Da bi se razvila učinkovita poruka u skladu sa modelom strateškog komuniciranja potrebno je razraditi nekoliko bitnih delova iste.

1. Ciljna publika (kome se obraćamo);
2. Akcija/potez koji želite da ciljna publika preduzme (želimo li ciljnu publiku samo informisati, i/ili motivisati, i/ili uveriti, i/ili podstaknuti na delovanje);
3. Sadržaj (centralna ideja poruke, šta je najvažnije što želite preneti publici, koju jedinstvenu ideju komunicirate);
4. Rečnik (odnosi se na fond reči koje koristite u poruci, jesu li reči jasne ili mogu biti protumačene drugačije od strane različite publike, da li je žargon prilagođen ciljnoj publici);
5. Prenosilac poruke (osoba koja će isporučiti poruku, ima li prenosilac poruke kredibilitet kod vaše ciljne publike);
6. Oblik (komunikacijski kanal koji koristite da prenesete poruku do ciljne publike, to može biti potpisivanje peticije, direktni sastanak, tv emisija i sl);
7. Vreme i mesto (kad i gde ćete poslati poruku svoje kampanje, hoće li vas donosilac odluke pažljivije slušati u predizbornom periodu, možete li iskoristiti neki značajan datum za povezivanje sa vašom komunikacijskom strategijom).



*Model strateškog komuniciranja*

## PRO – PRO PRISTUP

Integrativno mišljenje je disciplina i metodologija za rešavanje složenih problema. Teoriju je razvio Roger Martin sa Univerziteta u Torontu. Martin definiše integrativno mišljenje kao „sposobnost da se konstruktivno iskoristi napetost između dva suprotstavljena modela i da se, umesto biranja jednog nauštrb drugog, stvori novo kreativno rešenje koje sadrži elemente oba modela koji je superiorniji i od jednog i od drugog.“ Integrativno mišljenje nam omogućava da razumemo da je naše mišljenje o problemu, ili moguće rešenje, samo jedan deo celovite slike, i da je za rešenje potrebno sagledati i uzeti u obzir na koji način drugi ljudi vide i interpretiraju istu situaciju. Integrativno mišljenje nas vodi ka tome da učimo od ljudi koji imaju drugačije mišljenje od našeg, i da, umesto da biramo jedno ili drugo suprotno rešenje, pronađemo sasvim novi uvid i originalni pristup u njegovom sagledavanju. Metodički, integrativno mišljenje nas uči strategijama u kojima od pro – kontra pristupa idemo ka pristupu i stavu koji je pro-pro, koristeći teznije među modelima za novo promišljanje.

## **KORACI:**

Definišite problem koji je potrebno rešiti: npr. način odevanja učenika u školi.

### **Korak 1: Definišite suprotne modele rešenja istog problema**

Npr. dozvoliti slobodu u odabiru odeće u školi nasuprot uvođenju školskih uniformi (ili npr. korišćenje solarne energije nasuprot korišćenju nafte; GMO naspram organske hrane; korišćenje plastičnih kesa...). Polazeći od dva suprotna rešenja omogućava nam da izbegnemo traganje za rešenjem koje bi bilo kompromisno.

### **Korak 2: Istražite modele**

Razgovarajte i opišite detaljno oba modela - šta oni podrazumevaju, kako to izgleda u praksi, šta se dešava. Zatražite od učenika da dubinski istraže oba modela, bez obzira sa kojim se oni slažu ili ne. Važno je da nastoje da pronađu sve prednosti oba modela ili rešenja.

### **Korak 3: Analizirajte različite perspektive**

Za svaki od modela odredite ključne grupe koje bi tim modelom ili rešenjem bile obuhvaćene - sve one koji bi mogli imati neke posledice, korist ili biti zainteresovani za problem (u slučaju odevanja u školi to bi mogli biti učenici, roditelji, nastavnici, neko u zajednici...).

### **Korak 4: Definišite razloge za**

Za svaki od modela podelite flipčart papir na onoliko kolona koliko imate grupa čije gledište analizirate (za početak to mogu biti tri grupe), i za svaku od grupa odredite namjanje tri razloga zbog kojih je taj model za njih dobar - koje koristi imaju ili mogu imati, kako bi primena tog modela mogla na njih pozitivno uticati.

### **Korak 5: Veza među modelima**

Grupe zajednički analiziraju modele i koristi za grupe pokušavajući da pronađu zajedničke potrebe koje se rešavaju na različite načine, i uočavaju druge sličnosti i zanimljivosti među grupama. Sažmite sve koristi i prednosti modela u jednu reč - imenicu.

### **Korak 6: Preformulišite problem**

Ponovo postavite problem ali tako da sadrži obe ključne reči iz modela. Ako su ključne reči npr. individualizam (bez uniformi) i jednakost (sa uniformama), neka nova formulacija problema glasi: Kako možemo rešiti pitanje oblačenja u školi tako da zadržimo individualnost i podstičemo jednakost?

### **Korak 7: Pronađite novo rešenje**

Neka učenici u grupi diskutuju kako bi pokušali da pronađu novo kreativno rešenje problema koje će zadovoljiti obe strane. Analizirajte sva rešenja i pokušajte da predložite jedno sveobuhvatno rešenje i predstavite ga npr. na nastavničkom vieću ili Savetu roditelja.

### **KORAK 8: Testirajte prototip**

Razmislite o koracima i svim pretpostavkama koje su potrebne kako bi vaš model bio primjenjiv. Izradite plan akcije.

**Za analizu različitih perspektiva možete koristiti ove kartice:**

<p>Ovaj model je dobar jer mi omogućava da:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Tako što: _____</p>	<p>Ovaj model je dobar jer mi omogućava da:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Tako što: _____</p>
--	--

PRO-PRO model možete koristiti i kod analize problema sa kojim se susreće lik u priči, nekog životnog problema, kod donošenja važnih odluka kod kojih postoje suprotna rešenja i sl.

# BIBLIOGRAFIJA

- Albright, M. I., & Weissberg, R. P. (2010). School-family partnerships to promote social and emotional learning. U S. L. Christenson, & A. L. Reschly, Handbook of school-family partnerships for promoting student competence (str. 246-265). New York: Routledge.
- Benson, P. L. (2006). All kids are our kids: What communities must do to raise caring and responsible children and adolescents. Jossey-Bass.
- Bezinović, P. (2010). Samovrednovanje škola. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje i Institut za društvena istraživanja.
- Bogunović, B., & Polovina, N. (2007). Obrazovno-materijalni kontekst porodice i odnosučenika prema školovanju. Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). Shaping School Culture, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Dearing, E. (2008). Psychological Costs of Growing Up Poor. Reducing the Impact of Poverty on Health and Human Development: Scientific Approaches, 324-332.
- Djajkowska, B., Joshevska, M., Kirandziska, S., Kožić Komar, V., & Vranješević, J. (2019). Suzbijanje društvenih tabua o siromaštvu: Kreativne ideje za ublažavanje posljedica siromaštva na djecu i mlade: aktivnosti za rad u školi. Zagreb: Mreža centara za obrazovne politike (MCOP).
- Eccles, J. S., & Barber, B. L. (1999). Student council, volunteering, basketball, or marching band: What kind of extracurricular involvement matters? Journal of Adolescent Research, 10-43.
- Engle, P. L., & Black, M. M. (2008). The Effect of Poverty on Child Development and Educational Outcomes. Impact of Poverty on Health and Human Development: Scientific Approaches, 243-256.
- Farooq, M. A. (2007). Application of total quality management in education. Journal of Quality and Technology Management, str. 87-97.
- Fredricks, J. A., & Eccles, J. S. (2006). Is extracurricular participation associated with beneficial outcomes? Concurrent and longitudinal relations. Developmental Psychology, 42(4), 698-713.
- Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. Jossey-Bass.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (1996). What's Worth Fighting for in Your School? New York: Teachers College Press.
- Gossen, D., & Anderson, J. (1996). Stvaranje uvjeta za kvalitetne škole. Zagreb: Alinea.
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement. Austin: National Center for Family & Community Connections with Schools, Southwest Educational Development Laboratory.
- Henderson, A. T., Mapp, K. L., Johnson, V. R., & Daves, D. (2007). Beyond the bake sale, The essential guide to family - school partnerships. New York: New Press.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. Journal of Educational Psychology Consultation, 1, 149-168.
- Krajišnik, N. (2019). Škola vrijednosti. Sarajevo: Centar za obrazovne inicijative Step by Step.
- Mahoney, J. L., & Cairns, R. B. (1997). Do extracurricular activities protect against early school dropout? Developmental Psychology, 33(2), 241-253.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, 12(2), str. 52-64.
- Martin, R. (2007). The Opposable Mind.
- McDemot, D. (2008). Developing Caring Relationships Among Parents, children, schools, and Communities. Sage Publications Inc.
- Mlekuž, A., Veladin, M., & Haugas, S. (2018). Education and Socio-Economic Status - Estonian Case. Zagreb: Network of Education Policy Centers (NEPC).
- Narayan, D., & Petesch, P. (2007). Moving Out of Poverty : Volume 1. Cross-Disciplinary Perspectives on Mobility. Washington, DC: World Bank and Palgrave Macmillan.
- Prosser, J. (1999). The Evolution of School Culture Research. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Seligman, M. E. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being. New York: Free Press.

- Sharp, R. (2014). Ready, steady, action: what enables young people to perceive themselves as active agents in their lives? *Education Psychology in Practice* 30(4).
- Tinjak, M. (2020). *Škole i roditelji partneri*. Sarajevo.
- Todorović, J. (2004). Vaspitni stilovi u porodici i stabilnost samopoštovanja adolescenata. *Psihologija*.
- Vuković Vidačić, J. (2016). *Školska kultura*. Rijeka.
- Welzel, C., & Inglehart, R. (2010). Agency, Values, and Well-Being: A Human Development Model. *Springer Open Choice*, 43-63.
- Zaff, J. F., Moore, K. A., Papillo, A. R., & Williams, S. (2003). Implications of Extracurricular Activity Participation During Adolescence on Positive Outcomes. *Journal of Adolescent Research*, 599-630.









Finansira  
Evropska unija

**arise** Action for Reducing  
Inequalities in Education

<https://www.arisenetwork.eu>  
<https://www.facebook.com/ARISEproject/>  
<https://twitter.com/NetworkArise>

ARISE Consortium

